

**ÖZEL SEKTÖRDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
AÇISINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: KALDER ÜYESİ
İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Musa YILDIRIM

Enstitü Ana Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ersin KAVİ

EYLÜL 2019

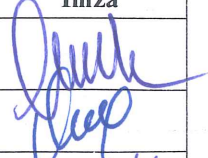
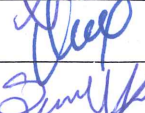
T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖZEL SEKTÖRDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: KALDER ÜYESİ İŞLETMELER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Musa YILDIRIM (157209019)

Enstitü Ana Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Bu tez/....../.... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Adı SOYADI	Kanaati			İmza
Jüri Başkanı (Danışman)	Prof. Dr.Ersin KAVİ	☐ Kabul	☐ Düzeltme	☐ Ret	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Selami ÖZCAN	☐ Kabul	☐ Düzeltme	☐ Ret	
Jüri Üyesi	Dr.Öğr.Üyesi Şenol KURT	☐ Kabul	☐ Düzeltme	☐ Ret	

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BEYAN BELGESİ

Tez Başlığı: İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme İle Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Kalder Üyesi İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi İçerik Analizi İle İlgili Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 90 sayfalık kısmına ilişkin aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 01/07/2019 tarihinde aşağıda ismi yazılı araştırma görevlisi tarafından şahsıma iletilen TURNITIN intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı%15'tir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç,
2. Alıntılar dahil,
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

İmza

Adı SOYADI : Musa YILDIRIM

Öğrenci Numarası : 157209019

Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri

Programı : Tezli Yüksek Lisans

Türü : () Proje (x) Yüksek Lisans Tezi () Doktora Tezi

Taramayı Yapan

Araş. Göv. Yusuf Ziya YILDIRIM

Danışman

Prof. Dr. Ersin KAVİ

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamda insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi önce ayrı ayrı daha sonra ilişkilendirilerek incelenmiştir ve özel sektörde faaliyet gösteren KALDER üyesi işletmelerde toplam kalite yönetimi açısından insan kaynakları yönetimi içerik analizi ile ilgili bir araştırma yapılmıştır.

Tez çalışmam süresince önerilerini ve ilgisini eksik etmeyip beni her konuda destekleyen tez danışmanım; Sayın Prof. Dr. Ersin KAVİ'ye, mülakat sorularının cevaplanmasında bana yardımcı olan Soyak Holding İnsan Kaynakları ve Kalite Müdürü Eyüp Evren Bey'e, Ağdaş A.Ş. İnsan Kaynakları ve Yönetim Sistemleri Müdürü Emre UĞUR Bey'e, E.C.A. Kalite Yönetim Sorumlusu Güneyhan DEMİR Bey'e, bana her zaman yardımcı olan arkadaşlarıma ve desteklerini hissettiğim herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ve teşekkürlerin en büyüğü; her zaman bana her konuda destek olan aileme...

Sevgili babam: Celal YILDIRIM, sevgili annem: Meryem YILDIRIM ve sevgili abim: Bilal YILDIRIM'a sonsuz teşekkürler...

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Özellikleri.....	2
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	2
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	2
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	4
1.1.3.1. Toplumsal Amaç	4
1.1.3.2. Örgütsel Amaç.....	4
1.1.3.3. İşlevsel Amaç	4
1.1.3.4. Kişisel Amaç	4
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	4
1.1.4.1. İş Analizi	5
1.1.4.1.1. İş Analizinin Önemi	5
1.1.4.1.2. İş Analizinin Amaçları	6
1.1.4.1.3. İş Analizi Süreci	6
1.1.4.1.4. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler	8
1.1.4.2. İnsan Kaynakları Planlaması	10
1.1.4.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi	10
1.1.4.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları	11
1.1.4.2.3. İnsan Kaynakları Planlama Süreci	11

1.1.4.3. İşgören Bulma, Seçme, İşe Alma ve Yerleştirme.....	14
1.1.4.3.1. İşgören Bulma	14
1.1.4.3.2. İşgören Seçme	18
1.1.4.4. Eğitim ve Geliştirme.....	21
1.1.4.5. Kariyer Yönetimi ve Planlaması	21
1.1.4.6. Performans Değerlendirme.....	21
1.1.4.7. Ücretlendirme	22
1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri	22
1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı	22
1.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Amacı	22
1.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi	22
1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları.....	23
1.2.4.1. Müşteri Odaklılık	23
1.2.4.2. Sürekli Gelişme (Kaizen).....	23
1.2.4.3. Tam Katılım	23
1.2.4.4. Kurum Kültürü	24
1.2.4.5. Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme	24
1.2.4.6. Liderlik	25
 2. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	
2.1. Toplam Kalite Yönetimi Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Önem Kazanan Fonksiyonlar	28
2.1.1. Çalışanların Niteliğinin Arttırılması	28
2.1.2. İç Müşteri Mutluluğunun Sağlanması.....	29
2.1.3. Çalışanların Katılımının Sağlanması	29
2.1.4. Sürekli Gelişme (Kaizen).....	30
2.1.5. Verimliliğin Arttırılması	32

2.1.6. Üretim ve Hizmet Kalitesinin Arttırılması	36
2.1.7. Hata Oranının Sıfıra İndirilmesi	37
2.1.8. Dış Müşteri Mutluluğunun Sağlanması	38
2.1.9. Rekabet Gücünün Arttırılması	39
2.1.10. Eğitim ve Geliştirme	40
2.2. İnsan Kaynakları Ve Toplam Kalite Arasındaki Benzerlikler	43
2.2.1. İşletmeler Açısından Taşıdıkları Önem	43
2.2.2. İşletmelerin Verimliliğine Etkileri	43
2.2.3. İşletmelerin Amaç ve Hedeflerini Gerçekleştirmelerine Sağladıkları Katkılar	44
2.2.4. Çalışanların Yetkinliklerinin Arttırılmasına Yaptıkları Etki	45
2.2.5. İşletmelerin Süreklilik Göstermelerine Yaptıkları Etki	45
2.2.6. Eğitime Verdikleri Önem.....	46
2.3. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Üst Yönetimin İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklentileri.....	46

3. BÖLÜM: KALDER ÜYESİ İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İÇERİK ANALİZİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. Türkiye Kalite Derneği (KALDER).....	48
3.1.1. KALDER'in Amacı	48
3.1.2. KALDER'in Misyonu.....	48
3.1.3. KALDER'in Vizyonu	49
3.1.4. KALDER'in Faaliyet Alanları	49
3.2. Araştırmanın Genel Çerçevesi	50
3.2.1. Araştırmanın Konusu	50
3.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu.....	50
3.2.3. Araştırmanın Amacı.....	51
3.2.4. Araştırmanın Değişkenleri	51

3.2.5. Araştırmanın Yöntemi	51
3.2.6. Veri Derleme Tekniği	51
3.2.7. Mülakat Sorularının Oluşturulması	51
3.2.8. Araştırmanın Hipotezleri	51
3.2.9. Araştırmada Karşılaşılan Problemler	52
3.3. Araştırmanın Sonuçları	52
3.3.1. Demografik Sonuçlar	52
3.3.2. Mülakat Sorularının Analizi	52
3.3.2.1. Mülakat Sorularına Verilen Cevaplar.....	53
3.3.2.1.1. TKY'nin Tanımıyla İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar.....	54
3.3.2.1.2. TKY'nin Unsurlarından Müşteri Odaklılıkla İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar	56
3.3.2.1.3. TKY'nin Unsurlarından Sürekli Gelişmeyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar	59
3.3.2.1.4. TKY'nin Unsurlarından Tam Katılımla İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar	62
3.3.2.1.5. TKY'nin Unsurlarından Kurum Kültürüyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar	64
3.3.2.1.6. TKY'nin Unsurlarından Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesiyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar.....	66
3.3.2.1.7. TKY'nin Unsurlarından Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirmeye İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar	69
3.3.2.1.8. TKY'nin Unsurlarından Liderlikle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar	71
3.3.2.1.9. KALDER'e Verilen Önemle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar	73
3.3.2.1.10. KALDER'e Üye Olmanın Yükümlülüğüyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar	75
3.3.2.1.11. TKY'nin İK Uygulamalarından İşe Alım Sürecine Etkisiyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar	76

3.3.2.1.12. TKY'nin İK Uygulamalarından Performans Değerlemeye Etkisiyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar.....	78
3.3.2.1.13. TKY'nin İK Uygulamalarından Kariyer Yönetimine Etkisiyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar.....	80
3.3.2.1.14. TKY'nin İK Uygulamalarından Ücret Yönetimine Etkisiyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar	82

SONUÇ	85
--------------------	-----------

KAYNAKÇA	87
-----------------------	-----------

EKLER.....	89
-------------------	-----------



TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Toplam Kalite Yönetiminin İşe Alım Sürecine Etkisi.....	77
Tablo 3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Performans Değerlemeye Etkisi.....	79
Tablo 3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Kariyer Yönetimine Etkisi.....	81
Tablo 3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Ücret Yönetimine Etkisi.....	83



Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Toplam Kalite Yönetimi: KALDER Üyesi İşletmeler Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Musa YILDIRIM	Danışman: Prof. Dr. Ersin KAVİ
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı: iv (ön kısım) + 85 (tez) + (ekler)
Anabilim Dalı: Çalışma Eko. Ve End. İlişkileri Bilim Dalı: İnsan Kay. ve Çal. İlişkileri	
Günümüz işletmelerinin rakipleriyle rekabet edebilmeleri için işletmelerinde uyguladıkları uygulamaların başında toplam kalite yönetimi gelmektedir. Toplam kalite yönetimi günümüz işletmeleri için çok önemli bir hale gelmiştir. Birinci bölümde kavramsal çerçeve olarak insan kaynakları ve toplam kalite yönetiminin temel özelliklerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise insan kaynakları yönetimi ile toplam kalite yönetimi ilişkisi adı altında toplam kalite yönetimi açısından insan kaynaklarında önem kazanan fonksiyonlara değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise; KALDER üyesi işletmelerde toplam kalite yönetimi açısından insan kaynakları yönetimi içerik analizi ile ilgili bir araştırmanın analizi yapılmıştır. Öncelikle araştırmanın konusu, evreni ve örneklem grubu, amacı, değişkenleri, yöntemi, veri derleme tekniği, mülakat sorularının oluşturulması, hipotezleri, sınırları ve araştırmada karşılaşılan zorluklardan bahsedilmiştir. Sonrasında özel sektörde faaliyet gösterip KALDER üyesi olup bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan işletmelerle gerçekleştirilen araştırmanın analizinde demografik bilgiler ortaya konulup mülakat sorularına verilen cevaplar Maxqda analiz programıyla kategorize edilerek tek tek değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları göstermiştir ki özel sektörde faaliyet gösterip Kalder üyesi olup bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan işletmelerin mülakat sorularını cevaplandıran insan kaynakları müdürlerinin veya sorumlularının % 95'i toplam kalite yönetimini şirketlerinde uyguladıklarını ifade etmişlerdir. % 5'i yani 1 şirket özel sektörde faaliyet gösterip Kalder üyesi olup bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunmasına rağmen toplam kalite yönetimini şirketlerinde uygulamadıklarını ifade edip keşke uygulayabilsek şeklinde cevap vermişlerdir. Kalder'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için kayıt yaptırdıklarını ifade etmişlerdir.	
Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi	

Yalova University Insitute of Social Sciences Master Thesis Summary

Thesis Title: : Total Quality Management in terms of human resources management in the private sector, A Research on Members of KALDER	
Thesis Author: Musa YILDIRIM Advisor: Prof. Dr. Ersin KAVİ	
Date of Acceptance:	Total Number of Pages: iv (pre text) + 85 (main body) + (appendices)
Department: Labour Economics and Industrial Relations Resources and Labor Relations	Field of Study: Human
Total quality management is one of the applications that modern enterprises apply in their businesses in order to compete with their competitors. Total quality management has become very important for modern enterprises. In the first part, the basic features of human resources and total quality management are discussed. In the second part, human resources management and total quality management relations are discussed. In the third chapter, the analysis of a research on human resources management content analysis was conducted in term of total quality management in KALDER member enterprises. Firstly the subject of the research, the universe and the sample group, purpose, variables, method, data collection technique, the creation of interview questions, hypotheses, boundaries and the difficulties encountered in the research were mentioned. In the analysis of the research which was carried out in the private sector and the members of Kalder and have human resources department, demographic information was presented and the answers to the interview questions were categorized in Maxqda analysis program. The results of the analysis showed that 95 % of the human resources managers or responsible persons who are members of Kalder and in the private sector who answer the interview questions of the enterprises which have human resource department within the body, apply total quality management in their companies. 5 % that a company operating in the private sector and Kalder member of the human resources department despite the presence of the total quality management companies do not apply in the expression they wish to apply if they could apply. They stated that they had registered to obtain a certificate for ISO.	
Keywords: Total Quality Management, Human Resource Managenent	

GİRİŞ

Günümüzün globalleşen dünyasında işletmelerin rekabet edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için kaliteye önem vermeleri gerekmektedir. Dolayısıyla işletmeler, daha çok kurumsal olanlar, faaliyetlerini toplam kalite yönetimi çerçevesinde sürdürmeye başlamışlardır. Toplam kalite yönetimine duyulan ihtiyaç ve önem artmıştır. Bazı işletmelerde toplam kalite yönetimi insan kaynakları departmanı bünyesinde takip edilmektedir. Bazılarında ise hususi olarak kurulmuş olan kalite departmanı tarafından takip edilmektedir. Fazla kurumsal olmayıp bu tür departmanları bulunmayan firmalarda ise farklı birimler tarafından takip edilmektedir. İşletmelerde değer yaratabilecek tek unsur insan kaynağıdır. Bu kaynağı da kalite ile özdeşleştirerek yönetmek için toplam kalite yönetimi devreye girmektedir. Toplam kalite yönetiminin değer verdiği unsurlar sayesinde işletmeler rekabet edebilir duruma gelmektedirler. Toplam kalite yönetiminin değer verdiği unsurlar: liderlik, müşteri odaklılık, sürekli gelişme, tam katılım, kurum kültürü, önce insan anlayışı ve birey kalitesi, süreç yönetimi ve süreç performansını geliştirmedir. Bu unsurlar işletmelerin rekabet edebilme güçlerini arttırmalarına çok önemli derecede katkı sağlamaktadırlar.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi ile toplam kalite yönetimi ilişkilendirilerek incelenmiştir. İşletmelerde değer yaratabilecek yegane unsur insan olduğu için insan kaynakları yönetimi çok fazla öneme sahiptir ve bu yönetimde toplam kalite yönetiminin unsurlarıyla ilişkili faaliyetlerde bulunmak işletmelere rekabet edebilme gücü katacaktır. Bu derecede önemli bir konu olduğu için böyle bir çalışma yapmak istedim. Çalışmanın önem kazanabilmesi için teorik bilgilerden ziyade olarak tez danışmanımın tavsiyesiyle bir araştırma yapmaya karar verdik. Araştırma olarak özel sektörde faaliyet gösteren KALDER üyesi işletmelerde toplam kalite yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların insan kaynakları fonksiyonlarına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca KALDER'in işletmelere katkısı ve işletmelerin KALDER'e karşı yükümlülükleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma mülakat soruları hazırlanarak onlara verilen cevaplardan elde edilen bilgilerle ortaya konulmuştur.

Araştırmanın evreni KALDER üyesi olup özel sektörde faaliyet gösterip bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan bütün firmalar. KALDER üyesi olan firmaların bünyelerinde insan kaynakları departmanı bulunanların daha kurumsal olacakları düşünüldüğünden anonim şirketlerle örneklem daraltılmıştır.

Mülakat sorularında insan kaynakları müdürlerine veya sorumlularına toplam kalite yönetimiyle ve unsurlarıyla ilgili 8 soru, KALDER ile ilgili 2 soru ve toplam kalite uygulamalarının insan kaynakları uygulamalarına etkisi olup olmadığıyla ilgili 4 soru sorulmuş olup toplamda 14 sorudan oluşmaktadır. Araştırmadan elde edilen bilgiler Maxqda programı kullanılarak analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Özellikleri

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetiminde insan; o işletmede çalışanlar, çalışma ihtimali olanlar, işletmenin çalıştıkları insan ve insan toplulukları ile sosyal çevresinde faaliyet gösteren bütün insanları kapsar. Kaynak ise, insan kaynağı olarak düşünüldüğünde o kaynakla başarı elde edip işletme için süreklilik sağlayabilmeyi ifade eder. Yönetimde ise yine bütün olarak düşünmek gerekirse insan kaynakları yönetimi, bu insan kaynağının işletme ve birey için en verimli şekilde kullanılmasından ibarettir.

İnsan kaynakları yönetiminin literatürde karşılaşılan tanımlarından bazıları şöyledir;

''İnsan kaynakları yönetimi, en geniş anlamıyla, organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması , geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir'' (Barutçugil, 2004: 32).

''İnsan kaynakları yönetimi, örgüte bugün ve uzak gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak insan kaynaklarının elde edilmesiyle, elde tutulmasıyla, bireysel ve örgütsel performansın arttırılmasıyla ilgili politikaların ve stratejilerin oluşturulmasını, programların hazırlanmasını, örgütlendirilmesini, yazdırılmasını, koordine ve kontrol edilmesini içeren bir disiplindir'' (Ayan, 2011: 25).

''İnsan kaynakları yönetimini, herhangi örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz'' (Uyarlıgil ve Diğerleri, 2010: 3).

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin önemi işletmelerde insana duyulan ihtiyacın şiddeti mesabesince önemlidir (Pakdil, 1996: 26). İşletmenin faaliyet gösterebilmesi için ihtiyacı olan bütün unsurlara insan doğrudan etki eder. Örneğin; sermaye işletme için çok önemlidir fakat; o sermayayı bulacak olan veya genişletecek olan yine insanlardır. İşletmenin üretim yapmasında kullanılan makineler işletme için çok önem arz etmektedir ama yine o makineleri kullanacak olan insanlardır. Yani, insan işletmenin faaliyet öncesinden faaliyet sonrasına kadar sürekli işlerini gören yegane unsurdur. İnsanın işletmeler için önemli olması işletmelerde insan kaynakları yönetimini önemli kılmaktadır.

Ayrıca insanı diğer faktörlerden ayıran en belirgin unsur geliştirilebilir bir varlık olmasıdır. Bu yüzden insanlara organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazandırılması için eğitimler verilmesi gerekir (Bayraktaroğlu, 2015: 15). Bu eğitimlerin işletme için bir gider

değil tam aksine birer yatırım olduğunun bilinmesi gerekir. İşletmede çalışan insanların motivasyonunun sağlanması, o işletmeye olan katkılarının yükselmesine ve verimliliğin artmasına neden olur. Ortak amaçları gerçekleştirmek için bir arada örgütlenen insan grupları olduğu müddetçe insan kaynakları yönetimi de zorunlu olmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde önemi aşağıda belirtilen sorunlar nedeniyle her zamankinden daha çok artmıştır.

- İşgücü ile ilgili maliyetler
- Verimlilik
- Değişimler
- İşgücündeki olumsuzluk belirtileri
- Küreselleşme

İşgücü ile ilgili maliyetler: İşletmelerde işgücü yani insan olmazsa olmazlardandır. Ne tür ekonomik faaliyet gösterirseniz gösterin en gelişmiş teknolojiyi de kullanın ama yine de işgücüne ihtiyaç duyarsınız (Uyarlıgil ve Diğerleri, 2010: 5). Günümüzde ileri teknoloji kullanımı ve otomasyon nedeniyle işgücü ihtiyacının azaldığını söylemek mümkündür. Ancak işgücü ihtiyacının nicel olarak azalması bu ihtiyacın daha yüksek nitelikte bir işgücü ile karşılanmasını gerekli kılacaktır. Az sayıda ama yüksek nitelikte yüksek bir işgücü ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Emek yoğun işletmelerde de devletin işverene yüklediği sosyal sorumluluklarda işgücü maliyetlerini yükseltmektedir. Bu yüzden insan kaynakları, diğer üretim faktörlerine kıyasla, giderek daha pahalı bir kaynak olmaktadır. Bu kaynağın etkin olarak kullanımı günümüzde çok fazla önem kazanmıştır. İnsan kaynaklarının etkin kullanımının olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

- İşgücü devir oranının düşmesi
- Devamsızlık oranının düşmesi
- İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması
- Hatalı üretimin azalması
- Ürün niteliğinin yükselmesi
- İşyeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi
- İşgören işveren çatışmasının azalması

Verimlilik: Kısaca girdi miktarında değişiklik olmadan çıktı miktarının artması olarak tanımlayabileceğimiz bu kavram, maliyetler ile de yakından ilişkilidir. Buradaki verimlilik işgücü verimliliğini ifade etmektedir. İşgücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanan işgücü verimliliğinin arttırılması, gitgide yükselen işgücü maliyetleri yüzünden, hayati önem kazanmıştır.

Değişimler: İnsan kaynakları yönetiminin önemini ifade eden faktörler içinde en önemli olanı günümüzde her alanda yaşanan değişimlerdir diyebiliriz. Bu değişimler toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlarda yaşama etki etmektedir (Uyarlıgil ve Diğerleri, 2010: 6). Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının bu değişimlerden etkilenmemesi mümkün değildir. Değişimler toplumun yapısını da değiştirmektedir. Bu yapı değişikliği

insanların değer yargılarını, beklentilerini ve inançlarını etkileyip değişimlere neden olmaktadır.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını 4 ana başlık altında toplayabiliriz. Bu amaçlar insan kaynaklarının fonksiyonlarını yerine getirmelerinde onlara rehber olur. Bu amaçlar; toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel amaçlardır.

1.1.3.1. Toplumsal Amaç

Toplumdan gelen istek, baskı ve beklentilerin organizasyon üzerindeki olumsuzlukları minimuma indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır. Toplumun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak insan kaynağını ele almaktır (Ertürk, 2011: 9).

1.1.3.2. Örgütsel Amaç

Organizasyonun gerçekleştirmek istediğı amaçlar bütünüdür. Organizasyon da bireylerden oluştuğı için çalışan bireylerin aynı zamanda organizasyonun amaçlarını da amaç edinmeleri temin edilmelidir ki, organizasyon ve bireyler amaçlarına ulaşabilsinler (Anakoç, 1999: 55).

1.1.3.3. İşlevsel Amaç

Şirketin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için birim katkısını sürdürmesidir. Şirketlerdeki insan kaynağı, şirketlerin ihtiyacından daha az veya daha fazla olduğu zaman kaynaklar israf edilir (Ertürk, 2011: 9). Bu yüzden insan kaynağı ihtiyacının düzgün belirlenmesi gerekir. İşletmedeki insan kaynaklarının fonksiyonel amacı insan kaynağını temin etmek, elde tutmak ve en iyi şekilde istifade ederek verim almaktır.

1.1.3.4. Kişisel Amaç

Çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerinde, yetenek ve becerilerini artırmada, yenilikçi yönlerini ortaya çıkarmada yardımcı olunulmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi bu alanda şirketin insan kaynaklarını sürekli iyileştirerek geliştirmek durumundadır (Ertürk, 2011: 9). Bu yüzden çalışanların iş ve iş yerinde doaygunluğa ulaşması ve yaptığı işten memnuniyet ve mutluluk duyması gerekir.

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Çalışanın işletmeye girip ayrılıncaya kadar işletmede karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları denir (Bayraktaroğlu, 2015: 16). İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarıyla ilgili farklı sınıflandırmalar yapılabilmekle beraber insan kaynakları yönetiminin ana fonksiyonları şu şekilde sıralanabilir:

- İş Analizi
- İnsan Kaynakları Planlaması
- İşgören Bulma, Seçme, İşe Alma ve Yerleştirme

- Eğitim ve Geliştirme
- Kariyer Yönetimi ve Planlaması
- Performans Değerlendirme
- Ücretlendirme
- Sendika ile İlişkiler

1.1.4.1. İş Analizi

İş analizi, işleri doğru, etkin ve sağlıklı bir biçimde değerlendirmek amacıyla işletmede yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen bir tekniktir (Bingöl, 2006: 85).

İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yaparak belirlemek ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemidir (Ertürk, 2011: 29). Burada işi oluşturan etkinlikler ve görevle, bu işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklar belirlenir.

İş analizi, işi oluşturan ödev ve görevlerin tanımlanması için işle ilgili bilgilerin toplandığı bir süreçtir. İnsan kaynakları ve diğer yönetim fonksiyonlarının kullanması için iş ile ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve sentezlenmesi işlemidir (Bayraktaroğlu, 2015: 22). İşlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması, kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin belirlenmesi sürecidir. Her işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre koşullarını inceleyerek belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemidir.

İş analizi, belli bir iş hakkında, işin türünü, iş için harcanması gereken zamanı, kullanılan araç ve gereçleri, işin yapılması sırasında üstlenilen yetki ve sorumlulukları, ilişki kurulan bölümleri ve bu işi yapacak işgörende bulunması gereken özellikleri kapsayan bilgilerin elde edilmesi, kaydedilmesi ve incelenmesi sürecidir.

1.1.4.1.1. İş Analizinin Önemi

İşletme amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, organizasyon yapısının oluşturulmasında, insan kaynaklarının planlanmasında, insan kaynağının seçimi ve yerleştirilmesinde, iş ve performans değerlemesinde, ücret ve maaş yönetiminde, insan kaynakları eğitim ve geliştirilmesinde iş analizinden elde edilen bilgiler kullanıldığı için ve bu alanlarda işletme için hayati önem taşıdığı için iş analizi işletmeler için çok büyük bir öneme sahiptir.

İş analizi faaliyetleri, işletmelerdeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma şartlarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Diğer bir deyişle, iş analizi işletmedeki tüm bilgilerin, süreçlerin kaydedilmesi ve kullanılabilir verilere dönüştürülmesi sürecidir. (Tozkoparan Erdoğan, 2004: 45).

İş analizi, gelecekte duyulabilecek işgören ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olur (Bayraktaroğlu, 2015: 26-27).

1.1.4.1.2. İş Analizinin Amaçları

İnsan kaynakları yönetim aracı olarak iş analizi, organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinin ana amaçları şöyle özetlenebilir (Ertürk, 2004: 69):

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak. Gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu işgücünün niteliklerini belirlemek.
- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak.
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan veya gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net bir şekilde açıklayarak buralarda çalışacak bireylerin kariyer planlarının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak.
- İşler arasındaki ilişkilerin ve işyükü dengesinin kurulmasına olanak sağlamak.
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek.
- Ücretlendirme ve performans değerlendirme sistemleri için iş gruplarının oluşturulmasına yardımcı olmak.
- İş ve çalışanlarla alakalı yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamaktır.

1.1.4.1.3. İş Analizi Süreci

İş analizinde amaçlar ve uygulanacak yöntemler belirlendikten sonra sıra, analizi yapacak kişilerin seçimine, eğitimine, sistemin uygulanmasına ve denetimine gelir. Bu süreç içerisinde, iş analizinin hangi işleri kapsayacağını belirlenmesi ve güncelleştirilmesi için nasıl zamanlama yapılacağını da belirlenmesi gerekir.

İş analizi sürecini şu başlıklar altında toplanabilir (Mutlu, 2000: 57):

- Analizcilerin Seçimi
- Analizcilerin Eğitimi
- Analizin Uygulanması
- Analizin Denetimi
- Analizin Güncelleştirilmesi

Analizcilerin Seçimi: İş analizinden beklentiler büyük oranda bu analiz sürecinin ya da planının bilinçli bir şekilde uygulanması ile elde edilir (Aydın, 2007: 32). Özellikle analizcilerin yansız, ön yargısız ve duygusal davranışlardan uzak, anlayışlı, hoşgörülü ve sabırlı olması, ayrıca doğru ve tam bilgileri elde etme, objektif ölçütlere göre yorumlama ve değerlendirme yeteneklerine sahip olması gerekir. Anlaşılacağı gibi iş analizinin başarısı büyük oranda analizi yapacak kişilerin yetenek, beceri ve deneyimine bağlıdır. Bu kişiler işletme içinden seçilebileceği gibi işletme dışından uzman elemanlar geçici olarak görevlendirilebilir.

Bazı organizasyonlarda personel bölümüne bağlı iş analiz şefliği şeklinde bir alt birim oluşturulur. İşletme içinden seçilecek analizcilerin işletmeyi tanımaları bir üstünlük olsa da bazı kişilerle yakın ilişkiler kurmaları ve bunu analiz sonuçlarına yansıtmaları bir sakınca oluşturabilir (Kaptan, 2007: 53).

Analizcilerin Eğitimi: İş analizi teknik bir çalışma olduğu için bu konuda fazla bilgi ve deneyime sahip olmayan analizcilerin eğitimden geçirilmesinde fayda vardır. Bu eğitim programı çerçevesinde analiz yöntemleri, içeriği ve uygulamada hususiyle dikkat edilmesi gereken yerler öğretilmeye çalışılır (Çetin, 2009: 84).

İş analizi için gereken ön hazırlıklar yapıldıktan sonra düzenlenen plan çerçevesinde çalışmalara başlanır. İlke olarak işletmede yapılan bütün işlerin analizi gerekmekle birlikte bu uygulamanın bir program çerçevesinde yürütülmesinde fayda vardır (Şen, 2013: 57). Çalışanların yaptıkları işleri ve teknik nitelikli işleri analiz etmek bir ölçüde kolay iken, yönetim kademesindeki işlerin analizini yapmak oldukça zordur. Bunun nedeni, yöneticilerde bulunması gereken değişken nitelikleri işe bağlı olarak analiz etmedeki güçlülüdür.

Analizin Uygulanması: İş analizi oldukça zaman alıcı ve masraflı bir iş olduğu için çok sık başvurulmuş bir teknik değildir. Ne yazık ki vaktinde yapılmayan ya da geciktirilen analiz çalışmasının ortaya çıkaracağı zorluklar, sorunlar, vaktinde yapılan çalışmaya göre daha çok olacaktır (Er, 2014: 32). Bu nedenle analiz çalışmalarını ihmal etmeden belirli dönemlerde yapmakta fayda vardır. Bir analiz çalışmasından sonra çok uzun süre geçmiş ise daha önce elde edilen bilgi ve belgelerin eskiyeceği adeta zamanı geçmiş gazete durumuna düşeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu şartlar altında yeni bir iş analizi planı hazırlanıp en azından değişiklik gösteren işleri gözden geçirilerek incelenmelidir.

Analizin Denetimi: İş analizi içerisinde önem arz eden konulardan biri de iş analizinden elde edilen sonuçların denetlenmesidir. İş analizinde toplanan bilgilerin ne ölçüde sağlıklı olup olmadığı araştırılır (Kılıç, 2015: 74). Bu nedenle, örnekleme yöntemi uygulanıp belirli işlerin yeniden analizine gidilebilir. Ve elde edilen sonuçlar bir önceki ile karşılaştırılır. Başka bir denetleme yolu ise, soru formları ile görüşme yöntemi uygulanarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Fakat denetlemenin sağlıklı olabilmesi için her şeyden önce iş analizi yapılırken o işte bulunması gereken nitelikler normal düzeyde bir işgörenin yapabileceği standartta saptanması gerekir. Aksi takdirde denetlemeden elde edilen sonuçlar sağlıklı olmaz.

Analizin Güncelleştirilmesi: Genellikle iş analizleri firmanın ilk kurulduğunda yapılarak işlerin sorumluluk alanları net bir şekilde belirlenir. Fakat zaman içerisinde teknolojik değişimler ve işin yapısında oluşan farklılıklardan dolayı bazı işlerin ortadan kalkması ya da başka işle birleşmesi veya işin içeriğinde belirli değişimler olması mümkün olduğu için ve nedenlerden dolayı iş analizinin güncellenmesine ihtiyaç duyulabilir.

En azından her 5 yılda bir iş analizi yapılmalıdır. İşletmede ve kadrolarda bir değişim olmasa bile, periyodik olarak her 5 yılda bir işler analiz edilebilir (Sabuncuoğlu, 2011: 70).

1.1.4.1.4. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

İşler hakkındaki bilgiler işgörenlerden, işleri bilen gözetimcilerden, diğer işgörenlerden ve işgörenleri izleyen bağımsız denetçilerden elde edilebilir.

İş analizecileri bilgi toplarken şu sorulara cevaplar arar (Karta, 2018:75):

- İşgören ne yapıyor ? (görev)
- İşgören işi nasıl yapıyor ? (yöntem ve teknikler)
- Ne tür yardımcı araçlar gerekiyor ? (makineler, aletler, donanım)
- Hangi çıktılar elde ediliyor ? (üretilen mal ve hizmet)
- Ne tür bilgi beceri ve deneyim gerekiyor ?
- İşler hangi koşullarda yapılıyor ? (çevresel faktörler)

İş analizinde kullanılan yöntemleri şu başlıklar altında toplayabiliriz (Türkan, 2018: 64):

- Bilgi – belge toplama yöntemi
- Anket (soru formu) yöntemi
- Gözlem yöntemi
- Mülakat (görüşme) yöntemi
- Bileşik yöntem
- Daha önceki iş tanımlarının incelenmesi
- İşleri bizzat ifa etme

Bilgi – Belge Toplama Yöntemi: Organizasyon şeması, remi ve özel belgeler, araştırma raporları vb. belgelerin iş analizine yardımcı olması için toplanmasıdır. Ayrıca iş gücü, riskler, ücretler ve diğer işlere ilişkin bilgilerinde toplanması söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2011: 64). Kısaca iş analizine yardımcı olabilecek her türlü bilgi ve belgelerin toplanmasıdır. Bu bilgi ve belgeler ile işe ilişkin tüm bilgiler olmasa da ön bilgiler edinilerek diğer yöntemlerin desteklenmesi amaçlanır.

Anket (soru formu) yöntemi: Anket yönteminde ayrıntılı olarak hazırlanan soru formları işgörelere dağıtılır. Eğitim yetersizliği nedeniyle bazı işgörelerin fikirlerini iyi ifade edememeleri, eksik ya da yoruma açık bilgiler vermeleri bu yöntemin sakıncalarındandır (Yiğit, 2018: 88). Ayrıca iş analizinin, sadece bu yöntemle yapılması durumunda iş analistinin analize anketi uygulamak dışında hiç bir katkısı yoktur.

İş analizi formunda bulunması gereken sorular şunlardır (Bayraktaroğlu, 2015: 32):

- İşletmenin ünvanı
- İş analizini yapan kişi ya da kişiler
- İşin yapıldığı bölüm
- İşin ünvanı
- İşgörelin ilk amirinin ünvanı
- Genel olarak işin özeti
- İşin yapılış biçimi

- İş için kullanılan araç-gereç, makine, malzeme, yarı mamul
- Görev ve sorumluluklar
- Bireysel özellikler
- İşin gerektirdiği düşünce
- Analizi kontrol edenler ve düzelterler

Gözlem Yöntemi: İş analistinin işgörenleri normal bir işgününde işlerini ifa ederken gözlemlemesi (doğrudan gözlem veya video kullanımı) ve bu gözlemlerini sistemli bir şekilde kayda geçirmesidir. İşin yapılabilmesi için gerekli beceri ve fiziki gayretler gözlemciler tarafından not edilerek kayda geçilir ya da kontrol listesi üzerinde bulunan ilgili seçeneğin işaretlenmesi ile de yapılabilir.

Doğrudan gözlemde işgören gözlemlendiğini hissettiğinde normal performansının üstünde çalışmaya gayret edebilir (Pakdil, 1996: 87). Bu da bu yöntemin sakıncasıdır. İşgöreni hissettirmeden gözlemlemeli ya da video kullanarak gözlem yapılması bu sakıncayı ortadan kaldırır ama video üzerinden de tüm çalışma çevresine çalışma anında hakim olunamayabilir.

Mülakat (görüşme) Yöntemi: Mülakatta yani görüşmede işgören kendisini ve yaptığı işi kelimelerle anlatır. Görüşmeler yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere ikiye ayrılır.

1. **Yapılandırılmış (standart) görüşme yöntemi:** Bu görüşmede görüşmeye gelecek olan kişi görüşmede hangi soruları soracağını önceden hazırlayarak hazır bir şekilde gelir. Görüşme sırasında bu sorular sorulup not edildikten sonra görüşme biter (Anakoç, 1999: 57). Genellikle önceden belirlenmiş sorular dışında bir şey sorulmaz. Görüşmeyi yapacak olan kişi bilgi ve deneyim açısından yeterli değil ise genellikle bu yöntem tercih edilir.
2. **Yapılandırılmamış (açık uclu) görüşme yöntemi:** Görüşmeyi yapacak olan kişi bir hazırlık yapmadan görüşmeye gelir. Görüşmecinin bu görüşmeyi yapabilecek bilgi, beceri ve deneyiminin bulunması gerekir (Bayraktaroğlu, 2015: 31). İş analisti işgören ile dostça ilişki kurabilmeli, ona güven vermeli ve iş analizi konusunda ikna etmesi gerekir. Aksi halde kızgınlıklar ve küsmeler meydana gelebilir. Bu yöntemin dezavantajı ise maliyetinin yüksek olması ve zaman kaybına yol açmasıdır.

Bileşik Yöntem: Bu yöntemde yukarıda belirtilen dört yöntemden en az ikisinin kullanılması söz konusudur. Kullanılan yöntemlerin üstünlüklerinden yararlanılmakta, ama zaman ve maliyet çok yüksek olmaktadır. Birden fazla yöntemin kullanılması bürokratik işlem sayısını da artırır (Tozkoparan Erdoğan, 2004: 49).

Daha Önceki İş Tanımlarının İncelenmesi: Bir iş hakkında bilgi edinmenin başka bir yolu da o iş hakkında halihazırda bilinen şeyleri ortaya çıkarmaktır. Bu, fazla çalışma ve tekrarların önüne geçerek zaman kaybını önler (Bayraktaroğlu, 2015: 32). Ama bunları incelerken işin yapısında meydana gelen değişimleri de göz önünde bulundurmak gerekir. Geçmişte hazırlanmış birçok iş tanımının içeriği değişmiş olabilir.

İşleri Bizzat İfa Etme: Bir şeyi öğrenmenin en iyi yolu o işi bizzat yapmaktır. İş yaparken o iş hakkında bizzat uygulamalı olarak bilgi edinilebilir. Ancak bu her zaman mümkün olmayabilir. Bazı durumlarda o işi yapmak için fiziksel yetkinliğe veya sertifikaya sahip olmak gerekebilir (Ertürk, 2004: 83).

1.1.4.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisi olan insan kaynakları planlaması, doğru sayıda uygun bireylerin doğru işte ve doğru zamanda bulundurulmasını sağlayacak şekilde organizasyonun insan kaynakları ihtiyacını belirlemektir.

İç ve dış işgücü arzıyla, organizasyonun belirli bir zaman çerçevesinde öngördüğü işgören açıklarının uyumlaştırılması veya gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının sistemli bir şekilde değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için atılması gereken adımların belirlenmesi sürecidir.

İnsan kaynakları planlaması iki temel boyuta sahiptir. Birincisi insan kaynakları departmanının gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını tahmin etmesi ile ilgilidir. İkincisi ise bu ihtiyacı karşılayacak kaynakların ve bu kaynakları değerlendirme yöntemlerinin ortaya konması ile ilgilidir (Mutlu, 2000: 80).

İnsan kaynakları planlaması; mikro açıdan bakıldığında işgücü planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte ihtiyaç duyulan işgören gereksiniminin (nitelik ve nicelik olarak) önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını saptanmasıdır (Aydın, 2007: 37).

İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel şartlar içerisinde, organizasyonun işgörenler ile ilgili ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçları karşılayacak politika ve programların planlanması sürecidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2005: 60). Bir organizasyonun amacını gerçekleştirebilmesi için ihtiyacı olan çalışan sayılarının ve niteliklerinin önceden saptanması ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin tespitine ilişkin faaliyetlerin tamamı insan kaynakları planlamasının içerisinde yer alır.

1.1.4.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

İnsan kaynakları planlamasının önemini kısaca şu şekilde özetleyebiliriz (Kaptan, 2007: 28):

- İşgücü ihtiyacındaki dalalmaları önceden öngörerek ihtiyaçların bu doğrultuda karşılanmasını sağlamak,
- İşgücünün bilgi ve becerilerinden optimum düzeyde verim alınmasını sağlamak
- Organizasyonel planlama sürecinin gelişimine katkıda bulunmak,
- İhtiyacı oluşan spesifik işgücünün niteliklerini ortaya çıkarmak,
- Organizasyonun bütün kademelerinde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak.

1.1.4.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

İşletmedeki insan kaynaklarının, organizasyon içindeki ve dışındaki değişmelere uygun olarak etkili bir şekilde geliştirilerek kullanılması amacıyla gözden geçirilmesi, tekrardan yapılandırılması ve değerlendirilmesi faaliyetlerini içeren insan kaynakları planlamasının amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Çetin, 2009: 54-55):

- İnsan kaynaklarının genel ve özel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemde (stratejik) ve kısa dönemde (işlemsel) tahminler yapmak,
- İşgörenleri işletmede tutarak verimliliklerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların geri dönüşümünü sağlamak
- İnsan kaynakları ile ilgili ihtiyaçlarla, bütün olarak işletmenin faaliyetleri arasında bağlantı kurmak,
- İşletmenin istihdam fırsatları ile ilgili yasalara uyum göstermelerini kolaylaştırmak,
- İşletmede zaman içerisinde ortaya çıkan teknolojik değişim düzeyine göre oluşan işgören fazlalığının işletmeye vereceği zararı öngörerek önceden gereken önlemleri almak,
- Etkili bir insan kaynakları planlaması ile işletme yönetiminin denetim yükünü hafifletmek.

1.1.4.2.3. İnsan Kaynakları Planlama Süreci

İnsan kaynakları planlama çalışmalarına işletmenin vizyonu, misyonu ve stratejik amaçları ile birlikte insan kaynakları yönetim felsefesi doğrultusunda başlanır. Şüphesiz bu aşamada insan kaynakları planlamasına ilişkin özel amaçlar da belirlenir (Şen, 2013: 55). Bu özel amaçlara da uygun olarak, insan kaynakları planlama süreci, hem uzun dönem hem de kısa dönem çerçevesinde düşünülebilir. Bu süreç sonucunda oluşan planlarda zaman zaman değişiklikler yapılabilir. Ayrıca planlar uzun, orta ve kısa vadeli olmak üzere üç farklı kategoride gerçekleştirilebilir. Bir işletmenin personel ihtiyacını belirleme, insan kaynakları planlama çalışmalarının temelini oluşturur. Buradaki iki temel unsur işgücü talebini ve işgücü arzını ortaya çıkarmaktır.

İnsan kaynakları planlama sürecini şu aşamalar içerisinde inceleyebiliriz (Bingöl, 2006: 129):

Aşama 1: Bilgi Toplama ve Analiz

Aşama 2: İşgücü Talebini Öngörümleme

Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümleme

Aşama 4: Örgörümlenen Arz ve Talebi Dengeleme

Aşama 5: Bütçeye Uyarlama

Aşama 6: Üst Yönetimin Onayı, Nihai İnsan Kaynakları Planı ve Uygulama

Aşama 7: Kontrol ve Değerlendirme

Aşama 1: Bilgi Toplama ve Analiz: Şüphesiz herhangi bir planlama sürecine başlarken yapıldığı gibi insan kaynakları planlama sürecine başlarken de gerekli veriler toplanır. Bu aşamadaki bilgiler diğer aşamalara ışık tutması için kullanılır (Er, 2014: 47). O yüzden bu aşamada elde edilecek bilgilerin çok sıhhatli olması gerekir. Temel sağlam olmalı ki onun üzerine inşa edilecek şeyler de olumsuzluklar yaşanmasın. Temel sağlam olmadığı takdirde onun üzerine inşa edilen şeylerden çok sıhhatli neticeler hasil olmayacağı gibi oluşan olumsuzlukları düzeltmek de işletmeye milyonlar kaybettirecek ölçüde zararlar verebilir.

Analiz çalışmaları çerçevesinde ilk yapılacaklardan biri, işletmenin iç insan kaynakları açısından zayıf ve güçlü yönlerini çıkarma amacıyla başlangıç noktası olarak kabul edilen hali hazırda ifa edilen işlerin analizinin yapılmasıdır (Bingöl, 2006: 130). Mevcut bütün işlerin teferruatlı bir analizi, iç değerlendirmeyi yapma konusunda temel oluşturur. Bir planlamacı böyle bir çalışmanın neticesinde şu sorulara cevap arar (Kılıç, 2015: 69):

- Şu anda hangi işler mevcuttur ?
- Her bir işin diğer işlerle ilişkisi ne şekildedir ?
- Her bir işi kaç işgören ifa etmektedir ?
- Her bir iş ne kadar önemlidir ?

Aşama 2: İşgücü Talebini Öngörümleme: İşgücü talebini öngörümlemenin temel amacı; işletme stratejisi, ekonomik ve iş çevresi göz önüne alınarak gelecekte (bir veya daha fazla yıl için) işletmenin ne kadar sayıda ve nitelikte işgörene ihtiyacı olduğunu belirlemektir (Karta, 2018: 38).

Şüphesiz öngörümleme kalitesi, bilgilerin doğruluğu ve olayların tahmin edilebilirliğiyle doğrudan ilişkilidir. Öngörümleme yapılacak olan zaman ne kadar kısa olursa, doğru bilgilerin elde edilebilirliği daha fazla olur. Mümkün mertebe zamanı kısa tutarak belli aralıklarla ihtiyaç doğrultusunda sürekli öngörümleme işleminin yapılmasının işletmelere daha fayda sağlasa da maliyeti de fazladır. Uzun vadede getirisi maliyetinden fazla olacağı için genellikle zaman kısa tutularak daha doğru öngörümleme yapmak büyük işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

İşgücü talebini belirlerken genellikle iki temel yaklaşım kullanılmaktadır: işletme bazında personel talebini hesaplamak ya da bir bütün olarak işletmeden çok işletmedeki her bir birimin ihtiyaçlarını ayrı ayrı belirleme yaklaşımları kullanılır. Her bir birimin ayrı ayrı işgücü talebinin ihtiyacını hesaplamak daha doğru olanıdır (Türkan, 2018: 69).

Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümleme: İnsan kaynakları planlaması yaparken sadece işgücü talebini öngörümlemek yeterli değildir. İşgücü arzını da öngörümlemek gerekir. İşgücü talebi ile işgücü arzını öngörümleme bir bütünün iki ayrı parçası gibidir (Yiğit, 2018: 57). Öngörümlenen talebi yani planlanılan dönemde işletmenin insan kaynakları ihtiyacını karşılayacak insan kaynakları arzını da belirlemek gerekir.

İşletmede bazı elemanların emekli olması ya da işten ayrılması sonucunda insan kaynağı ihtiyacı oluşabilir. Bu insan kaynağı ihtiyacı, işletmede çalışan kişilerden ya da dışarıdan işe

alımlar ile izale edilir. Mesela; boşalan bir mevkiye işletmede çalışan biri terfi ettirilebilir (Pakdil, 1996: 37).

Burada da işletmedeki her bir birimin işgücü arzını ele almak daha sağlıklı sonuçlar meydana getirir. Yine öngörümleme işi tahmini olduğu için dönemi kısa tutmakta faide vardır.

Aşama 4: Öngörümlenen Arz ve Talebi Dengeleme: İşgücü talep ve arzının öngörümlemesinden sonra ikisi arasında karşılaştırma yapılır. Bu karşılaştırmada öngörümlenen arzın planlanan döneme ait işgören ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağı tespit edilir (Bingöl, 2006: 140). İşgücü arzının talebi karşılayamayacağı yani talebin işgücü arzından fazla olduğu durumlarda veya talebin içsel işgücü arzından fazla olduğu durumlarda dengelemek için bazı önlemler alınır. Bu önlemlerden bazıları şunlardır (Anakoç, 1999: 59):

- Yeni personel tedarik etmek,
- İlgili bölüm ile alakalı internet yoluyla personel tedarik etmek,
- İşgücü piyasasındaki gerekli niteliklere sahip olmayan bireyleri eğitim yoluyla firmadaki pozisyonlara hazırlamak.

Bu önlemler neticesinde gereken işgücü arzı oluşturulamazsa talep öngörümlemelerin değiştirilmesi yoluna gidilebilir.

Bazı birimlerde; talep içsel işgören arzından az olabilir. Bu durumda alınması gereken önlemlerden bazıları şunlardır (Bingöl, 2006: 141):

- Fazla işgücünün maliyeti hesaplanarak göz önüne alınır.
- Elemanın elden çıkarılmasını maliyeti ve yöntemleri düşünülür.
- İşletmenin faaliyet gösterdiği iş alanının değiştirilip değiştirilemeyeceği düşünülür veya yeni bir iş alanına girilebilir mi diye ona bakılır.
- Erken emekli olunulması sağlanabilir.
- Son çare olarak işgücünün bir kısmı işten çıkarılabilir.

Aşama 5: Bütçeye Uyarılama: İşletmenin işgücü talep ve arzını dengeleme çalışmasını sona erdirmeden önce bütçe olanaklarını değerlendirmek gerekir. İşletmelerde atılacak olan her bir adımda bütçe sınırlamalarıyla karşı karşıya gelinir (Tozkoparan Erdoğan, 2004). Bu ihtiyacı gidermek için oluşacak olan maliyet bütçeden ayrılan payı geçecek olursa alınacak olan işgören sayısını düşürmek veya öngörülen nitelikteki işgörenler yerine daha az nitelikte olanların istihdam edilmesine karar verilerek, talep bütçeye uyarlanır.

Aşama 6: Üst Yönetimin Onayı, Nihai İnsan Kaynakları Planı ve Uygulama: Yukarıda bahsettiğimiz aşamaları tamamladıktan sonra işleve, mesleğe vb. hususlara göre ayrıntılı bir insan kaynakları planı yapılabilir. Bu plan sayesinde (Bingöl, 2006: 142):

- Gelecekte ortaya çıkacak, ortadan kalkacak ve değişecek işler,
- Hangi dereceye kadar yeniden yerleştirmenin veya eğitimin mümkün olduğu,
- Yönetim kademelerindeki gerekli değişiklikler,
- Eğitim ihtiyaçları,

- Tedarik ve emeklilik ihtiyaçları ortaya çıkarılabilir.

İnsan kaynakları planı tamamlanıp üst yönetime sunulup onaylandıktan sonra, bütün birim yöneticilerine, sendikalara veya çalışan temsilciliklerine iletilir. Daha sonra uygulanmaya başlanır.

Aşama 7: Kontrol ve Değerlendirme: Yapılan her işin sürekliliği için değerlendirme ve kontrole ihtiyaç duyulduğu gibi insan kaynakları planlamalarının da değerlendirilmesi ve kontrolüne ihtiyaç duyulur. İnsanlardan yüksek düzeyde verim alabilmek için kontrol ve değerlendirme önem arz etmektedir (Ertürk, 2004: 84).

1.1.4.3. İşgören Bulma, Seçme, İşe Alma ve Yerleştirme

İnsan kaynaklarının fonksiyonlarından biri de işgören bulma, seçme, işe alma ve yerleştirmedir. Hepsini ayrı ayrı detaylandıracağımız için burada çok fazla ayrıntıya girilmemiştir.

1.1.4.3.1. İşgören Bulma

İşletmede yapılan iş tanımları ve iş gerekleri sonucunda ihtiyaç duyulan işgörendeki nitelikler belirlenmiş olur. İnsan kaynakları planlama faaliyetleri işletmenin hangi nitelik ve sayıda işgören ihtiyacının bulunduğunu ortaya koyar. Fakat; asıl problem bu ihtiyacın nereden ve nasıl bulunacağıdır (Mutlu, 2000: 63).

İşgören bulma; insan kaynakları planlaması sonucunda ihtiyaç duyulan işgören açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip işgören adaylarını araştırma ve işletmeye kazandırma faaliyetleridir (Ünsalan ve Şimşek, 2010: 88).

1.1.4.3.1.1. İşgören Bulmada Kullanılan Kaynaklar

İşgören bulmada kullanılan kaynakları iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz.

1.1.4.3.1.1.1. İç Kaynaklar

İşletmedeki mevcut işgörenler işletmenin işgören bulmada yararlanabileceği iç kaynaklarını oluşturur (Uyarlıgil ve Diğerleri, 2010: 115). İnsan kaynaklarına işletme içinde çalışan diğer departmanlardan gelen personel istek formları değerlendirilerek istenilen nitelik ve yetenekteki personel araştırılmaya başlanır (Sabuncuoğlu, 2011: 82). İşgören bulmada ilk akla gelen yöntem iç kaynaklara başvurulmasıdır. Bunun en önemli nedeni, hiç bir dış ödeme gerektirmediği için işletmeye maliyetinin ucuz olmasıdır. İç kaynaktan işgören bulmak aynı zamanda pratik ve hızlıdır.

İç kaynaklardan işgören bulma uygulamada dikey ya da yatay düzeyde değişikliğe sebep olur. Bu değişiklik dikey yönde ise yükselme yani terfi söz konusudur. Eger yatay yönde ise yatay geçiş yani iç transfer söz konusudur.

Yükselme (Terfi): İşgörenin; statü, ücret, yetki ve sorumluluk yönünden daha üst düzeyde bulunan mevkideki bir işe yükseltilmesi yani terfi ettirilmesidir (Uyarlıgil ve Diğerleri, 2010,

s:117). İşletmede bir görev boşaldığında, örneğin bir ustabaşının herhangi bir nedenden dolayı (ölüm, emeklilik, istifa veya sağlık problemi) işinden ayrılması durumunda boşalan bu göreve insan kaynakları politikası gereği iç kaynaktan eleman atanacaksa işçilerden biri ustabaşılık görevine geçirilir. Terfi edebilecek olma düşüncesi, işletmede çalışanları isteklendirerek moral ve güven duygularını artırır.

Yükselmenin iç kaynaklardan sağlanmasının bir takım üstünlükleri ile beraber bazı sakıncaları da vardır. Sakıncalarından birisi yükselme kararını veren kişinin duygusal davranarak ”adama göre iş” gibi yanlış bir uygulamada bulunabilmesidir (Sabuncuoğlu, 2011: 83). Her şeyden önce terfi ettirilecek olan kişide belirli yöneticilik yeteneği ve niteliğinin bulunması gerekir.

Yükselmede izlenecek yöntemlerden bazıları eskililik (kıdem) durumuna göre yükselme ve başarı durumuna (performans) göre yükselmedir.

Yatay Geçişler (İç Transfer): İşgörenlerin; ücret, yetki ve sorumluluk yönünden aynı seviyedeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmeleridir. Bu genellikle birbirine yakın departman, iş ve işlevler arasında yapılır. Mesela; pazarlama şefinin satış şefliğine getirilmesi gibi.

Oluşan personel açığının fazlalığı olan birimlerden karşılanmasının yanında kişilerin yetenek, beceri ve istekleri doğrultusunda uygun olan işlere getirilmeleri yönünden de işletme için faydalı bir yoldur (Uyarlıgil ve Diğerleri, 2010: 118).

1.1.4.3.1.1.2. Dış Kaynaklar

İşletmeler işgören ihtiyacını karşılamak için iç kaynaklardan yararlanabildiği gibi dış kaynaklardan da yararlanabilir. Mesela işletme yeni kurulduğunda veya içerden işgören ihtiyacını karşılayamayacak durumda olduğunda ya da faaliyetleri sonucu büyüyerek yeni bölüm ve departmanlar açtığında, işgören temini için dış kaynaklara başvurabilir.

Dış kaynaklardan işgören temin etmede kullanılan yöntemleri aşağıdakiler gibi sınıflandırabiliriz (Aydın, 2007: 67):

- Duyurular
- Doğrudan Başvuru veya CV Gönderme
- Aracılarla Başvuru
- İş Kurumu
- Özel İstihdam Büroları
- Eğitim Kuruluşları
- Özürlü ve Eski Hükümlüler
- İşgören Kiralama (Leasing)
- İnternet
- Diğer Kaynaklar

Duyurular: İşletmenin çalışan ihtiyacını ve çalışan aradığını gazete, dergi, radyo, TV, internet, el ilanı vb. araçlarla iş arayanlara bildirmek için yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir.

İnsan kaynakları yönetimi, öncelikle duyuruda nelerin bulunması gerektiğine ve adayın hangi araçlar vasıtasıyla başvuru yapacağına karar vermesi gerekir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 91). Adayda bulunması gereken özellikler, çalışma şartları, başvuruların ne zaman nereye ve ne şekilde yapılacağına dair karar alıp duyuruda ilan edilmelidir.

Doğrudan Başvuru veya CV Gönderme: Doğrudan başvuru; kendiliğinden başvuru olarak da nitelendirilebilen doğrudan başvurularda işletmenin bulunduğu yerleşim yeri, tanınırlığı ve diğer nedenlerden dolayı birçok kişi işletmeye doğrudan başvurup iş isteyebilir (Kaptan, 2007: 34). Ancak bu şekilde yapılan başvurularda başvuru nitelikte bir iş olmayabilir. İşletmeler bu başvuruları saklayıp ileride oluşabilecek işler için eleman bulmada kullanabilirler.

Doğrudan başvurularda görülen ve yaygın olarak kullanılan diğer bir yöntem de CV olarak bilinen ve iş başvurusunda bulunan adayların özgeçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından işletmelere postayla, e-mail veya faks ile gönderilmesidir (Sabuncuoğlu, 2011: 87). Ancak CV hazırlamak ayrı bir bilgi ve birikim gerektiren bir konudur.

Aracılarla Başvuru: İşgören bulmada çok yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri de işletme içinden veya dışından bazı kişilerin aracılığı ile işgören bulma yöntemidir.

İşletmelerde çalışanlar boşalan veya yeni oluşturulacak olan işleri yakından takip ettikleri için tanıdık veya yakınlarına işletmede boşalan ya da oluşturulacak olan işe girmelerine aracılık edebilirler (Sabuncuoğlu, 2011: 89). Çalışanlar işin gereklilik ve niteliklerini çok iyi bildikleri için iyi niyetli olmak koşuluyla işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler. Ancak bu durumun kötüye kullanılma olasılığı da çok fazladır. Bazı çalışanlar tanıdık ve yakınları istenen nitelikte olmasa bile sırf onlara yaranabilmek veya onların iş sahibi olmaları için onları nitelikli olarak gözterebilirler. Bu da işletmede verimliliğin düşmesine veya işletme içinler gruplaşmaların oluşmasına sebep olabilir.

İş Kurumu: Devlet tarafından oluşturulan ve yönetilen iş kurumları, çeşitli nitelik ve nicelikte işletmesinde çalışacak işgören arayan işletmeler ile iş arayanlar arasında aracılık eden kurumlardır.

Özel İstihdam Büroları: *''Özel İstihdam Büroları, özel hukukun koruması altında ve belirli bir sözleşme çerçevesinde işe yerleştirme faaliyeti karşılığı sadece işverenden ücret alarak, iş arayandan herhangi bir ücret ya da komisyon almaksızın, Türkiye İş Kurumundan yetki almak şartıyla, işgücü piyasasında iş arayanlarla eleman arayanlar arasında, bir iş yerinde veya 9/6/2004 tarihli ve 5187 sayılı Basın Kanununda yazılı araçlarla ya da radyo, televizyon, video, internet, kablolu yayın veya elektronik bilgi iletişim araçları ve benzer yayın araçlarından biri ile en etkin şekilde aracılık hizmeti sağlayan gerçek ya da tüzel kişilerdir''* (www.iskur.gov.tr).

Özel istihdam büroları ticari amaçlı oldukları için işverenden verdikleri hizmet karşılığında belirli bir ücret talep ederler. Bu ücret yüksek olabilir (Sabuncuoğlu, 2011: 91). Ancak güvenilir bir kaynak oldukları için ve işverenin yapacağı araştırmaları yaptıklarından işveren işletmenin zaman ve araştırma maliyetinden kurtulmasına olanak sağlar. Özel istihdam

büroları genellikle orta ve üst düzey işgören bulunmasında işletmelerin başvurduğu dış kaynaklardan işgören sağlayabilme yöntemidir.

Ticari amacı olan özel istihdam bürolarının genellikle profesyonel ve yönetsel mevkiler için işgören temini hizmeti verdikleri görülmektedir. Ticari amacı olmayanlar ise genellikle yeni mezunlar, tecrübesiz ve işsiz kimseler için iş bulma hususunda yoğunlaşırlar (Uyarlıgil ve Diğerleri, 2010: 125). Bunlar daha ziyade; sendikalar, mesleki kuruluşlar, okullar, iş ve işgören bulma ile ilgili organizasyon veya birimlerdir.

Eğitim Kuruluşları: Firmalar, eleman yetiştiren eğitim kuruluşlarıyla ilişki kurma yoluyla işgören temini yapabilirler. Hususiyle mesleki ve teknik alanlarda eğitim veren okullar veya yüksekokullarla kurulan yakın ilişkiler, işletmenin ihtiyacı olan işgörenlerin temin edilmesine iyi bir kaynak oluşturur (Çetin, 2009: 73). Özellikle batı ülkelerinde bu durumun işletmeler tarafından çok iyi bir şekilde değerlendirildiği bilinmektedir.

Firmalar bunlarla birlikte öğrencilerine zaman zaman işletme gezileri düzenler, staj imkanı sağlar, burs verebilir ya da başarılı öğrencileri yakinen takip edip işletme bünyesine katmaya çalışabilirler (Sabuncuoğlu, 2011: 92).

Özürlü ve Eski Hükümlüler: 4857 sayılı iş kanununda özürlü ve eski hükümlülerini topluma kazandırmak amacıyla bazı maddeler düzenlenmiştir. Bu kanundan oluşan yasal zorunluluğa göre işletmelerin belli oranda özürlü veya eski hükümlü çalıştırmaları gerekmektedir (Şen, 2013: 72). Bu yasal zorunluluğa bazı işletmelerimiz dikkat etse de bazıları aranan nitelikte özürlü veya eski hükümlü bulunamadığından dolayı rapor tutma yoluna giderek özürlü veya eski hükümlü çalıştırılmıyor.

İşgören Kiralama (Leasing): İşgören kiralama, uzun bir müddet için geçici olarak işgören istihdam etmektir. İşe alınan işgörenler, aslında kiralayan leasing şirketinin kadrolu personelidir. İşgören ihtiyacı olan işletme ile leasing şirketi arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikte eleman işe alınır (Er, 2014: 92).

İşgören kiralama yoluyla personel temin etmek hususiyle işgücü maliyetlerini ve sürekli olarak personel çalıştırmanın bazı dezavantajları olduğu için çokça tercih edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 93). Taşeronluk da denilen bu yöntemde firma, sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile işten çıkarması durumunda tazminat ödememekte, işgörenler için de tek bir kuruluş ödememektedir. Aynı zamanda işgücü talebi daraldığında bu kişilerin işten kolay bir şekilde çıkarılabilmeleri mümkündür.

İşgören kiralamada şirketler aracılığıyla işgören tedariki, işletmenin adayları araştırma ve personellerini seçmede daha az zaman ve para harcaması yaptığı için genellikle bu yöntem tercih edilmektedir.

İnternet: Hayatımızın her sahasında olduğu gibi, internet personel temininde de hayatımızla iç içedir. Personel temini ile ilgili hizmet veren bir çok web-site bulunmasıyla beraber her geçen gün sayıları ve sundukları imkanlar artmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 94). İnternetin sunduğu imkanlardan biri de uzaktan firmalara online olarak başvuru yapabilmektir. Bu sayede iş arayan adaylar zaman ve ulaşım maliyetlerinden kurtulmuş olurlar.

Diğer Kaynaklar: Dış kaynaklardan personel temin edilebilen diğer kaynakların tamamını içerir.

1.1.4.3.2. İşgören Seçme

İşletmenin ihtiyacı olan işgörenlerin iş için başvuran adaylar arasından en uygun nitelikte olanların tercih edilerek işe alınmasıdır. İşgören seçimi işletmenin geleceği açısından hayati öneme sahiptir (Ertürk, 2011: 102). İşletmeye uygun olmayan işgörenin seçilmesi durumunda pek çok sorun ortaya çıkabilmektedir. Gelecekte yaşanabilecek sorunları minimize edebilmek için adama göre iş değil de işe göre adam seçimi yapılması gerekmektedir. İşgören seçimi aslında yatırım yapmak gibidir. Nasıl bir yatırım yapıldığında geriye dönmek maliyetli, külfetli veya imkansız ise işgören seçiminde yapılan yanlışlıklar da buna benzer zorluklar ortaya çıkarmaktadır.

1.1.4.3.2.1. İşgören Seçimini Etkileyen Faktörler

İşgören seçimini etkileyebilecek birçok faktör olmakla beraber bunlardan bazıları şunlardır; yasal düzenlemeler, karar alma hızı, örgütsel hiyerarşi, aday havuzu, örgüt türü ve deneme dönemidir.

1.1.4.3.2.1.1. Yasal Düzenlemeler

Yasal düzenlemeler işgören seçimini etkileyebilir veya kısıtlayabilir. 4857 sayılı iş kanununda yer alan ”eşit davranma ilkesi ve ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz” hükmü yer almaktadır (Bingöl, 2006: 187). Yine aynı yasada işgören sayısına göre belli oranda özürlü, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğu getirilmiştir. Bu tür yasal düzenlemeleri işgören seçiminde insan kaynaklarının göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

1.1.4.3.2.1.2. Karar Alma Hızı

İşgören seçimini gerçekleştirmek için bazen zaman dar olabilir. Örneğin; çok üst düzey yöneticinin ansızın işten ayrılması sonucunda işletmenin faaliyetine durmadan devam edebilmesi için olağanüstü olarak hızlı bir şekilde ayrılan yöneticinin yerine hızlıca bir iki telefon görüşmesiyle veya kısa bir mülakatla işgören seçimi yapılabilir.

Bazen de yeni oluşan ya da oluşacak olan müdürlük görevine birinin terfi ettirilmesi veya dışardan işe alınması çok uzun bir zaman alabilir (Kılıç, 2015: 57).

1.1.4.3.2.1.3. Örgütsel Hiyerarşi

Örgütte işe alınacak pozisyona göre farklı seçim yaklaşımları uygulanabilir. Mesela; alt kademedeki basit bir iş için küçük bir teste tabi tutarak işe alımı hemen gerçekleştirebilir. Ama üst düzey bir pozisyona yönetici atamak ya da dışardan almak çok teferruatlı bir özgeçmiş değerlendirmesine tabi tutulabilir (Karta, 2018: 93).

1.1.4.3.2.1.4. Aday Havuzu

Belli bir iş için nitelikli adayların sayısı işgören seçimini etkiler. Mesela; istenen niteliklere sahip bir kaç aday var ise bunlar arasından seçim yapmak oldukça zordur (Türkan, 2018: 82). İstenen niteliğin tamamını karşılayacak işgören olmazsa niteliklerin çoğunu karşılayan adaylar seçilebilir. Bu da eksik kalan niteliklerin işgörene kazandırılması açısından işletmeye maliyet oluşturunca bir unsurdur. Belli bir nitelikteki aday sayısının çok olması da o niteliğin tamamını karşılayan işgörenin temin edilme ihtimalini yükseltir.

1.1.4.3.2.1.5. Örgütün Türü

Özel ve kamu olmak üzere işgücünün istihdam edildiği iki farklı örgüt tipi bulunmaktadır. Örgütün kar amaçlı olup olmaması da işgören seçimini etkilemektedir. Özel sektörde işgören seçimi mülakat ve değerlendirme ile yapılırken kamu sektöründe işgören seçimi yarışma sınavları aracılığıyla belirlenir (Yiğit, 2018: 72).

1.1.4.3.2.1.6. Deneme Dönemi

Çoğu işletme, oluşturdukları performans standardına göre işgörenlerin yeteneklerini değerlendirmelerine izin veren bir deneme süreci kullanır. Deneme döneminde seçim sürecinin belli aşamalarını yerine getirmek veya süreci test etmek için kullanılır (Pakdil, 1996: 52).

1.1.4.3.2.2. İşgören Seçim Süreci

İşgören seçim sürecinin aşamaları her işletme için farklılık gösterebilir. Firmanın büyüklüğü, sektör, çalışma yöntemleri, patron-yönetimin düşünceleri, zaman, maliyet, kanunlar gibi farklı açılardan değerlendirildiğinde işgören seçim aşamalarında da farklılıklar olabilir (Ertürk, 2010: 105). Bu aşamaları ana hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Başvuruların Alınması
- Başvuruların İncelenmesi ve Adayların Belirlenmesi
- Adaylara Sınav veya Test Uygulanması
- Belirlenen Adaylarla Görüşme ve İşe Alma Kararı
- Güvenlik Soruşturmaları ve Sağlık Raporu

1.1.4.3.2.2.1. Başvuruların Alınması

İhtiyaç duyulan pozisyonlardaki işgören ihtiyacını gidermek için bu ihtiyacı duyan kuruma o pozisyonda çalışma isteğinde olanların başvurularının alınması aşamasıdır. Başvuruların işletmeye şahsen, mektupla veya internet üzerinden yapılması istenilebilir (Ertürk, 2011: 106). Bu aşamada aranan nitelikteki işgörenler açık bir şekilde yazılmazsa yani kriterler esnek olarak tutulursa aday adayı havuzu genişleyecek ve bir sonraki aşamaya geçmek için aday belirleme süreci zaman ve maliyet kaybına neden olacaktır. Aksine, kriter sayısı artırılırsa aday adayı havuzu daralacak ve belki de uygun nitelikte aday adayları başvuramadığından eldeki bulunan aday adaylarından seçim yapılmak zorunda kalınacak.

1.1.4.3.2.2.2. Başvuruların İncelenmesi ve Adayların Belirlenmesi

İhtiyaç duyulan pozisyonda çalışmak için başvuran aday adaylarının sayısı bazen avantaj bazen de dezavantaj oluşturabilir. Belirlenen kriterlerden dolayı başvuran sayısı az olursa aday adaylarını inceleyip adayları belirlemek daha hızlı ve kolay olabilir (Anakoç, 1999: 64). Fakat, kriterlerden dolayı bazı aday adayları hiç başvuramamış da olabilir. Bunu da gözden kaçırmamak gerekir.

Bu aşamda, elde bulunan aday adaylarının sayı ve niteliklerine göre tamamı ya da bir kısmı aday olarak belirlenip bir sonraki aşamaya geçilir.

1.1.4.3.2.2.3. Adaylara Sınav veya Test Uygulanması

Önceki aşamalarda belirlenen adaylara işletmenin amaç ve hedeflerine uygun olarak belirlenmiş olan standartlara göre bazı test ve sınavlar uygulanır. Bu test ve sınavlardan sonra işletmenin istediği standartlara ulaşan adayları hepsi ya da bazıları görüşmeye çağırılır (Tozkoparan Erdoğan, 2004: 51). Kamu kuruluşlarında veya bazı büyük ölçekli işletmelerde bu aşama başvuru kabulünden hemen sonra yapılabilir. Başvuru yapan bütün adaylar sınava tabi tutulup işletmenin belirlediği standardın üzerinde puan alan adaylar görüşmeye çağırılmaktadırlar.

1.1.4.3.2.2.4. Belirlenen Adaylarla Görüşme ve İşe Alma Kararı

Daha önce test ve sınava tabi tutulan adaylardan işletmenin istediği standardı sağlamış olanlar yani; ön elemeyi geçmiş olan adaylar görüşmeye çağırılır ve insan kaynakları yönetimi ekibi ve ilgili olan diğer yönetici ya da yöneticiler adayları görüşmeye tabi tutarlar. Bu görüşme bazı kuruluşlarda ön görüşme niteliği taşıyabilir (Ertürk, 2011: 109).

Nihai görüşmede, iş gerekleri ile aday uyumunu belirlemek ve adaya işletme hakkında bilgi vermek amaçlanır. Bu görüşmede önemli olan diğer bir konu da görüşmeyi yapacak kişi ya da kişilerin belirlenmesidir (Mutlu, 2000: 82). İşletmenin amaç ve hedeflerine en uygun olan adayın belirlenebilmesi için görüşmecilerin müzakere ederek karar vermeleri ve gelecekte ortaya çıkabilecek sakıncaları ortadan kaldıracılabilmeleri açısından işletme için büyük bir önem arz etmektedir.

Aday seçim kararında farklı yöntem ve modeller uygulanmakla beraber bunlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir (Aydın, 2007: 93):

- Standart görüşme,
- Serbest görüşme,
- Baskılı görüşme,
- Grup görüşmesi,
- Sorun çözme görüşmesi,
- Sıralı görüşme,
- Karma görüşme.

1.1.4.3.2.2.5. Güvenlik Soruşturmaları ve Sağlık Raporu

Özel ve kamu sektöründe belli büyüklüğe sahip veya belirli alanlarda faaliyet gösteren kurumlar aday hakkında güvenlik soruşturması yapabilir ya da bu soruşturmayı yapmak o kurumca bir prensip veya yasal zorunluluk olabilir (Kaptan, 2007: 97).

Aynı zamanda adayın fiziksel ve psikolojik olarak sağlığının öğrenilebilmesi için de sağlık raporu talep edilebilir. İşletmenin bünyesinde çalışmaya başlayacak olan adayın fiziki ve psikolojik sağlığının iyi olması gerekir.

1.1.4.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirmeyi çalışanların asıl veya aday olarak işe başlamalarından, çeşitli sebepler ile işten ayrılincaya kadar geçen süre zarfında bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya yönelik etkinlikler olarak tanımlanır (Ersen, 1996: 117).

İşletmede çalışan bireylerin zaman içerisindeki değişime ve gelişmelere uyum sağlamaları için kimlerin ne şekilde hangi yönlerden eğitileceğinin kararlaştırılmasında fayda vardır. Bu sadece eğitim gereksinimlerinin belirlenerek ve buna bağlı olarak da planlanmasıyla mümkün olabilir (Çetin, 2009: 71). Ayrıca tatbik edilen eğitim çalışmalarının beklenen sonucu hangi ölçüde verdiği de çok önemlidir. Bu sonuçların elde edilebilmesi için eğitimin değerlendirmeye tabi tutulması gerekir. İşletmeler eğitimlerin oluşturduğu maliyetlerden hiç bir zaman kaçınmamalı ve eğitimin yararlı olacağına her zaman inanmalıdırlar. Eğitimle birlikte sağlanacak olan çalışanların niteliklerinin artması toplam kalite yönetimine geçiş aşamasında işletmeye çok büyük faydalar sağlayabilecektir.

1.1.4.5. Kariyer Yönetimi ve Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri de çalışanlarının kariyerlerinin yönetimi ve planlanmasıdır. Buradaki kariyer planı işletmenin amaç ve hedefleriyle paralel olarak yapılması gerekir (Şen, 2013: 53). Hem işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda ilerlerken bireyler de kariyerleri doğrultusunda ilerlemeler kat ederler. İşletmeler çalışanlarının bireysel olarak kariyerlerinin gelişmelerine işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda katkılar sağlar. Çalışan bireylerinin yetkinlik ve niteliklerini artırıcı faaliyet ve eğitimler katkı sağlayabildiği gibi işletmeye üst düzey yönetici veya müdür ihtiyacı oluştuğunda dışarıdan karşılamak yerine içerden terfi yöntemiyle çalışan bireylerinin kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine katkı sağlar.

1.1.4.6. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme de insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından birisidir. Çalışanların performansları çizelge ile veya yazılım programı ile anlık, haftalık veya yıllık olarak takip edilir ve herhangi bir performans düşüklüğü olması durumunda o çalışana veya çalışma grubuna müdahale edilip toplantı yapıp performans düşüklüğünün sebebi izale edilerek artırılması için faaliyetler planlanıp uygulamaya konulur. Bu da birey veya grup performansını artırarak işletmenin verimliliğinin artmasına katkı sağlar ve işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmeleri yolunda güçlenmelerini sağlar.

1.1.4.7. Ücretlendirme

Çalışanlara yaptıkları iş karşılığında belli bir miktar ücret ödenir. Ödenecek olan bu ücretin aynı statüdeki herkese eşit olması lazımdır (Er, 2014: 82). Ayrıca ödenen ücret karşısında çalışanın o miktardan tatmin olması lazımdır ki işinde isteksizlik oluşturup başka bir şirkette daha iyi bir ücrette çalışabileceği işler arayış içerisinde olmasın. İşletmede çalışmaya başlayan her yeni çalışan için şirketler bazı maliyetlere katlanır ve yeni başlayan bir kişi işi öğrenip şirkete katkı sağlayacağı zaman işten ayrılması durumunda onun yerine alınacak kişiye de tekrardan aynı maliyetleri karşılamak zorunda kalır. Bu da işletmenin maliyet artışı yaşamasını sebep olur.

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri

1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam kalite yönetimi, kalitenin bütün çalışanların sorumluluğunda olduğu, temelinde önce insan anlayışıyla, hata bulmaktan ziyade hata önlemeyi, bütün çalışanların katılımını ve sürekli iyileşmeyi temel alan, sonuçtan ziyade süreç odaklı olan, işgören memnuniyetiyle beraber müşteri memnuniyetini de hedef alan bir yönetim anlayışıdır (Kılıç, 2015: 22).

1.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Amacı

Toplam kalite yönetimi, uzun vadede müşterilerinin tatmin olmasını sağlayarak kendi çalışanları ve toplum için avantajlar sağlamayı amaçlayan, kalite üzerine yoğun bir şekilde odaklanmış ve bütün çalışanlarının katılımına dayanan bir organizasyon yönetim modelidir (Karta, 2018: 32).

Buradaki amaç, piyasanın ihtiyaçlarına yoğunlaşma, bütün sahalarda kaliteyi sağlama, kalite standartlarını oluşturma, süreçlerin sürekli geliştirilerek etkin iletişimi sağlamaktır. Toplam kalite yönetiminin bu amaçlarına erişebilmesi, işletmede çalışan herkesin kalite iyileştirme çalışmalarına gönüllü bir şekilde içtenlikle inanarak katılımlarının sağlanmasına bağlıdır. Bu da organizasyonların, insan yani çalışan odaklı olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Toplam kalite yönetiminin ana amaçları şu şekilde özetlenebilir (Küçük, 2013: 48):

- Savurganlıkları önleme,
- Verimliliği ve kaliteyi yükseltme,
- Şikayetleri ortadan kaldırma,
- Maliyetlerin azaltımı ile mevcut kaynakların optimum kullanımını sağlamak,
- İşlem süresini azaltmak,
- İyileştirmelerin sürekli izlenerek işletmenin faaliyetlerine aktarılması.

1.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

Herhangi bir şeyin önem derecesi o şeyin etkilediği şeylerin öneminden değer kazanır. Toplam kalite yönetimi de işletmeler için çok önemli kavramlar üzerinde etkili olduğu için

işletmeler için hayati öneme sahiptir. Bu kavramlardan birkaçına değinecek olursak bunların en başında söylenilmesi gereken insan kavramıdır (Karta, 2018: 53). Bu insan kavramı bazen işletmeler için yönetici, bazen çalışan ve bazen de müşteri olabilir. Müşteri odaklılık, sürekli gelişme, tam katılım, kurum kültürü, önce insan anlayışı ve birey kalitesi, süreç yönetimi ve süreç performansını geliştirme, liderlik gibi kavramları toplam kalite yönetimi olumlu yönde etkilediği için ve bu kavramlar da işletmeler için hayati bir öneme sahip olduğundan toplam kalite yönetimi işletmeler için çok önemlidir.

1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

Genel hatlarıyla toplam kalite yönetiminin unsurlarını şu 7 başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; müşteri odaklılık, sürekli gelişme, tam katılım, kurum kültürü, önce insan anlayışı ve birey kalitesi, süreç yönetimi ve süreç performansını geliştirme, liderliktir.

1.2.4.1. Müşteri Odaklılık

Müşteriler için mal ve hizmetlerin yüksek kalitede olmaları parasal değeri yönüyle iyi demektir. Ürünlerin kalitesi sayesinde müşterilerin ihtiyaçları belli oranda tatmin edilir. Müşterileri tatmin edebilmek için ürünün kullanıma elverişli olması gerekir (Kıngır, 2013: 48). Kaliteli ürün üretebilmek için müşterilerin ve bu müşterilerin ihtiyaçlarının bilinmesi gerekir.

Müşteri, üretimi yapılan mal veya hizmeti satın alan veya satın alma ihtimali olan herkestir. Günümüz rekabet piyasasında amaç müşterileri elde etmek olduğu için, müşterilere giden yolları iyi bilmek gerekir (Kılıç, 2015: 57). Müşterileri elde edebilmenin yolu, onların isteklerini tatmin etmekle olur. Tatmin olmak da isteklerin karşılanabilmesiyle gerçekleşir. Müşterilerin isteği ise tek kelimeyle kalite olarak özetlenebilir. Müşterilere, işte sizin istediğiniz ürün budur denilemez. Talebin üretime oranla daha az olduğu bir dönemdeyiz. Ayrıca müşterilerin dile getirdikleri istekleri karşılamak da bugün yeterli değildir. Gelecekte müşterilerin yönelebilecekleri alanlara ilgi duyulması gerekir.

Kaliteyi geliştirebilmenin birinci koşulu müşterilerin tatmin edilmesidir. Çoğu işletme şikayet gelmemesinden müşterilerinin tatmin olduğunu zannederek yanılır (Karta, 2018: 68). Müşteri memnun olmasa da şikayetini nadiren ilgili kuruma bildirir ki, bu oran genellikle binde birin altındadır. Buna karşın, memnun olmayan müşteriler şikayetlerini çok bireye, yani bir çok potansiyel müşteriye anlatır. Tabii ki bunun tersi de olabilir ve memnun kalan müşteriler bu memnuniyetlerini birçok bireye anlatır.

1.2.4.2. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Kaizen, Japon yönetiminde çok önemli bir kavram olup Japonya'nın rekabet etmedeki başarısının anahtarıdır. Kaizen, sürekli iyileştirme anlamına gelir. Sürekli iyileştirme, bütün kademelerdeki yöneticileri ve diğer bütün çalışanları kapsayan her türlü faaliyeti içermektedir (Türkan, 2018: 89). Sürekli iyileştirme, yalnızca iş ortamı için değil ev ortamı, özel ve sosyal hayat için de geçerlidir. Genel felsefe ise, mevcut durum ile yetinilmeyip küçük küçük de olsa sürekli iyileştirmeyle daha iyisini yapmaya çalışmaktır. Bu konuya ikinci bölümde etraflıca değinileceği için burada ayrıntıya girilmemiştir.

1.2.4.3. Tam Katılım

Katılım, işletme üyelerinin genel amaçları doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar alabilmelerini ve o kararları başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri sağlamak için kullanılan bir araçtır. Diğer bir söyleyişle katılım, karar alma ve uygulama yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi sürecidir (Yiğit, 2018: 82).

Çalışanların katılımı, katılımcı yönetimin çalışanlarını işe göre motive etmesiyle teknolojik yenilik konusunda yahut diğer idari işlerde çalışanlarına inisiyatif vermesiyle sağlanır (Ersen, 1996: 72). Ayrıca çalışanlar katılımcı bir ortamda, üretime ve karara katıldıkları için değişimlere karşı direnç göstermemektedirler. Böylelikle hedeflere yönelik çalışmalarda daha fazla güdülenmektedirler.

Tam katılımdan maksat çalışanların tamamının toplam kalite yönetim sürecinin tamamına katılmalarını sağlamaktır.

1.2.4.4. Kurum Kültürü

Kurumsal kültür veya kurum kültürü, bir işletmedeki çalışan kişilerin ve grupların davranışlarını güçlü bir şekilde şekillendiren ve işletme üyeleri tarafından paylaşılmış inançlar ve beklentiler tarafından belirlenen normlardan oluşur (Pakdil, 1996: 85). Tanımda kurumsal kültürün ana eksenini normlar olarak belirlenmiştir. Aslında normlar, yazısız davranış kuralları veya kalıplardır ve işletmeye üye olan kimselerin davranışları bu normlar tarafından biçimlendirilir.

Kurumsal kültür, işletmenin bilincinin derinliklerinde bulunan, bilinç dışı çalışan, sorgulanılmadan kabul edilen, işletmenin kendisini ve çevresini nasıl algıladığını belirleyen ve işletme üyeleri tarafından paylaşılmış varsayımlar ve inançlardır (Şimşek, 2007: 109). Bu tanımda ise kurumsal kültürün gözle görülemeyen ve elle tutulamayan yani nesnel olmayan ama çalışanlar tarafından kabul edilmiş ve niçin öyle olduğu sorgulanılmayan, işletmenin kendisine ve çevresine ilişkin inançlar ve varsayımlar bütünü olduğu vurgulanmaktadır.

Bu özellikleriyle aslında kültür, herhangi bir kurumun dışarıdan gözlenemeyen, nesnel olmayan, gizli ve örtük boyutunu ifade eder (Anakoç, 1999: 87). Biz Türkler belli ortamlarda niçin diğer ulusların bireylerinden farklı davranıyorsak, her ulusal kültürün parçası olan bireyler niçin belli koşullarda belirli şekilde davrandıklarını sürekli olarak sorgulamıyorsa yalnızca davranıyorsa kurumsal ortamlarda da benzer süreçler söz konusudur. Üst düzey yöneticilerden herhangi biri bir ortama dahil olduğunda o ortamda bulunanlar ayağa kalkıyorsa, istem dışı olarak da kıyafetlerine çeki düzen veriyorlarsa, üst düzey yöneticilerin yer aldığı toplantılarda çalışanlar gerçek düşüncelerinden ziyade yöneticilerin duymak istediklerini söylüyorlarsa, burada yazılı olmayan ancak uyulması gereken bir dizi davranış kalıbı yani normlar söz konusudur.

1.2.4.5. Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında, nihai ürünün veya hizmetin kalitesini belirleyen en önemli unsurlardan birisi de iş yapım yani o işi gerçekleştirme, üretim süreçleridir. Süreç; bir

malın veya hizmetin üretilmesi için ardışık olarak belirli sıra ile yapılan sistemli eylemler bütünüdür (Tozkoparan Erdoğan, 2004: 103). Sürecin neticesinde ürün veya hizmet son şeklini almış olur. Süreç yönetimi ise bu sürecin ardışık sıralı olarak hatasız bir şekilde organize edilmesidir. Süreç performansı da bu süreç içerisinde çalışan birey veya grupların göstereceği performanstır. Ürün veya hizmeti müşterilerin isteğine göre hatasız olarak üretebilmek için bu sürecin güzel bir şekilde sıralı olarak oluşturulup yönetilmesi lazımdır.

Toplam kalite yönetimi uygulamaları gereği kontrol altında tutulması gereken ürün veya hizmetin oluşturduğu süreç işin veya ürünün tasarlanmasından başlayarak, o işin veya ürünün gerçekleşmesi için yapılması gereken bütün teknik konuları veya işlemleri kapsar ve son ürün veya hizmetin sistemden çıkmasına kadar devam eder (Parlak, 2013: 46).

Süreç kalitesinin kontrolünü sağlamak veya prosesin performansını değerlendirmek için çeşitli araç ve dökümanlar kullanılır. Bu araç ve dökümanlar; iş tanımları (tarifleri), iş akış diyagramları, metodlar, talimatlar, metodoloji, süreç haritaları, kontrol noktaları, kontrol veya ölçüm araçları gibi tekniklerdir.

Bilimsel yöntemler ile hazırlanan ve nasıl kullanılacağı uygulayıcılarına öğretilen bu yöntem ve teknikler ile süreç kontrol altına alınmış olur. İş yapacak olan bireyler başlangıçta eğitim alarak ne yapacaklarını bilirler (Ertürk, 2004: 92). İş tanımları ve talimatları yazılıdır hatta kullanmaları gereken makina veya araç var ise onların kullanma klavuzları vardır ve böylece işlerin bireyler tarafından yanlış yapılması engellenir. Yapılanları kontrol etmek ve hataları zamanında tespit etmek için işi yapacak olan kişilerin işe başlamadan önce ya da iş bittikten sonra yazılı formlar, raporlar veya çeşitli kartlar ile geliştirilir. Çalışanlar işe başlarken ya da işin her bir aşamasında bu kontrol işlemini kendileri yaparlar. Basit kodlamalar ile bunları rapor edebilirler. Bu uygulamaların dışında çalışanların bir üst yöneticisinin veya teknik olarak daha yetkin bireylerin yapabilecekleri farklı analizler ve kontrollerle işi gerçekleştirme noktaları kontrol altında tutulmuş olur.

1.2.4.6. Liderlik

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlarda liderliğin farklı yönleri ele alınmıştır. Liderlik, bazen kişilik özelliği, belirli bir makam, mevki veya yetkinin niteliği, bazen de bir davranış çeşidi olarak kullanılmıştır (Yatkın, 2014: 31).

Liderlik hakkında yapılmış olan bu ve bunun benzeri tanımların ortak noktası, liderliğin bir etkileme gücü veya etkileme sanatı olduğudur. Bu tanımlardan bazıları; liderlik, görüş, eylem ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Mutlu, 2000: 90). Liderlik, liderle her bir izleyici arasında oluşan iki taraflı bir etkileşimdir. Liderlik, çok güçlü bir etkidir. Liderlik, etkili bireysel özelliklerle ilgili bir güçtür.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin uygulanabilmesi için üst yönetimin liderlik rolünü üstlenmesiyle mümkün olabilir. Liderlik, işletmedeki davranış bilimlerinin çok önemli ve ilgi çekici alanlarından birisidir (Aydın, 2007: 79). Çok fazla lider tanımı yapılmasına rağmen, en genel tabiriyle lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyip o gruptaki bireyleri işletmenin amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir. Toplam kalite yönetimi felsefesi benimsenerek

uygulanabilmesi için kuşkusuz demokratik liderlik tarzı benimsenmelidir. Çünkü demokratik liderler, her bir çalışanın grup eylemlerine maksimum düzeyde katılımını sağlamaya çalışıp işletme içerisindeki gerilim ve çelişkileri, çatışmaları, dirençleri de azaltmaya çalışır. Sorumlulukları kendi bünyesinde toplamayıp alt kademelere dağıtır. Böyle ortamlarda katılımcı yaklaşımlarının önemi ve yararı ortaya çıkmaktadır. Genellikle liderlerde bulunması gereken özellikleri şu şekilde maddelendirebiliriz (Kaptan, 2007: 87):

- İç ve dış müşteri odaklı olma anlayışının güçlülüğü,
- Belirli bir misyonerlik anlayışı,
- Büyük hedeflere sahip olma,
- Zamanlama hususunda titizlik gösterme,
- Değer yargılarının açık bir şekilde ve kolay hatırlanabilir olması,
- Yol gösterici yöneticilik anlayışına sahip olma ve bireysel bilgi,
- Kurumdaşlık hususunda mükemmellik,
- Çalışanlarının fikir ve görüşlerine saygı gösterme,
- Sabırlı olma.

BÖLÜM 2

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Herhangi bir firmanın başarılı olup o başarıyı sürdürerek uluslararası pazarda yer alabilmesinin ön koşulu, kaliteli insan kaynağına sahip olarak mevcut olan kaliteli insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmektir (Pakdil, 1996: 41). İnsan kaynağı herhangi bir firmanın rekabet piyasasında yaşayabileceklerini tayin edecek olan yegane faktördür. Firmalar rekabet içerisinde oldukları pazarda kaliteye ve başarıya ulaşmada en önemli faktörün insan kaynağının kalitesinin olduğunun farkındadırlar.

Toplam kalite yönetiminde insan kaynağının rolü, işgörenlerin yenilikçi bir fikir geliştirebilmelerine yardımcı olarak kaliteye bağlılıklarını sağlamaktır. İşletmelerde uygulanan birçok insan kaynakları uygulamaları kaliteye bağlı olarak faaliyette bulunurlar (Çetin, 2009: 69).

İnsan kaynakları işgören performansı üzerinden toplam kalite yönetiminin başarısını veya başarısızlığını etkiler. İnsan kaynakları ile kalite uygulamaları birleştirilerek hareket edilmelidir. İşletmelerin kalitede başarılı olabilmeleri için insan kaynakları uygulamalarını kalitenin amaçlarıyla birleştirerek faaliyette bulunmalıdırlar (Kılıç, 2015: 91). İnsan kaynakları kalitenin sağlanmasında ayrılmaz bir parçadır.

Toplam kalite yönetiminin en önemli amaçlarından biri müşteri tatminidir. Bütün işletmelerin birimleri de insan kaynaklarının müşterisidir. Bu şekilde bakıldığı takdirde insan kaynakları birimi işletmenin bütün birimlerini müşterisi olarak görerek mutlu ederek tatmin etmeleri gerekmektedir (Türkan, 2018: 69).

Pazarın işletmeleri yönlendirdiği kalite anlayışının ve kültür değişiminin işletmede yerleşebilmesi ve yaygınlaştırulması için eğitim, iletişim, bilgi sistemleri ve çalışan etkinlikleriyle desteklenmelidir (Aydın, 2007: 53). İşletme içinde eğitim ve iletişime ağırlık verilmesi kalite değerlerinin, işletme vizyonunun, amaçlarının ve elde edilen başarıların paylaşılması kolaylaştırılmalıdır. Kültür değişiminin sağlanması, şirket içerisinde iletişimin geliştirilmesi, eğitimlerin etkinliğinin sağlanması, toplam kalite yönetiminin geliştirilebilmesi için insan kaynakları üzerine düşen en önemli görevlerdendir.

Toplam kalite yönetimi sisteminin başarı elde edebilmesinin en önemli unsuru hiç şüphesiz ki bu sistemin en asal üyesi olan insan kaynağını etkin yönetebilmeye bağlıdır (Mutlu, 2000: 71). İnsan kaynağını etkin yönetebilmek için insan kaynakları departmanının aracılığıyla yönetim çalışanlarını bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun işlere göre yerleştirerek onları gelişen teknolojiye göre eğiterek geliştirmeli ve bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılıklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için onları güdülemelidirler.

2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖNEM KAZANAN FONKSİYONLAR

2.1.1. Çalışanların Niteliğinin Arttırılması

İşletmede çalışanların niteliğinin arttırılmasında insan kaynakları yönetiminin çok büyük bir sorumluluğu vardır. Bu sorumlulukların başında çalışanların niteliğini arttırmanın yanında çalışanları insancıl yaklaşımlarla modern yönetim anlayışlarının içerisinde getirmek de vardır. Bu modern yaklaşımlar insanları şu şekilde kabul etmektedir (Çetin, 2009: 97-98):

- İnsanlar, normal bir şekilde çalışır. İnsanların üretken ve yaratıcı olmaları işlerindeki doyumun da kaynağı olacaktır.
- İnsanlara verilebilecek en önemli ödül kendilerini kanıtlamaları için fırsatlar verilmesidir. Bireyler, ancak böyle ortamlarda bütün yeteneklerini sergilemek için ortaya koyarlar ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar.
- İnsanlar, üretkenliklerini hem bireysel amaçları için hem de işletmenin amaçlarına ulaşması için kullanır; kendilerini geliştirmeye ve yönlendirilmeye açık olurlar.
- İşletmelerin gelişimleri için gerekli olan üretkenlik, yenilikçilik birkaç kişinin elinde olmamalıdır. Bu tür yetenek ve beceriler işletmenin içerisinde geniş kitlelere yayılmalıdır. Oluşturulabilecek uygun koşullarla uygun ortamlarda bu tür yetenek ve becerileri ortaya çıkarmak işletmeler için son derecede önemlidir.
- İşletmede amaç, sadece birkaç elemana bağlı olarak yönetim değil, bütün çalışanların niteliklerinin arttırılmasıyla sağlanabilecek takım çalışması olmalıdır.

Çalışma hayatında insan kaynağının dışındaki bütün kaynaklar kısıtlıdır. İnsan haricindeki kaynakların tamamı hiçbir zaman aldıkları girdiden daha fazla çıktı veremezler. Sadece insanlar nitelikleri sayesinde toplam girdiden daha fazla çıktı verebilirler (Şen, 2013: 82). Bu durumun farkında olan işletmeler ve onların yöneticileri insan kaynağının niteliğinin geliştirilmesi için çeşitli faaliyetlerde bulunarak çalışanların verimliliklerini yükseltmek ve çalışanların faaliyette bulunabileceği uygun ortamı sağlayacak kurum kültürünü oluşturmak için çaba sarf etmektedirler.

İşletmelerin faaliyetleriyle birlikte çalışanların niteliklerini arttırıcı faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. İşletmeler istedikleri kadar modern teknolojiye sahip olsunlar eğer çalışanlarına gereken özen ve önemi veremezlerse ya da vermezlerse gerekli teçhizat ve malzemenin kötü kullanılmasından oluşacak yüksek maliyetleri kabullenmek zorunda kalacaktır.

Çalışanların niteliğinin arttırılmasının en etkili yolu çalışanları çok iyi tanımaktan geçer. Onları çok iyi tanıyarak hangi niteliklerinin geliştirilebileceğini keşfetmek, onların gelişmelerini sağlamak açısından çok önemlidir (Er, 2014: 97). Çalışanların hangi özelliklerinin geliştirilebilir olduğunu keşfetmek tabi ki insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır. İşletmeler kendi ihtiyaçları doğrultusunda elemanlar yetiştirmek için çabalar sarf etmektedirler. Bu çabaların neticesinde işletmelerinde nitelikli elemanlarla çalışarak ya da çalışan elemanlarının niteliklerini arttırarak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar.

2.1.2. İç Müşteri Mutluluğunun Sağlanması

Globalleşen dünyamızda birçok işletmenin müşteri odaklı çalıştığı bilinmektedir. Müşteri odaklı çalışmak demek sadece işletmenin dış müşterilerine odaklanmak demek değildir. Bu durumun bir de iç müşteri odaklılığı vardır. İç müşteriye odaklanma durumu çoğu işletme için pek fazla önem arz etmemektedir (Kılıç, 2015: 67). Genelde işletmeler dış müşterilere odaklanıp iç müşterilere fazla önem vermezler.

Ancak bu durum yavaş yavaş önem kazanmaya başlamıştır. İşletmeler iç müşteri kavramını çok iyi algılayıp onları mutlu etmenin yollarını keşfetmelidirler (Karta, 2018: 67). İşletmedeki bütün sistemlerin adaletli olması, çalışanların fikir ve düşüncelerine saygı duyulması, iş yerindeki koşulların iyileştirilmesi, sosyo kültürel aktivitelerin düzenlenmesi, açık bir iletişimin olması, üst yönetim bunlara karşı duyarlı olarak iç müşteri mutluluğunu sağlayabilir. Bunlar genellikle işletmelerde iç müşteri mutluluğu için dikkat edilecek hususlardandır. İşletmelerin yapısına göre farklılık gösterebilir.

İşletmelerin unutmamaları gereken en önemli şeylerden biri de dış müşterilerin mutluluğunun sağlanması iç müşterilerin mutluluğunun sağlanmasından geçer (Ersen, 1996: 71).

Bu yüzden, işletmenin iç müşterileriyle dış müşterilerini birbirinden bağımsız olarak ayrı ayrı düşünmek mümkün olamayacağı için birlikte değerlendirilmesi gerekir.

2.1.3. Çalışanların Katılımının Sağlanması

Katılım, işletmeye üye kimselerin genel amaçlarına ulaşmak için etkili rasyonel kararlar almalarını sağlayan ve o kararların başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için kullanılan bir araçtır. Daha farklı bir deyişle katılım, karar alma ve uygulayabilme yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi sürecidir (Türkan, 2018: 93).

Çalışanların katılımı, katılımcı yöneticilerin çalışanların fikirlerini sunabileceği uygun ortamı sağlamasıyla ve onlara inisiyatif vermesiyle gerçekleşir. Bu sayede çalışanlar fikir ve düşünceleriyle işletmeye yenilikler getirerek işletmenin diğer firmalarla rekabet edebilme gücünü artırır (Yiğit, 2018, 98).

Çalışanların tam katılımının sağlanması, bireylerin belirli koşullarda inisiyatifini ve üretkenliğini kullanması açısından oldukça önemlidir. Bu da iyi bir sistem ve işyeri ortamı oluşturulmasıyla sağlanabilir (Pakdil, 1996: 87).

Fikir ve düşüncelerini sağlıklı bir ortamda tartışabilme ve alınacak kararlara katılabilmek imkanı bulan çalışanlar, yaratıcılıklarıyla yapılacak olan işlerin kalitesine kalite katabilirler.

Çalışanların çaba ve katkılarının ödüllendirilmesi, çalışanları güdüleyerek kariyerini ve işlerini kendi performanslarıyla geliştirmelerine olanak sağlayacaktır. Üst yönetimlerin kararlar alarak yukarıda başlattıkları kalite duyarlılığı, çalışanların da katılımıyla daha fazla ivme kazanacaktır (Anakoç, 1999). Ayrıca oluşturulabilecek etkili bir iletişim sürecinden sonra çalışanların yönetime katılımlarını sağlamak da, kaliteyi ve verimliliği artırıcı tedbirlerdendir.

Üretim kalitesini yükseltebilmek için teorik veya pratik tavsiyelerle üst yönetime fikir ve düşüncelerini ulaştırabilen çalışanlar, toplam kalite yönetimi çalışmalarında da oldukça önemli roller üstlenebileceklerdir (Tozkoparan Erdoğan, 2004: 39). Bunlar aynı zamanda çalışanlara adil davranılması sonucunu doğuracağından, çalışanlarında yönetimde söz sahibi olmalarını sağlayacak ve işyeri huzurunun sağlanmasıyla bütünleşerek üretime katkıda bulunulabilecek düzeye gelecektir.

İşletmenin içinde çalışanların katılımlarını sağlamak, çalışanları güdülenmesini sağladığı gibi, teknolojinin verimli kullanılmasıyla verimliliğin artırılması yönünde de faydalı olacaktır (Ertürk, 2004: 87). Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışanların kontrol ortamından ziyade işbirliği ortamında daha yaratıcı, daha fazla sorumluluk sahibi ve daha katılımcı oldukları görülmektedir. Çalışanlar, katılımcı ortamlarda üretimle ilgili yenilik veya değişimlere karşı direnç göstermeyip toplam kalite hedeflerine yaklaşabilmektedirler.

Ayrıca çalışanlarını destekleyen yöneticiler, ekiplerinin başarısını yükseltmek için çalışanlarının katılımlarını sağlarlar. Çalışanların katılımının sağlanması, takım çalışması ortamının oluşturulmasında işletmeye büyük kolaylıklar sağlar (Mutlu, 2000: 76). Fakat bazı zorluk çıkarabilecek durumları da vardır. İyi uygulanamazsa başarısız olunabilir.

Doğru bir şekilde uygulanması sonucunda değişimin kabul edilmesi ve etkili bir takım çalışması ortamı sağlanacaktır. Çalışanların katılımının sağlanmasıyla bireylerin kendilerini takımın amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk alarak paylaşmaya yöreklendiren bir takım ortamının içerisinde zihinsel ve duygusal olarak girmeleridir.

2.1.4. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Sürekli gelişme (Kaizen), iyileştirme anlamına gelmektedir. Üst yönetimi, çalışanları kısaca herkesi kapsayan bir kavramdır. Kaizen kavramı hem iş hayatı için hem de sosyal hayat için hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır (Aydın, 2007: 47). İşleri geliştirmek için sürekli mümkün olamayacak rastlantılar yerine, düzenli olarak küçük basamaklar şeklinde ilerlemeyi öngörür. Başarılarla süreklilik kazanan küçük gelişmelerin önemi oldukça büyüktür. Kaizen sonuca değil sürece odaklı faaliyet gösteren bir kavramdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev ise; kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini, daha iyi nasıl geliştirebileceklerini düşünerek projelendirmektir.

Rekabet ortamında müşterilerin istek ve beklentileri, sürekli olarak değişen kalite hedeflerinin belirlenerek izlenmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu yüzden daha kaliteli sonuçlar elde etme gayretinin sonu olmadığından; hedefle belirlenen noktalar, özellikle de pazara göre sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir (Ersen, 1996: 75).

Bu değişim ve gelişmeler çerçevesinde, işletmeler ürün ve hizmet kalitesini geliştirerek iyileştirmek için gereken çalışmaları, sürekli gelişme yaklaşımı içerisinde yapmalıdırlar. Bu yüzden; sürekli gelişme toplam kalite yönetiminin en temel faaliyetlerindendir.

Yapılan araştırmalarla toplam kalitenin başarısının sürekli gelişmeyle olduğu ispatlanmıştır. Ancak günümüze kadar yürütülen yaklaşımların sadece teknik boyutlarda kaldığı, insan boyutunun incelenmesi açısından yetersiz kaldığı gözlenmektedir (Kaptan, 2007: 83).

Kaizende kalite sadece ürün ve hizmetlerle sınırlı olmayıp bütün sisteme yayılmıştır. Yani; bütün çalışanların kalitesini de kapsamaktadır. Çalışanlar ve sistem kaliteli olursa diğer bütün faaliyetlerinde kaliteli olacağı düşünülür (Çetin, 2009: 93). Diğer firmalarla rekabet edebilme gücünü arttırmanın da temelinde sürekli gelişme (kaizen) vardır. Bu durumu oluşturabilmek için belirli tekniklerle donatılan bütün insan kaynakları departmanını aynı doğrultuda seferber etmemiz gerekir. Kaizen'in belli başlı ölçütleri vardır. Örnek olarak; verimlilik, kalite ve karlılık gibi.

Ancak bunların içerisinde en etkili olan ölçütlerden biri çalışanların ürettiği proje ve önerilerdir. Sürekli gelişmenin faydalarını şu şekilde maddelendirebiliriz (Şen, 2013: 57):

- İşletmenin bütün faaliyetlerinde canlılığın oluşması,
- İşletmenin aynı amaç ve hedefler doğrultusunda çalışması,
- Her bir birimin kendi işlerini daha etkin ve verimli bir şekilde ilerletmesi,
- Çalışanların bilgi ve becerilerinin artması,
- Güdülenmenin yükselmesi,
- Etkileşim halindeki departmanların ortak sorunlarını en kısa sürede ve kalıcı olarak çözümlemeleri,
- Üretim ile birlikte diğer rekabet unsurlarının daha hızlı bir şekilde gelişme göstermesi.

Sürekli gelişmeyi işletmenin iyileştirme çabaları içerisinde ele aldığımızda başlama noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. İhtiyaç herhengi bir problemin fark edilmesiyle açığa çıkar. Eğer fark edilen herhangi bir problem yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur (Er, 2014). Mevcut durum ile yetinmeye çalışmak kaizen'in en büyük düşmanıdır. Bu yüzden kaizen problemlerin bilincinde olmayı öngörerek problemleri tanımlayabilmek için ipucu sağlar. Problem bir defa belirlendikten sonra çözümlenmelidir.

Kaizen için aynı zamanda bir problem çözme yöntemi de diyebiliriz. Standartlaşmayı öngörerek işletmede çalışanlar yönetimin açık bir şekilde belirlediği standartlara göre çalışırlar. Bu standartları belirleyebilmede eğitim ve disiplinin çok önemli bir yeri vardır.

Öneri ve Ödül Sistemleri : Öneri sistemi, toplam kalite yönetiminden ayrı düşünülemez. Çünkü onun bir parçasıdır. Çalışanlar tarafından gelen öneriler ve bu önerilerin nitelikleri, çalışanların performansı değerlendirilirken başvuru bir yöntem olduğu için çalışanları nitelikli öneriler getirmesi yolunda güdüler (Kılıç, 2015: 93). Amirlerin üzerindeki yöneticilerin de çalışanların daha fazla öneri getirmelerine yardımcı olmaları gerekmekte ve çalışanların daha fazla öneri getirmeleri hususunda amirleri yönlendirmeleri beklenir. Öneri sisteminin bir başka yüzü de uygulanan her öneri sayesinde mevcut standardın gözden geçirilmesini sağlamasıdır. Örnek verecek olursak; herhangi bir çalışanın önerisi ile makineye eklenecek basit bir parça, o çalışanın daha dikkatli ve daha farklı çalışmasını sağlayabilir.

Öneri sistemi, çalışanların verimliliğinin yönetilmesindeki düşüncelerinin alınması ve değerlendirilmeye tabi tutulması için de uygulanabilir. Çalışanların getirdiği öneri ya da öneriler kabul görür ise bu öneri ya da önerilerin sağladığı tasarruftan dolayı, önerinin sahibi ödüllendirilebilir (Karta, 2018: 57). İşletmelerdeki öneri ve ödül sistemini insan kaynakları

yönetim departmanı organize ederek bu sistemlerle alakalı ödöl yönetmelikleri hazırlamalıdır. Ayrıca çalışanları da bu konuda cesaretlendirmeleri gerekir. Bu tür özelliklerle donatılmış bir sistemin başarılı olabilmesi için çok iyi tasarlanarak projelendirilmesi gerekir. Çalışanların, ürettikleri proje ve standartlarla gurur duymaları onları bu yönde güdüleyecektir. Dolayısıyla çalışanlar daha verimli ve istekli olacaklardır.

Sistemlerin ve Süreçlerin İyileştirilmesi: Yönetim, çabalarını sürekli gelişmenin en önemli unsurlarından olan sistemlerin ve süreçlerin iyileştirilmesine yönlendirmelidir. Sistemlerin iyileştirilmesi planlama ve kontrol, karar alma süreçleri, organize olma ve bilgi sistemleri gibi çok önem arz eden yönetim alanları ile ilgilidir (Türkan, 2018: 49). Bu ihtiyacın karşılanmasına yönelik yeni yönetim kavramlarının arasında fonksiyonlar arası yönetim, politika ve kalite yayılımı bulunmalıdır. Eğer yönetim böyle bir sistem kuramazsa başarı her zaman kısa vadede olacaktır. Oysa toplam kalitenin ve onun başlıca amaçlarından olan sürekli gelişmenin kaynağını uzun vadeli sistemler oluşturmaktadır. Sürekli gelişim, çalışanların işletmedeki çalışma şekline başlayıp makina ve tesislerdeki iyileştirmelere geçerek, sonuç olarak sistemi ve etkinliği sağlamak olarak nitelendirilebilir.

2.1.5. Verimliliğin Arttırılması

Edinilen çıktının (mal veya hizmet) üretime giren girdi ya da girdilere (emek, sermaye, materyal, enerji ve teknoloji gibi üretken güçlere) matematiksel olarak oranıdır. Verimlilik, bir ülkenin yaşam standartlarını belirleyebilmesi açısından diğer bütün faktörlerden daha büyük bir paya sahip ve o dönemde ekonomik performansın en iyi göstergesidir (Yiğit, 2018: 67). Ayrıca verimlilik ile ulusların gelişmişlik düzeylerinin sırası da belirlenebilir. Elbette verimlilik kavramı uluslar için geçerli olduğu gibi işletmeler için de geçerlidir.

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

Verimlilik ortamı genel olarak 3 ana başlık altında incelenebilir (Pakdil, 1996: 57):

- Yapısal ortam
- Fiziksel ortam
- Sosyal ortam

Yapısal ortam, formal ortamı açıklamakta ve esas olarak işletmenin yapısını ve yönetim sistemlerini içermektedir. Fiziksel ortam, mekan seçimi ve düzenlenmesini açıklamakta ve çalışma şartlarının fiziksel yönlerini içermektedir (Anakoç, 1999: 57). Sosyal ortam ise, informal ortamı açıklamakta ve birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan birey ve grupların arasındaki ilişkileri içermektedir.

Verimlilik ortamının geliştirilmesi amacına yönelik olarak yapılacak olan çalışmalar neticesinde bireylerin ve grupların güdüsü yükselecek, bu da artan performan yoluyla verimlilik ortamını da geliştirecektir (Tozkoparan Erdoğan, 2004: 49). Her işletme amacını ve

hedefini belirlemek zorundadır. Bu amaç ve hedeflere ulaştıracak yöntemlerin belirlenmesi ve bu yöntemlerin uygulanmasını denetlemek yönetimin görevlerinden birisidir.

Hem üretim hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmenin verimliliğini arttırmak için paylaşması gereken bazı temel amaçlar bulunur. Bu amaçlar ise (Ertürk, 2004: 97-98):

- Piyasadaki diğer işletmelerden daha iyi üretim yapmak veya hizmet vermek,
- İşletmenin Pazar payını arttırmak,
- Teknolojik olarak pazarın lideri konumuna gelmek,
- Optimum işlem görme hacmine ulaşmak,
- Satış hacmini ve karını arttırmak,
- Yatırımlardan yeterli oranda gelir elde etmek,
- Maliyetleri azaltarak israfı önlemek,
- Çalışanların moral ve motivasyonlarını yüksek tutmak,
- İşletmenin amacını daha üst seviyelere çıkartmak.

Tüm amaçların gerçekleştirilebilmesi için mevcut olan en önemli unsur insanların verimli olmalarını sağlamaktır. İşletmenin amaçlarına çalışanların sayesinde ulaşabileceğinin bilincinde olması gerekir (Mutlu, 2000: 86).

İşletmeler, insan kaynaklarının kullanımını geliştirme yönünde geçici yaklaşımların tersine, artan oranda bir yaklaşım kullanmaları gerekmektedir. Bu da çalışanların verimliliğinin dikkatli bir şekilde ortaya çıkarılması demektir (Aydın, 2007: 87). Verimliliği arttırabilmek için gerekli olan potansiyel alanlar saptandıktan sonra, bu alanların iyi bir çalışma ile değerlendirilmesi çok kısa bir süre içerisinde işletmede verimliliğin arttırılabilmesi için uygun ortam sağlayacaktır.

Bu açıdan bakıldığında üst yönetimin verimlilik konusunda belirli bir noktaya gelebilmeleri ve şu önlemleri almaları gerekmektedir (Kaptan, 2007: 49):

- Verimliliğin tanımının işletme için yapılması,
- Verimliliği geliştirecek stratejik etkilerin belirlenmesi,
- Verimliliği geliştirmenin öncelikli olarak yapılması gerektiğinin algılanması,
- Verimlilik için maddi kaynak ayrılması gerektiğinin anlaşılması,
- Verimliliğin geliştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin rolünün çok önemli olduğunun algılanması,
- Organizasyonel değişim çabasında bulunulması.

Verimliliğin arttırılmasına yönelik yapılan organize çalışmalarda ilk aşama, insan kaynakları yönetimindeki bütün fırsatları ve özel uygulamaları incelemektir. Bütün işletmeler gerçekte kendilerine özgüdür ve her işletmedeki bölüm ve birimler insan kaynakları yönetiminden faydalanabilmelidirler (Çetin, 2009: 93).

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için verimlilik ve kalite çabalarında yenilik, esneklik ve süratliliği getirebilecek gerekli değişime açık ve bunu gerçekleştirebilecek beceri

ve yeteneğe sahip olan işletmeler daima büyüme ve gelişme sürecinde, çalışanları da yüksek hayat standardı ve kalitesiyle çağa ayak uydurabilmektedirler (Şen, 2013: 76).

Toplam kalite yönetiminin önemli unsurlarından olan işbirliği, verimliliğin artırılmasında da çok önemli bir rol oynamaktadır. İşletmedeki bütün çalışanlar verimliliğin artırılmasına katkı yapabilirler (Er, 2014: 95). Bu yüzden; verimliliğin artırılması, sosyal anlayışın ve iş barışının egemen olduğu bir ortam ile takım çalışması yaparak gerçekleşmektedir. İşletmeyi bir madeni paraya benzetecek olursak, bunun bir yüzünün emek, diğer yüzünde sermaye olduğunu söyleyebiliriz. Günümüzde çok iyi bir şekilde anlaşılmıştır ki, birinin olmadığı yerde diğerinin de yaşaması mümkün değildir. Teknik ilerleme sadece ve sadece emek yani insan faktörünü göz önünde bulundurduğumuz zaman mümkün olabilmektedir.

Toplam kalite yönetimi ile birlikte çalışanlar, verimliliğin artırılmasına yönelik katkılarının daha fazla olması istenmektedir. Bu isteği gerçekleştirmek çalışanların kişiliğine uygun olacak şekilde olmalıdır. Böylelikle verimliliğin artması ile işin beraber yapılması da kolaylaşmış olacaktır (Ersen, 1996: 82).

Dolayısıyla, verimliliğin artırılması için işletmelerin kesinlikle çalışanlarına yatırım yapmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Toplam kalite yönetiminin ana amaçları içerisinde olan verimliliğin artırılması ilkesi, sadece bu şekilde işletmeler için faydalı olabilir.

İşletmelerin Verimliliğini Etkileyen Faktörler: Herhangi bir işletmenin amaç ve hedeflerini belirlemek ve bu amaç ve hedeflere hangi yöntemler ile ulaşılabileceğini bulmak, bu yöntemlerin uygulanmasını denetlemek üst yönetimin en önemli görevidir (Kılıç, 2015: 72).

İşletmelerin paylaştığı ana amaçlar şunlardır (Karta, 2018: 46):

- Pazardaki diğer işletmelerden daha iyi üretim veya hizmet sunmak,
- İşletmenin pazar payını yükseltmek,
- Optimum işlem görme düzeyine ulaşmak,
- Teknoloji konusunda sektörün lideri olmak,
- Satış hacmini ve karını arttırmak,
- Yatırımlardan en üst düzeyde gelir elde etmek,
- Masrafları azaltarak israfı önlemek,
- Çalışanların moralini üst seviyede tutmak,
- İşletmenin imajını bütün sahalarda güçlendirmek.

Bütün bu amaçların ortak noktası çalışanların verimli olmalarıyla doğrudan ilişkilidir. İşletmelerin amacı çalışanların gayretiyle desteklenmelidir. İnsan kaynaklarının verimlilikle çok önemli bir ilgisi vardır (Türkan, 2018: 57). Ayrıca verimliliğin de insan kaynakları üzerindeki etkisi de kaçınılmazdır. İşletmede çalışanlarla ilgilenmek ve onların verimliliklerini olumlu yönde etkilemek insan kaynakları yönetiminin görevidir.

Bir işletmenin temel olarak üç kaynağı vardır. Bu kaynaklar; insan kaynakları, mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklardır. Bu kaynaklardan en önemlisi olan insan kaynağı işletmenin verimliliğini direkt etkileyebilmektedir (Ersen, 1996: 84). Bu faktörler birbirleriyle ilişkili

olup işletmenin verimliliğini belirlemek için beraber hareket ederler. Çevredeki koşulları kontrol etmek çok zor olduğu için, işletme bu koşullara uyum sağlayabilmek için esnek olmak zorundadır. Bir işletmenin çevresi çalışanların ve işletme yapısının üzerinde önemli bir rol oynar. Çeşitli yönetim tarzlarında olduğu gibi toplam kalite yönetimi de çalışanların davranış ve tepkilerini belirlediği için işletmenin etkinliğini büyük bir ölçüde şekillendirebilmektedir.

Çalışanların Verimliliğini Etkileyen Faktörler: İşletmeler, amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşabilirler. Dolayısıyla işletmenin verimliliği üzerinde en fazla etkiye sahip olanlar çalışanların kendileridir. Çalışanların yetenek, beceri ve motivasyonları, eğitim seviyeleri kadar önemlidir (Yiğit, 2018: 51).

Modern insan kaynakları yönetiminin başlıca dayanaklarından biri araştırmalardır. Bu araştırmalar, şahısların toplum içerisinde nasıl işlev gördükleriyle ilgilidir. "insanlar neden böyle davranıyor?" sorusuna cevap bulabilmek için insan kaynakları yönetimine çok görevler düşmektedir (Pakdil, 1996: 71). İş yapanların amaç ve ihtiyaçları ile ilgilenmek, insan kaynakları yöneticilerine çalışanlarını güdüleyecek politikalar ve çeşitli programlar geliştirmelerinde faydalı görüş açıları kazandırabilmektedir. Bunun sonucu olarak işletmenin verimliliğinin artması beklenebilir.

Ayrıca çalışanların verimliliğinin arttırılması, toplamdaki dürtücü güçlere bakarak toplamdaki engelleyici güçlerin azaltılmasına bağlıdır. Toplam dürtücü güçler, çalışanları bütün konularda destekleyen, önerilere açık bir güçtür (Ersen, 1996: 85).

Toplam engelleyici güçse, iletişimin az olduğu, çalışanların fikir ve düşüncelerine değer vermeyen bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam dürtücü güç ile toplam engelleyici güç eşitlendiğinde çalışanlar belirlenen ölçütlere uygun olarak üretim ve hizmet sağlayabilirler (Anakoç, 1999: 37). Toplam dürtücü güç, toplam engelleyici güçten zayıf olursa çalışanların verimliliği düşüş göstermektedir. İnsanlar birbirini iten bu iki güç arasında yaşamlarını sürdürürler.

Ergonomi ile Verimlilik ve Performans İlişkisi: Bir işletmedeki elde edilen sonuçlar, yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlarından, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere hatta dış çevre ile olan etkileşime kadar çok sayıda parametreye bağlıdır. Japonların anlayışına göre verimlilik, gelişmeci bir düşünce olduğu kadar özellikle de insanlarda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşüncedir (Tozkoparan Erdoğan, 2004: 63).

"Bugün dünden iyi, yarın da bugünden iyi olmalıdır" ı savunan bir inanıştır. Verimlilik, sosyal ve ekonomik yaşamın sürekli değişen şartlarına göre uyarlanması, yeni yöntem ve tekniklerin uygulanması ve insanın gelişmesini sağlama çabasıdır (Ertürk, 2004: 59).

Ergonomik çalışmalar, bir insan/makina sisteminde insanların anatomik, fizyolojik ve psikolojik açıdan incelenmesi, yüklenmeyi arttıran faktörlerin iyileştirilmesi, vardiya olarak çalışması, çevre koşullarının incelenmesi ve iş organizasyonlarının daha etkin ve insanca düzenlenmesine yardımcı olduğundan doğal olarak insan performansını yükseltmekte ve çalışma verimliliğini arttırmaktadır. Bu şekilde yapılan düzenlemeler iş kazalarının ve meslek hastalıklarının da minimum düzeye indirilmesine yardımcı olur.

Bundan dolayı, insan kaynakları yönetimindeki yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde iş yerindeki koşulların iyileştirilmesi ve bunlara bağlı olarak verimlilik ve kalitenin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapmaları gerekmektedir (Mutlu, 2000: 91). Yapılacak olan bu çalışmalar verimliliği arttıracak gibi çalışanların işletmeye olan ait olma duygusunu ve güvenini de arttıracaktır.

Kalite Çemberlerinin ve Takım Çalışmasının Verimlilikle İlişkisi: Kalite çemberleri ülkenin ürettiği malların kalitesini ilgilendiren sorunların çözümüne yardımcı olmak amacıyla ilk defa Japonya’da geliştirilmiş olan bir sistemdir. Bu sistem, yönetim kademelerinden ziyade çalışanların kademelerinde kullanılmaktadır (Aydın, 2007: 81). Kalite çemberleri, beraber çalışıp belli aralıklarla toplantılar yaparak, belirledikleri problemlerin kaynağını ve nedenini araştırıp, bulan, çözen ve üst yönetime sunan çalışma takımlarıdır. Kalite çemberlerinin ana düşüncesi, iş yaşamını, işletmenin hareketlerini, uygulamalarını ve kalite oluşturma işlevini çalışmaların üstlenmesini sağlamaktadır. Amaç ise, insana dönük çalışmalarla üretim ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek ve verimliliği arttırmaktır.

Kalite çemberindeki çalışanlar genellikle ortak bir birimden veya iş ünitesinden gelmekte, çemberin lideri ise çember üyeleri tarafından seçilmektedir. Toplantılar genellikle haftada bir kez yapılır. Ortaya çıkarılan problemlerin listesi çıkarılır ve bu problemlere öncelik sırası verilir (Kaptan, 2007: 84). Muhtemel çözümler üyeler tarafından beyan edilir ve karara bağlanıp üst yönetime öneri olarak sunulur.

Kalite çemberlerini ve takım çalışmalarını etkili bir şekilde uygulayan işletmelerde verimliliğin yükselmesi ve problemlere çözüm getirerek motive olma çabası ortak amaçlar doğrultusunda son derecede önem arz eden durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetin, 2009: 57). Bu çalışmaların hepsinde bir lider olmalı ve bu lider çemberleri ve toplantıları koordine ederek yönetmelidir. Bu çalışmadaki en önemli unsur sorunu hep beraber çözme çabaları olup takımın veya çemberin sinerji oluşturmastır. Dünyadaki birçok işletmede uygulanan bu çalışmalar çalışanların verimliliklerini yükselttiği gibi işletmeye de katma değer kazandırmaktadır. İşletmelerin bu çalışmalar neticesinde uygulanmaya değer görülen önerileri ödüllendirmesi çalışanların güdülenmesi yönünden son derecede önemlidir.

2.1.6. Üretim ve Hizmet Kalitesinin Arttırılması

Üretim ve hizmet sürecindeki her aşamada bir kalite tanımı vardır (Şen, 2013: 57). Her üretim aşamasında kalitenin bir defa üretilmesi gerekir. Her aşamada kalitenin oluşturulabilmesi için her bir çalışan kendisini bir önceki yapılan işlemin müşterisi olarak görmeli, aynı zamanda da bir sonraki işlemde bekleyen de kendi müşterisi olduğu bilinciyle çalışması gerekir. Böylelikle işletmede bir iç müşteri zinciri oluşacaktır. Bu noktada çalışanlarda iç müşteri bilincini oluşturabilmek için insan kaynakları yönetimine çok büyük bir görev düşüyor. Bunların yanı sıra çalışanlara, istenen kalite özelliklerindeki ürün veya hizmeti üretebilecek becerilerin kazandırılması da gerekiyor. Bu konu ile ilgili çalışanların eğitim eksikliklerinin tamamlanması da insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır.

2.1.7. Hata Oranının Sıfıra İndirilmesi

Toplam kalite yönetiminin en önemli hedeflerinden birisi üretilecek ürün veya hizmetin ilk aşamadan müşteriye teslim edilinceye kadar geçen süre zarfında yapılacak olan bütün işlemlerin hatasız olmasını sağlamaktır. Bunun için yapılacak işlerin sürecinin çok iyi tayin edilmesi gerekir. Ama sadece süreçler önemli değildir (Er, 2014: 59). Bu süreçte çalışanların özverili ve itina ile çalışıp, işin daha iyi olması için ne yapabilirim diyebilmeleri gerekir. İşletmenin diğer kaynaklarının da verimli kullanılması, hataların sıfıra indirilmesine yardımcı olur. Toplam kalite yönetimi ile hataların sıfıra indirilebilmesi için iki unsur karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan biri insan kaynağı diğeri ise süreçtir (Kılıç, 2015: 83). Süreç, kısaca söyleyecek olursak belirlenmiş bir sonucu elde edebilmek için organize olarak yapılan ve birbirini takip eden işlemlerdir. İşletmeler insan kaynağını verimli kılmak ve çalışanlarını en az hata yapabilmelerini sağlamak amacıyla geniş çerçevede eğitim çalışmaları yapmakta ve de bu şekilde müşteri ihtiyaçlarını karşılarken en az düzeyde hata ile gidermenin yollarını aramaktadırlar.

Hata Tanımı: Hata, belirlenen standart ve prosedürlere %100 uyulamamasından dolayı meydana çıkan durumdur. Ayrıca hata; yanlışlık, geç kalma, kaza gibi işletmenin faaliyetlerinin verimliliğini, güvenilirliğini ve etkinliğini etkileyen hareket ve davranışlardır (Ersen, 1996: 89).

Hata Türleri:

1. Sapma sonucu oluşan hatalar (Karta, 2018: 81):

- Doğru değerlerden sapma sonucu oluşan hatalar,
- Kayda geçirilmiş değerlerdeki sapma sonucu oluşan hatalar,
- Doğru yöntem süreç ve prosedürlerden sapma sonucu oluşan hatalar,
- Kurallar, kaideler, yasalar ve mevzuatlardan sapma sonucu oluşan hatalar,
- Prosedürün kötü kullanımı ve yanlış uygulamadan dolayı sapmaların oluşması sonucu oluşan hatalar,
- İyileştirmelere neden olabilecek daha iyi yöntem, daha verimli tekniklerin kullanılmamasından dolayı oluşan sapmalar sonucunda ortaya çıkan hatalar,
- Emniyet tedbirleriyle ilgili davranış ve usullerden sapma sonucu oluşan hatalar,
- Herhangi bir problemi yanlış teşhis ve tedavi sonucu oluşan hatalar.

2. Gecikme ve ihmalden kaynaklanan hatalar (Türkan, 2018: 97):

- Harekete geçememe sonucu oluşan hatalar,
- Boşa geçen zamandan dolayı oluşan hatalar,
- İhmaller sonucu oluşan hatalar,
- Yanlış zamanlama ve tahminleme sonucu oluşan hatalar,
- Gereksiz yere aşırı derecede hizmet ve aşırı teçhizattan oluşan hatalar,
- Engelleme ve anlamamazlıktan dolayı oluşan hatalar,

- Kötü çalışma ortamı, çalışanlar ile üst yönetimin anlaşamaması, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar, verimsiz yöntem, teçhizat, makina veya araçlarla iş görmeye çalışma, yeni sistemlere karşı direnme, yapılan işin takdir edilmemesi ve uygulama beceriksizliğinden dolayı oluşan hatalar,
- Önemli verilerin ve kayıtların yok olması, dikkatsizce yenilenmemesinden kaynaklanan hatalar,
- Kayıtların güncel hale getirilememesinden kaynaklanan hatalar,
- İletişim ve anlayış eksikliği sonucu oluşan hatalar.

Hata yapmamak ve yapılan hatayı tekrarlamamak için uygun altyapıyı oluşturarak önlemler almak çok önemlidir. Toplam kalite yönetimi bu hataların önlenmesinde hiç kuşkusuz en önemli silahtır. Ancak göz ardı edilmemesi gereken en önemli husus hatayı insanların yaptığıdır (Yiğit, 2018: 88). Hatayı önlemenin ve işletmeyi sıfır hataya ulaştırmanın yolu da insan kaynağından geçer.

2.1.8. Dış Müşteri Mutluluğunun Sağlanması

Müşteri, ürün veya hizmetten faydalanan nihai tüketici, kullanıcı, yarar sağlayan veya satın alan taraftır (Pakdil, 1996: 73). Müşteri; hizmetin nasıl, hangi süreç içerisinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığının yanı sıra, kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız verilen hizmetten doyum sağlayıp sağlamadığına, beklenti ve ihtiyaçlarına ne ölçüde uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına, verilen söz ve taahhütlerin ne derecede yerine getirildiğine bakar. Müşteriler zaman geçtikçe davranışsal olarak değişime uğramıştır.

Geçmiş dönemlerde kolaylıkla anlaşılabilen, duygusuz, davranışları önceden kestirilebilen diye tanımlanan müşteriler günümüzde çok fazla değişime uğramışlardır (Anakoç, 1999: 67). Bugünkü müşteriler, iyi bir eğitim almış, davranışları kestirilemeyen, aktif, dostça tavırlar içerisinde bulunmayan ve işletmelerin çok etkin bir şekilde uğraşmak zorunda kaldıkları başlıca çevresel güçlerden birini oluşturan bireylerdir.

Müşteri hareketleri genellikle üç konu üzerinde toplanmaktadır. Müşteri hareketlerinin toplandığı konular şunlardır (Tozkoparan Erdoğan, 2004: 67):

- Müşterilerin bilgilendirilmesi
- Mamul güvenilirliği
- Çevresel koruma

Müşterilerdeki bu tür değişimlere karşı işletmeler önlem alabilmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmaların neticesi olarak karşımıza toplam kalite yönetimi kavramı çıkmaktadır. Toplam kalite yönetiminin ana düşüncesindeki hedef müşteri mutluluğudur. Müşteri mutluluğu ancak uygun kalite ile sağlanabilir. Uygun kalite ise iyi bir yönetimin semeresidir. Ana stratejinin bu kısmında karşımıza yönetim faktörü çıkmaktadır. Çünkü iyi bir yönetim en temel şekliyle uygun sistemler ve uygun insanlar olarak özetlenebilir.

Sistemleri oluşturan ve işletenler de insanlar olduğu için iyi yönetim uygun nitelikteki insanlar ile değer kazanmaktadır. Bu yaklaşım direkt olarak çalışan fonksiyonunu ifade

etmektedir (Ersen, 1996: 92). Toplam kalite yönetiminde, kalite kontrol edilmez, üretilir. Bu ilkeye göre kalite, başlangıç olarak müşterilerin beklentilerinin tanımlanmasından, sonuç olarak da bu beklentilerin tatmin edilmesine kadar olan bütün aşamalarda oluşturulan değerler bütünü olarak tanımlanabilir. Her bir müşterinin beklentilerinde birbirinden farklı şeyler de vardır. Müşterilerin bazıları performansa, bazıları özelliklere, bazıları da servis ve dayanıklılık gibi niteliklere bakarlar. Bu nitelikler önem derecesine göre müşteriden müşteriye değişebilir.

Ayrıca müşterilerin mutluluğunda en önemli sözcük tatmindir. Tatmin sözcüğü, bütün müşterilerin ifade ettikleri ya da etmedikleri tüm istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Ertürk, 2004: 57). Bu durumda müşterilerin tatmin edilebilmesi için tedarikçilerin bu istek, ihtiyaç ve beklentileri açık olarak anlayabilmeli ve karşılanabilecek olanların belirlenmesi için müşterilerle işbirliği içerisinde çalışmaları gerekir.

Bu işbirliği zaman içinde aynı müşterilerin davranışsal değişimleri gibi beklentilerinde de değişimler göstermiştir. Bu beklentilerin en büyüğüse müşterilerin kaliteli malı ucuza alma isteğidir. İşletmeler müşterilerin beklentilerinin ışığı altında müşteri tatminini en üst düzeye getirebilmek için uğraşlar vermektedirler (Mutlu, 2000, 61). Bu yüzden toplam kalite yönetiminin müşterilerin mutluluğunun sağlanmasındaki en önemli yaklaşımlardan birisi olduğu kabul edilmektedir. Müşterilerin mecbur olduğu günler eskide kalmıştır. Teknolojik gelişmelerle dünyanın açık pazar haline gelmesi müşterilerin tercih edebilecekleri seçenekleri arttırmıştır. Bu yüzden artık müşteriler değil işletmeler müşterilere mecbur kalmaya başlamıştır.

Günümüzde aynı hizmeti veren yüzlerce işletme olduğu için müşteriler doğal olarak kendilerine en kaliteli ürünü veya hizmeti verecek olan işletmeyi seçmektedirler. Bu günümüz müşterilerinin davranışının en somut olgusudur (Kaptan, 2007: 91). Dolayısıyla müşterilerin davranışları yakından takip edilmeli; beklenti, istek ve ihtiyaçları doğru olarak saptanmalıdır. Müşteri odaklılık; empati yapmak suretiyle kendimizi müşteri yerine koyarak düşünebilmeyi başarmaktır. Çağdaş işletmeler müşterilerinin sadece ihtiyaçlarını değil, beklentilerini, hatta rüyalarını dahi okuyabilmeyi hedeflemektedirler.

2.1.9. Rekabet Gücünün Arttırılması

Rekabet edebilme gücü müşterilerin tatmin derecesine göre değişikliğe uğradığı için bütün işletmeler müşteri odaklı olmak zorundadırlar. Bütün sistemlerini ve gelişim süreçlerini müşterilerine göre düzenlemeli, daha sonra da işletmenin bütün çalışanlarını amaç birliği yapmalarını sağlayarak rekabet edebilme güçlerini arttırmalıdırlar (Aydın, 2007: 83).

Rekabet etmede kısa dönemde düşük fiyat stratejileri bazen başarılı olsa da uzun dönemde güvenilebilecek tek farklılaşma unsurunun kalite olduğu pazar araştırmalarının çoğunda ortaya çıkarılmıştır (Ersen, 1996: 93).

Yüksek rekabet gücü, kalite-maliyet kriterlerinin her birisinde üstünlük kurmayı gerektirir. Böylelikle bu tarz bir rekabet edebilmede çok farklı bir yönetim anlayışı ve felsefeyi zorunlu hale getirir (Şen, 2013: 92). Bugün zirvede olup ancak halen klasik-geleneksel yönetim tarzlarıyla yönetilmekte olan işletmeler kendilerini küresel rekabetin içerisinde bulduklarında

çok yetersiz kaldıklarını görecektir. Fakat değişim içinde gerekli olan zamanlarını da yitirdiklerinin farkına varacaklardır. Şuan ki durumlarında başarılı olan işletmeler aslında bu rekabet ortamında daha talihsiz durumdadırlar. Çünkü karlı olan işletmeler değişime ihtiyaç duymazlar. Üst yönetimleri değişim ihtiyacı hissetseler dahi bunu işletmeye kabul ettiremezler. Dolayısıyla yüksek rekabet etme gücünü yakalayamazlar.

Günümüzdeki koşullar altında ekonomideki rekabet, işletmelerin kıyasıya bir mücadelesi haline gelmiş ve boyutları inanılmaz ölçüde genişlemiştir. Bu yüzden her işletme sürekliliğini sağlayarak, her zaman kar amacını gütmeyen, sistemlerini belirli süreçler içerisinde geliştirmelidir (Çetin, 2009: 80). İşletmeler için yüksek rekabet edebilme gücünü yakalamak, çalışanların niteliklerini arttırarak, toplam kalite yönetiminin diğer işlevlerine de gereken önem ve özeni vererek gerçekleştirilebilir.

Fakat bu işlemler işletmeler tarafından eksiksiz olarak benimsendiği zaman ve bu işlevlerin uygulanabilmesi için gerekli süreç ve sistemler oluşturulabildiğinde toplam kalite yönetimi için istenilen ortam sağlanmış olur. İşletmeler için rekabet edebilmenin ilk koşulu, kaliteli mal veya hizmet üretmektir (Er, 2014: 69). Bu yüzden işletmede başlatılacak olan toplam kalite yönetiminin çalışmaları çok büyük yararlar sağlayabileceği gibi ürünlerin ve hizmetlerin iç ve dış pazarda rekabet edebilmesine olanak sağlayacaktır.

2.1.10. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirmeyi çalışanların asil veya aday olarak işe başlamalarından, çeşitli sebepler ile işten ayrılınca kadar geçen süre zarfında bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya yönelik etkinlikler olarak tanımlayabiliriz (Ersen, 1996: 117).

İşletmede çalışan bireylerin zaman içerisindeki değişime ve gelişmelere uyum sağlamaları için kimlerin ne şekilde hangi yönlerden eğitileceğinin kararlaştırılmasında fayda vardır. Bu sadece eğitim gereksinimlerinin belirlenerek ve buna bağlı olarak da planlanmasıyla mümkün olabilir (Türkan, 2018: 65). Ayrıca tatbik edilen eğitim çalışmalarının beklenen sonucu hangi ölçüde verdiği de çok önemlidir. Bu sonuçların elde edilebilmesi için eğitimin değerlendirmeye tabi tutulması gerekir. işletmeler eğitimlerin oluşturduğu maliyetlerden hiç bir zaman kaçınmamalı ve eğitimin yararlı olacağına her zaman inanmalıdırlar. Eğitimle birlikte sağlanacak olan çalışanların niteliklerinin artması toplam kalite yönetimine geçiş aşamasında işletmeye çok büyük faydalar sağlayabilecektir.

Çünkü eğitim, çalışanların ve işletmenin değişimi ile sürekli olarak gelişmesi için temel bir işlev olarak görülmektedir. Günümüzde zihinsel beceri gerektirmeyen faaliyetleri makinalara yavaş yavaş devrettiğimiz için insanlar genellikle zihinsel becerileriyle ekonomik yaşama tutunabilecekleri bir duruma gelmektedir (Kılıç, 2015: 90). Beceriksiz, vasıfsız, pasif varlıklar olamayacaklardır. Bu yüzden insanları bu rollere hazırlayabilmek için eğitime önem verilmeli ve bu eğitim sistemlerinin bir dönüşüm geçirmesi gerekir. işletmelerin hızlı bir şekilde değişen dünyaya ayak uydurabilmesi buna bağlıdır. İşletmeler, sadece ilerlemek ve gelişmek için değil hayatta kalabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için dinamik olup değişmek zorundadırlar. Herhangi bir sebeple bu dinamizmin azalması işletmenin güç bir duruma düşmesine sebep olabilir. Dolayısıyla işletmelerin oluşturdukları personel

kadrolarının teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilecek düzeyde yetiştirilmeleri gerekmektedir. Sürekli ve düzenli bir şekilde eğitim programları da düzenlenmelidir. Günümüzde çalışanların yapacağı hatalar üretimi büyük oranda aksatabileceği gibi pahalı makina ve teçhizata zarar verebilir. Eğitim, çalışanların niteliklerinin arttırılmasında önemli olduğu gibi, iş kazalarının önlenmesi, azaltılması ve iş güvenliğinin sağlanması yönünden de önemlidir.

Eğitimin amacı ne şüphe duyan ne de kurallara boyun eğen insanlar yetiştirmektir. Eğitimden beklenen, insanda ne kadar güç olsa da belirli bir ölçüde bilgiye erişebileceği ve bu bilgileri de farklı alanlarda kullanabileceği inancını oluşturmaktır.

Bu insanlar bilgilerini ortaya koyabilecek, teknik bilgisine güvenilecek yöneticiler olmalıdır. Eğitimin yaygınlaştırılarak geliştirilmesi buna bir basamak teşkil etmektedir. Beşeri kaynakların bilgi ve yetenekleriyle emek piyasasından gelen taleplere uygun olarak insanların eğitilmesi kalkınmanın hızlandırılmasında itici bir güç olmaktadır (Karta, 2018: 67). Böylelikle eğitimin iyileştirilmesi ve işletmelere fayda sağlayabilmesi için sürekli olarak kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca eğitimin, yönetim kavramının gelişim göstermesine de katkısı bulunmaktadır. Bir yöneticinin iyi bir yönetim sergileyebilmesi ne kadar gerekliyse bir çalışanında nitelikli bir çalışma gösterebilmesi o kadar gerekli ve önemlidir (Yiğit, 2018: 59). Çalışanlar bu şekilde sorumluluk ve bağlılık göstererek inisiyatif sergilerler ve yönetimin daha iyi hale gelebilmelerine destek sağlarlar. Toplam kalite yönetimi çalışanların kendi çıktılarının kaliteli olması açısından sorumluluk almalarını sağlayan temele dayanmaktadır.

Bu yüzden, çalışanların kısa süre içerisinde işletmenin verimlilik ve kalitesine katkı sağlayacak şekilde hızlı bir şekilde eğitilmesi gerekmektedir. Eğitimden beklenen ve beklenilmeyen bazı sonuçlar vardır (Anakoç, 1999: 89).

Beklenen sonuçlar şunlardır (Mutlu, 2000: 80):

- Nitelik ve nicelik olarak işletmenin standartlarına uygun bir üretimin gerçekleştirilmesi,
- Sürekli iyileştirme çabası içerisinde olunulması,
- Kalite düşüncesinde sınırsız davranılması,
- Hatalı üretim ve hizmetin azaltılması,
- İş yöntemlerinin geliştirilmesi,
- Çalışanların işgücü devrini minimuma indirme,
- İşbirliği yapma ve koordinasyon sağlamayı kolaylaştırma,
- Fazladan mesai giderlerinin azaltılması,
- Bakım ve onarım giderlerinden tasarruf edilmesi,
- İş kazalarında azalmanın görülmesi,
- Moral ve motivasyon yönünde olumlu gelişmelerin gözlenmesi,
- Kısa sürede ortama adapte olunulması.

Eğitimden beklenilmeyen sonuçlar ise şunlardır (Ertürk, 2004: 71):

- Eğitim her derde deva değildir,
- Eğitim işletmesel boşluklardan oluşan problemler için çözüm değildir,
- Eğitim unutmaya engel değildir görüşü,
- Eğitim kötü bir eleman seçme ve işe yerleştirmede oluşan dezavantajları ortadan kaldırmaz,
- Eğitim yeni kapasite oluşturmaz, sadece var olanı geliştirir,
- Eğitim yönetim süreciyle beraber düşünülmemelidir,
- Eğitim; kişisel, toplumsal ve ekonomik olarak işlev görür.

Bu bağlamda, kalitenin hayati öneminin bilinmesi, belirlenen programların uygulanma kapasitesi ve gereken teknik ve stratejiler üzerindeki hakimiyet, kaliteyi iyileştirme programlarında sürekli olarak başarı elde edebilmek için gereklidir (Tozkoparan Erdoğan, 2004: 57). Temel kavram olarak yönetimin ve çalışanların eğitime ve gelişimine yönelik yaygın, yoğun yatırımlar yapılmadığı müddetçe işletmelerdeki toplam kalite yönetimi bilinci ve gelişimi olmamaktadır. İşletmelerin asla akıllarından çıkarmamaları gereken hususlarda birisi de eğitimin deneme yanılma metoduyla beceri kazanma işlemi olmadığıdır.

Kısaca toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için üst yönetimden tabana kadar bütün işletmenin eğitime girmesi ve bu yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir. Akşamları işletmeyi temizleyen temizlikçilerin dahi eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Aksi durumda başarı ihtimali çok düşüktür (Aydın, 2007: 89).

Çalışanların Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi: Nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyaç, işletmeleri bu ihtiyaçları doğrultusunda tedbirler almaya itmektedir. Bu tedbirlerin en önemlilerinden birisi hiç şüphesiz eğitimidir. Çalışanların bu süreç içinde niteliklerini arttırabilmek için ne tür eğitimlere ihtiyaçlarının olduğu mutlaka tespit edilmelidir (Kaptan, 2007: 90). Çalışanların eğitim ihtiyacı amirleri tarafından belirlenmeli, insan kaynakları yönetiminin önderliğinde eğitim ihtiyaçları giderilip bu konuyla alakalı koordinasyon sağlanmalıdır.

Eğitimin Planlanması: İşletmede eğitim ihtiyacı tespit edildikten sonra altışar aylık periyodlar halinde eğitimin planlanması gerekir. Eğitim planı, ilave eğitim ihtiyacı doğduğunda insan kaynakları yönetimi tarafından tekrardan revize edilmelidir (Çetin, 2009: 29). Bu planlar doğrultusunda insan kaynakları yönetimi tarafından eğitime gitmesi gereken bireylere gereken tebliğler yapılmalıdır. Çalışanların eğitime katılmaları yönünde teşvik edilmeleri planın aksamaması açısından çok önemlidir.

Planlanan Eğitimin takibi ve Kayıtlarının Tutulması:

Eğitim planları oluşturulduktan sonra bu eğitimlerin icra edilip edilmediğini görmek, katılan eğitim hakkında çalışanların geri bildirimleri, planlanan eğitimin takip edilmesi açısından oldukça önemlidir (Şen, 2013: 71). Eğitim hakkında somut neticelere ulaşabilmek ve eğitimin yararını ölçebilmek açısından eğitimlerin takip edilip kayıt tutulması insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır. Bu tür kayıtlara hızlı erişilebilinilmesi açısından çeşitli metodlar geliştirilerek eğitimlerin takibi yapılmalıdır. Eğitimlerin bu süreci izlemeleri, toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarılı olmasına da sebep olabilmektedir. Böylelikle

işletmelerde insan kaynakları yönetimi tarafından eğitim prosedürü adı altında eğitim form ve talimatları oluşturulabilir.

2.2. İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite Arasındaki Benzerlikler

2.2.1. İşletmeler Açısından Taşıdıkları Önem

Toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları işletmeler açısından önem arz eden kavramlardır. Hem insan kaynakları uygulamaları hem de toplam kalite yönetimi uygulamaları işletmeler açısından önemlidir. İşletmelerde yapılan işlerde makina ve teçhizatın katkısı sabittir (Er, 2014: 79). Ancak insan kaynağı ve ona yapılacak yatırımlar ile işletme fark yaratabilir. İnsan kaynağının yapacağı katkılar ile işletmeler güçlenip piyasada lider konumuna gelip rakipleriyle rekabet edebilir durumuna gelebilir. Bu yüzden insan kaynağı işletmelerin önem verdiği en önemli unsurlardandır (Kılıç, 2015: 76). İnsan kaynağına önem vermeyen işletmelerin fark yaratabilmeleri düşünülemediği gibi piyasada lider durumuna gelip rakipleriyle rekabet edebilmeleri de düşünülemez. İşletmeler için piyasanın lideri olup rakipleriyle rekabet edebilmek çok önemli olduğu için işletmeler insan kaynaklarına çok fazla önem vermektedirler. Hatta çok daha kurumsal olan firmalar özel olarak insan kaynakları departmanı oluşturarak faaliyetlerini hususi olarak özenle takip etmektedirler. İşletmelerin bünyelerinde hususi olarak insan kaynakları departmanının bulunması işletmelerin ona verdikleri önemin bir göstergesidir.

İşletmeler toplam kalite yönetimi ve onun uygulamalarına da önem vermektedirler. Toplam kalite yönetimi işletmenin faaliyetlerinin her bir aşamasında hatta faaliyete başlamadan önce ve faaliyet bittikten sonrası da dahil olmak üzere her bir aşamada kaliteyi öngörerek faaliyette bulunulmayı gerektirdiği için önem arz etmektedir (Karta, 2018: 81). Toplam kalite yönetimi sürekli gelişmeyle çalışanların katılımını sağlayarak çalışanların yetkinlikleri arttırarak onlara liderlikle ilgili eğitim programları düzenleme gibi uygulamaları olduğu için ve bu uygulamalar işletmeler için hayati bir önem arz ettiği için işletmeler toplam kalite yönetimine önem vermektedirler. Herhangi bir şirket gelişimini tamamladığı düşündüğü anda yerinde sayarak gerilemeye mahkumdur. Sürekli gelişme, çalışanların katılımının sağlanarak yetkinliklerinin arttırılması ve çalışanlara liderlik özelliklerinin benimsetilmesi toplam kalite yönetimi ve onun uygulamalarıyla gerçekleşebileceği için işletmeler için toplam kalite yönetimi çok fazla önem arz etmektedir.

2.2.2. İşletmelerin Verimliliğine Etkileri

Hem insan kaynakları hem de toplam kalite yönetimi işletmelerin verimliliğine doğrudan ya da dolaylı olarak etki etmektedir. İşletmelerde fark oluşturabilecek yegane unsur insandır. Makina veya robotların işletmelere katkısı sabittir (Yiğit, 2018: 67). Ancak insanların performansları geliştirilerek ya da yetkinlikleri arttırılarak işletmelerin verimliliğinde artış sağlanabilir. İnsan kaynakları uygulamalarının içerisinde performans değerlendirme, performans çizelgesi, performans ölçümü, performans analizi gibi uygulamalar bulunmaktadır. Çalışanların performansları bu tür uygulamalarla takip edilip gerektiğinde müdahale edilip performansları yükselterek işletmelere katkı sağlamaları sağlanılıyor.

Toplam kalite yönetiminin de işletmelerin verimliliğine çok büyük katkısı vardır. Toplam kalite yönetimi gereği işletmenin faaliyetlerinin her bir aşamasının kaliteli bir şekilde yapılması için uygulamalar mevcuttur. Her aşamaya titizlikle kalitenin gerekleri uygulanmaktadır (Türkan, 2018: 89). Kalite uygulanmadığı takdirde kalitenin uygulanmadığı kısım ya da faaliyetlerde aksaklıklar doğabilir ve bu da işletmenin maliyetlerinin yükselmesine sebebiyet verebilir.

Toplam kalite uygulamaları çalışanların tam katılımı amaçlayarak bu yönde faaliyetlerde bulunur. Çalışanların tamamının katılımı işletmenin verimliliğinde doğrudan etkilidir. Bunun yanı sıra çalışanların performanslarını geliştirebilecek, yetkinliklerini arttıracak faaliyetler ve eğitimler yapılmaktadır. Bunlar da verimlilik üzerinde etkilidir (Pakdil, 1996: 73).

Yine toplam kalite yönetimi uygulamalarından süreç yönetimi, süreç performansını geliştirme, liderlik, müşteri odaklılık, sürekli gelişme, önce insan anlayışı ve birey kalitesi gibi uygulamalarıyla da işletmenin verimliliği üzerinde etkilidir (Anakoç, 1999: 79). Süreç yönetiminde bütün süreçleri tanımlayarak kimin ne yapması gerektiği ifade edilir ve yapılacak olan iş bellidir. Bu şekilde yanlış bir şey yapılmasının önüne geçilir ve süreç performansı sürekli olarak takip edilerek gerektiğinde müdahale edilip performansı yükseltilir. Bu şekilde verimlilik üzerinde olumlu etki oluşur.

Liderlik ile yapılan uygulamalarda çalışanlara liderlik özellikleri kazandırılacak programlar uygulanır ve bu programlar sayesinde çalışanlar iletişimi kuvvetlendirme, yetkinliklerini geliştirme gibi sonuçlar elde ederler. Bu kazanımlar işletmenin verimliliğine uzun vadede olumlu etkiler sağlar (Tozkoparan Erdoğan, 2004: 59).

Müşteri odaklılık toplam kalite yönetiminin en dikkat ettiği hususlardan biridir. Çünkü müşteri istek ve beklentilerine göre faaliyet gösteremeyen işletmelerin hayatta kalabilmeleri mümkün değildir (Ertürk, 2004: 86). Bu yüzden işletmeler toplam kalite yönetimi gereği müşteri odaklı olabilmek için müşterilere yönelik anket ve benzeri araştırmalar yapmaktadırlar. Bu araştırmalardan elde ettikleri verilere göre işletmenin faaliyetlerini oluşturarak müşteri odaklı olunulmasına katkı sağlayarak verimliliğin artmasında etkili oluyorlar.

Toplam kalite yönetiminin en önemli uygulamalarından biri de sürekli gelişmedir. Japonlar buna kaizen derler. İşletmeler toplam kalite yönetimi gereği sürekli gelişmeye önem verirler. Sürekli daha iyiyi nasıl yapabilirizi düşünerekten faaliyette bulunurlar. Hep daha iyisi yapabilmeyi düşünürler (Mutlu, 2000: 64). Bunun neticesinde işletmeleri sürekli gelişim içerisinde ve bu da işletmenin verimliliğinin artmasında önemli rol oynar.

2.2.3. İşletmelerin Amaç ve Hedeflerini Gerçekleştirmelerine Sağladıkları Katkıları

Her işletme belli bir amaç doğrultusunda kurulup o amaca yönelik faaliyetlerde bulunur. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için kısa ve uzun vadede hedefler belirleyerek bu amaç ve hedeflere göre faaliyette bulunurlar. Bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmelerinde hem insan kaynakları hem de toplam kalite yönetimi etkin rol oynamaktadırlar (Aydın, 2007: 72).

İşletmelerin gerçekleştirmek istediği bazı amaçlar vardır. Genellikle bunlar toplumsal amaç, örgütsel amaç, işlevsel amaç ve kişisel amaçlardır. Bunlar işletmeden işletmeye farklılık gösterip değişebilir fakat ana hatlarıyla böyledir (Kaptan, 2007: 103). Toplumsal amaç olarak işletmeler çıktılarını ya da faaliyetlerini toplumun yararına olabilecek şekilde düzenleyerek sağlarlar. Bu düzenlemeler hem insan kaynakları hem de toplam kalite yönetimi tarafından yapılabilir. Dolayısıyla işletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde katkı sağlama yönünde etkileri vardır. Örgütsel amaç da örgüt bireylerden oluştuğu için insan kaynakları veya toplam kalite yönetiminin çalışanlarına yönelik yapmış olduğu bireysel ve toplu faaliyetler örgütsel amacın gerçekleşmesinde etkilidir. Çalışanların bireysel amaçlarını örgütsel amacın çerçevesinde oluşturmaları sağlanmalıdır. İşlevsel ve kişisel yani bireysel amaçların gerçekleştirilmesinde de insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi etkilidir.

2.2.4.Çalışanların Yetkinliklerinin Arttırılmasına Yaptıkları Etki

Hem insan kaynakları hem de toplam kalite yönetimi çalışanlarının yetkinliklerinin arttırılmasına yönelik çok fazla faaliyette bulunmaktadır (Çetin, 2009: 117). İnsan kaynakları uygulamalarından çalışanların işe yerleştirilmesinden sonra oryantasyon eğitimi ile yapılacak işin gösterilmesi ve anlatılmasıyla o iş hakkında bilgi sahibi olarak yetkinliklerinde artış yaşanmaktadır. Yine işe yerleştikten sonra işte uzmanlaşma ve işte zenginleştirme faaliyetleriyle de çalışanların yetkinliklerinde artış gözlenmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının da çalışanların yetkinliklerinin arttırılmasında etkisi çok büyüktür. Kalite ile ilgili verilen eğitimler ya da diğer verilen eğitimler olsun çalışanların yetkinliklerinin artırılmasındaki en önemli unsurlardan biridir (Şen, 2013: 104). Çalışanlara yönelik verilen müşteri odaklılık eğitimleri olsun liderlik eğitimleri olsun ya da herhangi bir konu hakkında verilen bir eğitim olsun her türlü eğitimin çalışanların yetkinliğinin artmasında etkisi olduğu yadsınamaz.

2.2.5. İşletmelerin Süreklilik Göstermelerine Yaptıkları Etki

İşletmelerin süreklilik gösterebilmesi işletmeler açısından çok önemlidir. Zaten işletmelerin süreklilik gösterebilmeleri bazı özel durumlar hariç işletme olabilmenin esaslarındandır. İşletmelerin sürekliliğine hem insan kaynakları hem de toplam kalite yönetimi etki etmektedirler (Er, 2014: 111). İnsan kaynakları işe alım sürecinde işe yerleştirme, oryantasyon gibi uygulamalarıyla işletmelerin sürekliliğine katkı sağlamaktadırlar. İşe alım esnasında uzun süre işletmede çalışabilecek işletmenin ihtiyacı olan pozisyonun gereklerini yerine getirebilecek kişileri seçerek işletmenin sürekliliğinde önemli rol oynamaktadırlar. Kısa süreliğine işten ayrılan ya da ayrılacak elemanlar seçildiği takdirde işten çıktıklarında o pozisyon için sıfırdan yeni eleman almak zorunda kalınıp yeni elemanın oluşturduğu maliyetlere tekrar katlanılmak zorunda kalınmaktadır. Hem sürekliliğe olumsuz etki etmekte hem de maliyetleri arttırmaktadır. Burada insan kaynakları departmanının faaliyetleri çok fazla önem arz etmektedir.

Toplam kalite yönetiminde ise işletmenin sürekliliği her daim düşünülerek faaliyetlere devam edilmektedir. Toplam kalite yönetimi gereği sürekli gelişme düşünülmektedir. Nasıl daha iyi yapabiliriz düşünülerek işler yürütülmektedir. Japonlar buna kaizen demektirler (Kılıç,

2015: 81). Toplam kalite yönetimi gereği yapılan müşteri odaklı olunulması uygulamaları, süreç yönetimi ve süreç performansını geliştirme uygulamaları, sürekli gelişme uygulamaları, liderlik uygulamaları eğitim uygulamaları, kalite uygulamaları ve bunun gibi diğer uygulamaları da işletmelerin sürekliliğinde etkilidir.

2.2.6. Eğitime Verdikleri Önem

Eğitim her alanda her şey için önemli olduğu gibi insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi için de çok önemli bir kavramdır. İşletmeler de eğitime çok fazla değer vermektedirler. Üst düzey kurumsal firmalarda çalışanlara verilen yıllık eğitimler kişi bazında çok yüksek saatlere çıkabilmektedir (Karta, 2018: 91). İnsan kaynakları gerek işe alım esnasında eğitimli kişilerin işe alımına önem vermekle gerekse de işe yerleştikten sonra verilen oryantasyon eğitimleriyle eğitime verdikleri önem anlaşılmaktadır.

Toplam kalite yönetimi de eğitime çok fazla önem vermektedir. Zaten toplam kalite yönetimini ve uygulamalarını uygulayabilmeniz için çalışanlarınızın eğitim seviyesinin yüksek olması gerekir. Toplam kalite yönetimi gereği çalışanlara verilen eğitimler ile çalışanların yetkinlikleri artırılır (Yiğit, 2018: 99). Liderlik ile ilgili verilen eğitimler olsun, müşteri odaklı olunabilmek için verilen eğitimler olsun toplam kalite yönetiminin eğitime verdikleri önemin göstergesidir.

2.3. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Üst Yönetimin İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklentileri

İnsan kaynakları yönetimi ile toplam kalite yönetimini iki ayrı yönetim şekli olarak görmemiz imkansızdır. Çünkü üretilen her ürün veya hizmetin içerisinde işletmede çalışanların katkısı bulunmaktadır (Kaptan, 2007: 87). İnsan kaynakları yönetimi toplam kalite yönetimini tamamlayıcı hatta ve hatta iç içe bir unsurdur. Bu şekilde düşündüğümüzde kaçınılmaz bir şekilde üst yönetimin insan kaynakları yönetiminden beklentileri oluşmaktadır.

Bu beklentiler şu şekildedir (Yiğit, 2018: 90):

- Kurum kültürünü oluşturmak,
- Çalışanları kalite hakkında bilgilendirmek,
- İnsan kaynakları sistemini kurmak,
- Açık iletişimi oluşturmak,
- Ortak amaç birliğiyle birlikte uyumu oluşturmak,
- İş ahlakı ve temel prensipleri oluşturmak,
- Bilgi ve beceriyi işe uygulamak,
- İşletmedeki bütün çalışanları sisteme dahil etmek,
- Yeni fikir, düşünce, kavram ve teknikler oluşturmak,
- Düşünce yapısında köklü değişiklikler yapmak,
- Takım çalışmasını işletmeye yerleştirmek,
- Çalışanların yaptıkları işi sahiplenmelerini sağlamak,
- Kurumun yapısını basitleştirerek yalın bir hale getirmek,
- Davranışları değiştirmek,

- Çalışanların bireysel gelişimini ve mesleki ilerlemelerini sağlamak,
- İş görme usul ve standartlarını sürekli tatbik ederek gerektiği takdirde revize etmek,
- Hem iç hemde dış müşteri memnuniyetini azami kılacak çalışanları istihdam etmek.

Toplam kalite yönetimi uygulamaları esnasında insan kaynakları yönetiminin hataları ve zayıf yönleri sıfırlayarak yok etmeye yönelik bazı amaçları olmalıdır. Bu amaçlarla insan kaynakları yönetimi aşağıdakileri sıfırlamayı amaçlar (Şen, 2013: 67):

- Oluşabilecek maddi hataları,
- Oluşabilecek insan hatalarını,
- Kaybedilen ve israf edilen zamanı
- Müşterilerin şikayetlerini,
- Çalışanların istenilmeyen davranışlarını,
- Oluşabilecek zarar ve ziyanı,
- Sağlıklı olmayan çalışma koşullarını sıfırlamayı amaçlar.

Üst yönetimin insan kaynakları yönetiminden beklediği en önemli şeylerden biri de toplam kalite yönetimi bilincinin çalışanlarda oluşturulmasıdır (Ertürk, 2004: 69). İşletmelerin en önemli unsuru çalışanları olduğu düşünüldüğünde toplam kalite yönetimin de en önemli unsuru çalışanları yani insan kaynağıdır. Toplam kalite yönetiminin bir işletmede uygulanmasında en önemli aktör insanlardır.

BÖLÜM 3

KALDER ÜYESİ İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İÇERİK ANALİZİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. Türkiye Kalite Derneği (KALDER)

KALDER, Türkiye'nin kalite altyapısını geliştirebilmek için eğitim, seminer, sempozyum, kongre gibi etkinlikleri gerçekleştiren, üyelerinin yanı sıra çok sayıda gönüllü çalışanı olan bir dernektir (www.kalder.org).

KALDER, çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanıp yaygınlaşabilmesi amacıyla 12 kasım 1990 tarihinde kurulmuştur. Alışlagelmiş kalite-kontrol uygulamalarının ötesinde, çağdaş kalite felsefesini benimsemiştir. ISO 9000 kalite güvence sistemini işletmelerinde kurmak isteyen, Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan ve uygulamak için hazırlıklarını sürdüren kuruluşları bünyesinde toplamaktadır (www.kalder.org).

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de her geçen gün farklı sektörler, konuya ilgi duyarak kalite camiasına katılmaktadırlar. Endüstrinin hemen hemen her sektörden üyesi olan derneğe, bankalar, sigorta şirketleri, sağlık kuruluşları, eğitim kurumları, yerel yönetimler ve silahlı kuvvetlerden katılımlar olmuştur (www.kalder.org).

KALDER gelecekte daha iyi bir yaşamı hedefleyen ve bu hedefe ulaşmak için de ülkemizde hem çağdaş kalite anlayışının yaygınlaştırılmasını, hem de kaliteli çalışmanın ödüllendirilmesinin gerekli olduğu inancına sahip kuruluşlardan oluşur (www.kalder.org).

KALDER, kalite bilinci anlayışını yaymak ve geliştirmek amacıyla kurulmuştur. Bu amaçlara ulaşmak için uygulanan faaliyetler eğitim, yayın, yıllık bir kongre ve kalite ödülüdür (www.kalder.org).

Özellikle planlanan Ulusal Kalite Kongreleri sayesinde yılda bir kez çok sayıda uzman, uygulayıcı ve ilgilinin bir araya gelerek Toplam Kalite kavramının her yönüyle tartışmaları, gelişmeleri değerlendirmeleri, Toplam Kalite Yönetimi'nin öneminin anlaşılması ve bu bilincin yaygınlaştırılmasında önemli katkı sağlamaktadır (www.kalder.org).

3.1.1. KALDER'in Amacı

KALDER'in amacı *''Anayasamızın öngördüğü ekonomi esaslarına ve Atatürk ilkelerine uygun olarak, ülkemizdeki tüm özel kuruluşlar, kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarında çağdaş yönetim kalitesi anlayışını etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılması kalite bilincinin yerleştirilmesi ve kaliteli çalışmanın özendirilmesi, Dünya çapında kalite düzeyine ulaşması, rekabet güçlerini arttırmaları için uygun ortamlar yaratılması konularında gerekli teknik destek ve koordinasyonun sağlanması''*dir (www.kalder.org).

3.1.2. KALDER'in Misyonu

KALDER'in misyonu ''Mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek, ülkemizin rekabet gücünün ve refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunmak''tır (www.kalder.org).

3.1.3. KALDER'in Vizyonu

KALDER'in vizyonu ''Cumhuriyetimizin 100. yılında sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı çerçevesinde ülkemizi çağdaş yaşam düzeyine ulaştırmak amacı ile, Türkiye'nin tüm bölgelerinde mükemmellik kültürünü içselleştirmiş, rekabetçi kurum ve kuruluşlar yaratılmasına katkıda bulunan bir kuruluş olmak''tır (www.kalder.org).

3.1.4. KALDER'in Faaliyet Alanları

KALDER, çağdaş kalite anlayışının ülkemizde yaygınlaştırılabilmesi için, kurulduğu günden bugüne çeşitli araçlardan faydalanmakta ve faaliyetler gerçekleştirmektedir (www.kalder.org).

KALDER'in en önemli faaliyet alanı Ulusal Kalite Ödülüdür. Bunun yanı sıra yılda bir kez düzenlenen Ulusal Kalite Kongresi, Eğitim Seminerleri, Uzmanlık Grupları ve yayın faaliyetleri olarak da Kitap, Önce Kalite Dergisi, Aylık Bülten, Kalite Kütüphanesi ve diğer faaliyetlerdir (www.kalder.org).

Ulusal Kalite Ödülü: Toplam kaliteyi başarı ile uygulayan kuruluşların örnek modeller olarak ortaya çıkartılması ve Toplam Kalite Yönetimi'nin daha yaygın bir şekilde Türkiye'de uygulanmasının teşvik edilmesi amacı ile KALDER ve TUSIAD tarafından, her yıl TUSIAD-KALDER kalite ödülü verilmektedir (www.kalder.org).

Ulusal Kalite Kongresi: Her yıl kasım ayında KALDER ve TUSIAD tarafından yerli ve yabancı uzmanların katılımı ile Ulusal Kalite Kongresi düzenlenmektedir. Çeşitli sanayi sektörlerinden, üniversitelerden, kamu ve özel sektör kuruluşlarından uzmanların katılımı ile ilk defa 1992 yılında gerçekleştirilen kongre günümüze kadar düzenli olarak gerçekleştirmeye devam etmektedir. Bu kongreye paralel olarak gerçekleştirilen Kalite Sistemleri Sergisi her yıl binlerce kişi tarafından ziyaret edilmektedir (www.kalder.org).

Eğitim Seminerleri: KALDER'in Türkiye'de toplumun bütün katmanlarında çağdaş kalite anlayışını oluşturmak ve bu anlayışı yaygınlaştırmak için geliştirdiği ürün ve hizmetlerin en önemlilerinden birisidir. Genel katılıma açık ve kuruluş içi olmak üzere iki kategoride eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler; Ulusal Kalite Hareketi Eğitimleri, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitimleri ve Kalite Eğitimleri olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır (www.kalder.org).

Uzmanlık Grupları: Bilgi üretmek, elde edilen tecrübeleri değerlendirmek, yabancı kaynaklarca üretilmiş bilgilerin ülkemize uyumlu hale getirilmesini sağlamak ve yapılan çalışmaların sonuçlarını çeşitli toplantılar veya yayınlar yoluyla geniş kitlelere aktarılmasını amaçlayarak dernek bünyesinde uzmanlık grupları oluşturulmuştur. KALDER, çeşitli yollar ile ülkemize transfer olan tecrübe ve bilgi birikiminin işletme sınırları içerisinde kalmaması ve toplumun geniş kesimleri ile paylaşılmasının sağlanması için de Uzmanlık Grupları en etkin araçlardan biri olarak görmektedir. Oluşturulmuş olan Uzmanlık Gruplarına başarılı işletmelerimizden konularında uzmanların katılımı ile bir masa etrafında karşılıklı

değerlendirilerek oluşturulan bu bilgiler, yayınlar ve çeşitli toplantılar yoluyla geniş kesimlere aktarılmaktadır (www.kalder.org).

Kitap: Kalite konusunda yaşanan kaynak kitap probleminin giderilmesi amacıyla önemli kaynak kitaplar dilimize kazandırılmış veya konu ile ilgili özgün kitaplar yayınlanmıştır. Üyelere ücretsiz olarak dağıtılan bu yayınlar ulaşılabilen tüm platformlarda satışa sunulmakta ayrıca talep eden eğitim kurumları ve kütüphanelere de ücretsiz olarak gönderilmektedir (www.kalder.org).

Önce Kalite Dergisi: Kalite ile ilgili dünyada ve ülkemizde yaşanan güncel gelişmelerin kamuoyuna hızlı bir şekilde duyurulabilmesi ve başarılı örneklerinin paylaşılması amacıyla yayınlanan Önce Kalite isimli dergi çıkarılmaktadır (www.kalder.org).

Aylık Bülten: Dernek ayrıca gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeyi planladığı faaliyetleri güncel olarak duyurmak amacıyla Asil ve Fahri tüm üyelerine gönderdiği bir Aylık Bülten'i kurulduğu günden bu yana yayınlamaya devam etmektedir (www.kalder.org).

Kalite Kütüphanesi: Kalite konusunun her geçen gün ilgi görmesinin sonucu konu ile ilgili araştırma yapanların sayısı artmıştır. Bu araştırma çalışmalarına destek olmak amacıyla derneğin bünyesinde bir Kalite Kütüphanesi oluşturulmuş ve bütün ilgilenenlerin kullanımına sunulmuştur (www.kalder.org).

Diğer Faaliyetler: KALDER zaman zaman panel, konferans vb. toplantılar düzenlemektedir. Ayrıca düzenlenen toplantılar için gelen davetleri, Çağdaş Kalite Anlayışını seslendireceği uygun ortamlar olarak değerlendirerek, Türkiye'nin neresinde olursa olsun bu tür toplantılarda yer almaktadır (www.kalder.org).

3.2. Araştırmanın Genel Çerçevesi

3.2.1. Araştırmanın konusu

Özel sektörde faaliyet gösteren KALDER üyesi işletmelerde toplam kalite yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların insan kaynakları fonksiyonlarına etkisi.

3.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu

Araştırmanın evreni KALDER üyesi olup özel sektörde faaliyet gösterip bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan bütün firmalar. KALDER üyesi olan firmaların bünyelerinde insan kaynakları departmanı bulunanların daha kurumsal olacakları düşünüldüğünden anonim şirketlerle örneklem daraltılmıştır. KALDER üyesi toplam 862 kuruluş vardır. Bunlardan 359 tanesi anonim şirkettir. Bu 359 anonim şirketin yaklaşık 1/3'ü anonim şirket olmalarına rağmen bünyelerinde insan kaynakları departmanı bulunmayan muhasebe, seyahat turizm firmaları gibi firmalardır. Geriye kalan 230-240 firmadan 20 tanesi rastgele örneklem yoluyla seçilmiştir.

Araştırmanın örneklem grubu KALDER üyesi olup özel sektörde faaliyet gösterip bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan 20 işletmenin insan kaynakları müdürleri veya sorumluları.

3.2.3. Araştırmanın Amacı

İnsan kaynakları müdürlerinin veya sorumlularının şirketlerindeki toplam kalite yönetimi uygulamalarını belirlemek ve bu uygulamaların insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkisini belirlemektir.

3.2.4. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın değişkenleri; yaş, cinsiyet, medeni durumu, öğrenim durumu, ünvanı ve sektördeki çalışma süresi

3.2.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi mülakat yöntemidir. Mülakatın gerçekleştirilemediği durumlarda mülakat soruları yazı ile cevaplandırılarak mail yoluyla geri dönüşler alınmıştır. Araştırmanın yönteminde kısmen yüz yüze mülakat, kısmen de mülakat sorularının yazı ile cevaplanması yöntemi izlenilmiştir.

3.2.6. Veri Derleme Tekniği

Veriler, rastgele seçilen KALDER üyesi olup özel sektörde faaliyet gösterip bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan 20 işletmenin insan kaynakları müdürleri veya sorumlularına mülakat soruları uygulanarak elde edilmiştir. Bu mülakat soruları bazılarında yüz yüze konuşularak ses kayıt cihazıyla uygulanmıştır. Yüz yüze görüşmelere firmalar vakit ayıramadıkları için mülakat soruları mail ile yazı yoluyla cevaplandırılarak uygulanmıştır.

Mülakat sorularında insan kaynakları müdürlerine toplam kalite yönetimiyle ve unsurlarıyla ilgili 8 soru, KALDER ile ilgili 2 soru ve toplam kalite uygulamalarının insan kaynakları uygulamalarına etkisi olup olmadığıyla ilgili 4 soru sorulmuş olup toplamda 14 sorudan oluşmaktadır. Araştırmadan elde edilen bilgiler Maxqda programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.2.7. Mülakat Sorularının Oluşturulması

Mülakat sorularının oluşturulmasında toplam kalite yönetimiyle ilgili yapılan uygulamaları tespit edebilmek için toplam kalite ve toplam kalitenin unsurlarıyla ilgili 8 soru oluşturulmuştur. KALDER'in işletmelere katkısı ve işletmelerin KALDER'e karşı yükümlülüklerini tespit etmek için 2 soru oluşturulmuştur. Toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini ölçmek için de 4 soru sorularak mülakat soruları toplam olarak 14 sorudan oluşturulmuştur.

3.2.8. Araştırmanın Hipotezleri

Ana hipotez: "KALDER üyesi olup bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan işletmelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına verilen önemin yüksek olması ve insan kaynaklarına etkisinin yüksek olması"

Alternatif hipotez: ''KALDER üyesi olup bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan işletmelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına verilen önemin düşük olması ve insan kaynaklarına etkisinin düşük olması''

3.2.9. Araştırmada Karşılaşılan Problemler

- 1) İnsan kaynakları müdürlerinin veya sorumlularının yüz yüze mülakat yapmak için zaman ayıramayacak kadar yoğun olmaları
- 2) Mail yoluyla mülakat sorularının cevaplanılarak dönüşü istenilmesi durumunda dönüş yapamayacak kadar yoğun olmaları
- 3) Dikkate almayıp yardımcı olmak istememeleri
- 4) Kendilerine ulaşılmakta zorluk yaşanılması. Güvenlikten veya sekreterden geri çevrilmesi
- 5) Randevusuz görüşme yapmamaları ve randevu için mail atılınca veya aranılınca geri bildirim alınamaması

3.3. Araştırmanın Sonuçları

3.3.1. Demografik Sonuçlar

Demografik bilgilere ilişkin analizler insan kaynakları müdürlerinin veya sorumlularının kişisel bilgilerinin niteliklerini ortaya koymak için kullanılmıştır.

Özel sektörde faaliyet gösterip KALDER üyesi olup bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan işletmelerin mülakat sorularını cevaplandıran insan kaynakları müdürlerinin veya sorumlularının 20 kişiden 11 kişi Bayan, 9 kişi Bay olarak cinsiyet dağılımı mevcut oran olarak da %55 Kadın, %45 Erkek'dir. % 95'i Lisansüstü, %1' i ise Lisans mezunudur. Mülakat sorularını cevaplandıran insan kaynakları müdürleri veya sorumlularının hepsi evlidir. 8 kişi 30-34 yaş arasında, 7 kişi 35-39 yaş arasında, 3 kişi 40-44 yaş arasında, 2 kişi de 45-49 yaş arasındadır. Sektördeki çalışma sürelerini incelediğimizde 0-3 yıl arasında çalışan hiç kimse yoktur. 1 kişi 4-7 yıl arasında çalışmıştır. 9 kişi yani %45'i 8-11 yıl arasında çalışmıştır. 5 kişi yani %25'i 12-15 yıl arasında çalışmıştır. 5 kişi de yani % 25'i 16 yıl ve üzerinde özel sektörde çalışmıştır. İnsan kaynaklarındaki çalışma sürelerini incelediğimizde 0-3 yıl arasında çalışan hiç kimse yoktur. 4 kişi yani % 20'si 4-7 yıl arasında çalışmıştır. 13 kişi yani % 65'i 8-11 yıl arasında çalışmıştır. 2 kişi yani % 10'u 12-15 yıl arasında çalışmıştır. 1 kişi de yani % 5'i 16 yıl ve üzerinde insan kaynakları alanında çalışmıştır. Şuanki şirketindeki çalışma sürelerini incelediğimizde 0-3 yıl arasında çalışan hiç kimse yoktur. 3 kişi yani % 15'i 4-7 yıl arasında çalışmıştır. 11 kişi yani % 55'i 8-11 yıl arasında çalışmıştır. 5 kişi yani % 25'i 12-15 yıl arasında çalışmıştır. 1 kişi de yani % 5'i 16 yıl ve üzerinde şuan bulundukları şirkette çalışmışlardır. Şuanki şirketinde insan kaynaklarındaki çalışma sürelerini incelediğimizde 0-3 yıl arasında çalışan hiç kimse yoktur. 5 kişi yani % 25'i 4-7 yıl arasında çalışmıştır. 12 kişi yani % 60'ı 8-11 yıl arasında çalışmıştır. 2 kişi yani % 10'u 12-15 yıl arasında çalışmıştır. 1 kişi de yani % 5'i 16 yıl ve üzerinde şuanki şirketinde insan kaynakları alanında çalışmışlardır.

3.3.2. Mülakat Sorularının Analizi

Mülakat soruları toplam kalite yönetimin tanımı ve unsurlarını kapsayan 8 sorudan oluşmaktadır. Ayrıca KALDER'e verilen önem ve yükümlülüklerle ilgili 2 soru sorulmuştur. Yine ayrıca toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarına etkisiyle ilgili 4 soru sorulmuştur. Mülakat soruları toplamda 14 sorudan oluşmaktadır. Mülakat soruları:

- 1-) Toplam kalite yönetimini nasıl tanımlarsınız ?
- 2-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **müşteri odaklılık** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
- 3-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **sürekli gelişme** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
- 4-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **tam katılım** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
- 5-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **kurum kültürü** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
- 6-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **önce insan anlayışı ve birey kalitesi** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
- 7-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **süreç yönetimi ve süreç performansını geliştirme** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
- 8-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **liderlik** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
- 9-) KALDER'e üye olmuş olmaya ne kadar önem veriyorsunuz? Niçin KALDER'e üyesiniz? KALDER'in şirketinize katkıları nelerdir ?
- 10-) KALDER'e üye olmuş olmanızın yükümlülükleri nelerdir ?
- 11-) Kurumunuzda TKY uygulamalarının **işe alım sürecine** etkisi var mı ?
- 12-) Kurumunuzda TKY uygulamalarının **performans değerlemeye** etkisi var mı ?
- 13-) Kurumunuzda TKY uygulamalarının **kariyer yönetimine** etkisi var mı ?
- 14-) Kurumunuzda TKY uygulamalarının **ücret yönetimine** etkisi var mı ?

Mülakat sorularına verilen cevaplar Maxqda analiz programı ile kategorize edilerek Microsoft Word formatına dönüştürülmüştür.

3.3.2.1. Mülakat Sorularına Verilen Cevaplar

Bu bölümde mülakat soruları tek tek verilen cevaplar üzerinden değerlendirilecektir.

3.3.2.1.1. TKY'nin Tanımıyla İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar

Birinci soru açık uçlu bir sorudur. Toplam kalite yönetiminin tanımı hakkındadır. Birinci mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 1: Toplam kalite yönetimini nasıl tanımlarsınız ?
Cevap 1: Bir şirketin tüm unsurlarının yön birliği sağlayarak, şirketin var oluş amacını en iyi şekilde gerçekleştirmek için belirlenmiş bir standart veya yönetim sistemiyle çalışmasıdır.
Cevap 2: Müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda sürekli gelişim göstererek şirketin bütün aşamalarında kaliteli bir şekilde yönetimi amaç edinen bir yönetim sistemidir.
Cevap 3: Kurumun yaptığı işlerin tüm yönlerini kapsayan ve bu işlerin kaliteli olması için faaliyet gösteren bir yönetim biçimidir.
Cevap 4: Uctan uca bütün aşamalarda kaliteyi baz alarak sürekli gelişmeyi öngören ve bunu çalışanların katılımıyla yapmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir.
Cevap 5: Müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretim yapmayı planlayan ve sürekli gelişmeyi felsefe edinerek çalışanlarının katılımını sağlamayı amaçlayan bir yönetim biçimidir.
Cevap 6: Baştan sona bütün faaliyetlerin her bir aşamasında kaliteyi göz önünde bulundurarak tam katılımı ve sürekli gelişmeyi öngören yönetim biçimidir.
Cevap 7: İşletmenin faaliyetlerinin tamamında öncesi ve sonrası dahil her bir aşamasında kaliteyi gözeterek müşteri ihtiyaçları doğrultusunda tam katılımı sağlayarak sürekli gelişmeye önem veren bir yönetim şeklidir.
Cevap 8: Özellikle satmış olduğumuz ürünlerin satış sonrasında müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için kullanmış olduğumuz ekipmanların, işgücünün hizmet yaklaşımıyla sistematik olarak planlanması, odaklanılması ve daha iyiye taşınması olarak tanımlayabiliriz. Şirketimizde 9001, 10002, 40001 gibi kalite yönetim sistemlerini uyguluyoruz.
Cevap 9: Toplam kalite yönetimi bir yönetim felsefesidir. İşletmenin bütün sürecindeki aşamaların her birinde kaliteli bir şekilde yönetilmesidir. Bu süreç çok geniş anlamlıdır ve tedarikçilerden satış sonrasına kadar uzanır.
Cevap 10: Müşteri ihtiyaçlarını yerine getirebilmek için kullanılan insan, iş, ürün ve/veya hizmet kalitelerinin sistematik bir yaklaşım ile tüm çalışanların katkıları ile sağlanmasıdır. Kuruluşun sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için gerekli temeli oluşturur.
Cevap 11: TKY bir yönetim sistemidir. Bu sistem uygulanan her işletmede farklı yöntemlerle ele alınmaktadır, farklı kuruluşların değişim gerekçeleri ve elde etmek istediği sonuçlar farklı olduğundan TKY' nin kapsamı, uygulanacak yöntemler ve ayrılacak kaynaklar da farklılık

gösterebilir. Önemli olan ürün ve/veya hizmetin iyi tanımlanmış süreç ve süreç ilişkileri ile sürekli geliştirilmesidir.
Cevap 12: Müşteri istekleri doğrultusunda kaliteyi felsefe edinen çalışanların katılımlarını arttırmaya çalışarak sürekli gelişime değer veren bir yönetim felsefesidir.
Cevap 13: Sürekli gelişme sağlamayla birlikte müşteri isteklerine göre faaliyet göstererek çalışanlarının katılımını sağlamayı amaçlayan bir yönetim türüdür.
Cevap 14: Hammadde temininden üretim boyunca devam eden ve satış sonrası hizmetleri dahi kapsayan sürecin tamamında kaliteli bir yönetim biçimidir.
Cevap 15: Kurumların tüm süreçlerinde uçtan uca uygulanan standartlaşma sürecidir.
Cevap 16: Paydaş beklentilerin dengelenmesi demektir.
Cevap 17: Müşterilerin beklentilerini göz önünde bulundurarak sürekli gelişmeyi hedefleyen ve çalışanların katılımı sağlamayı amaçlayan ve bunların her birinin kalite çerçevesinde olmasını düstur edinen bir yönetim şeklidir.
Cevap 18: Müşteri isteklerine göre faaliyet göstererek kaliteyi her bir faaliyetin içerisine empoze etmeye çalışarak sürekli gelişmek için çaba gösteren yönetim sistemidir.
Cevap 19: Üretimden önce, üretim esnasında ve üretimden sonraki bütün aşamalarda kaliteli bir şekilde faaliyeti amaçlayan ve sürekli gelişme felsefesine sahip olan bir yönetim tarzıdır.
Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

Verilen Cevaplarda Öne Çıkanlar

Süreç	Sürekli Gelişme	Müşteri Odaklılık	Tam Katılım
Uçtan uca, tüm işlerde, baştan sona, bütün faaliyetlerde, üretim öncesi ve sonrası dahil, tedarikçilerden satış sonrasına, hammadde temininden üretim boyunca devam edip satış sonrasına, üretimden önce üretim esnasında ve üretimden sonra	Süreklilik göstermek, sürekli gelişimle birlikte, daha iyiye taşımak	Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, müşteri beklentilerini göz önünde bulundurmak, müşteri isteklerine göre faaliyet göstermek	Çalışanların katılımını sağlamak, tüm çalışanların katılımını sağlamak, tam katılımı sağlamak, çalışanların katılımını arttırmak

Toplam kalite yönetiminin tanımına verilen cevapları incelendiğinde bazı kavramlar öne çıkmaktadır. Bu kavramların çoğu toplam kalite yönetiminin unsurlarıyla ilgilidir. Ucdan uca, tüm işlerde, baştan sona, bütün faaliyetlerde, üretim öncesi ve sonrası dahil, tedarikçilerden satış sonrasına, hammadde temininden üretim boyunca devam edip satış sonrasına, üretimden önce üretim esnasında ve üretimden sonra gibi ifadelerle kalitenin uygulanması gereken süreç ifade edilmeye çalışılmış. Süreklilik göstermek, sürekli gelişimle birlikte, daha iyiye taşımak gibi ifadelerle sürekli gelişim gösterilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, müşteri beklentilerini göz önünde bulundurmak, müşteri isteklerine göre faaliyet göstermek gibi ifadelerle müşteri odaklılık vurgulanmıştır. Çalışanların katılımını sağlamak, tüm çalışanların katılımını sağlamak, tam katılımı sağlamak, çalışanların katılımını arttırmak gibi ifadelerle tam katılım vurgulanmıştır. Yön birliği sağlamak ifadesiyse liderlik vurgulanmış. Ayrıca standartlaştırmak, dengelemek gibi kavramlar da öne çıkmıştır. Bunların yanı sıra toplam kalite yönetiminin yönetim biçimi, yönetim şekli, yönetim sistemi, yönetim felsefesi olduğu da ifade edilmiştir.

Herhangi bir kavramı tanımladıktan sonra o tanımdan o kavramın unsurlarının neler olduğu ortaya çıkar ya da o kavramın unsurlarını kapsayacak şekilde tanım yapılır. Bu bakış açısını göz önünde bulundurulunca TKY'nin tanımında bence kalite olgusu her bir unsura işlenecek şekilde tanım yapılabilir. Müşteri odaklılıkta kalite, sürekli gelişimde kalite, tam katılımda kalite, sürekli gelişimde kalite, kurum kültüründe kalite, önce insan anlayışı ve birey kalitesinde kalite, süreç yönetimi ve süreç performansını geliştirmede kalite ve liderlikte kaliteyi kapsayacak şekilde kalitenin her bir unsur ile bütünleşik olduğunu yansıtabilecek kalite olgusunu daha öne çıkarabilecek tanımlar yapılabilir.

3.3.2.1.2. TKY'nin Unsurlarından Müşteri Odaklılıkla İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar

İkinci soru toplam kalite yönetiminin unsurlarından müşteri odaklılık kriteri hakkındadır. İkinci mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 2: Toplam kalite yönetiminin unsurlarından müşteri odaklılık kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
Cevap 1: Bunun için her sene yapılan müşteri memnuniyet anketi sonucu, tüm birimlerden çalışanların oluşturduğu anket analiz ekibi ile incelenir aksiyonlandırılır ve takip edilir. Ayrıca ilgililerine senelik olarak hedef verilir. Stratejik plan çerçevesinde ele alınır.
Cevap 2: Firmaların sürekliliğini sağlayabilmeleri için müşteri odaklı olmak zorundadırlar. Bizim firmamızda müşteri odaklı olarak faaliyet göstermekte ve çalışanlarımızın da müşteri odaklı olmaları için seminerler ve eğitimler veriyoruz. Ayrıca toplantılarımızda çalışanlarımızın müşteri odaklı olabilmeleri için kararlar alıp uygulamaya koyuyoruz.
Cevap 3: İşletmelerin rekabet edebilmeleri için dikkat etmeleri gereken en önemli unsurdur şirketin müşteri odaklı olması. Bizde bunun bilincinde olup çalışanlarımıza bunun önemini her zaman belirtiyoruz. Ayrıca yaptığımız müşteri memnuniyeti anketlerini çalışanlarımızla

paylaşarak müşteri odaklılığın önemini kavratıyoruz ve bu hususta kendilerini yenilemelerine yardımcı oluyoruz.

Cevap 4: Müşteri memnuniyet anketleri yaparak onları toplantılarda değerlendirerek ihtiyaç eğitim planları çıkarılıp gerekli eğitimleri yapıyoruz.

Cevap 5: Websitemizdeki öneri ve şikayetleri dikkate alarak toplantılarımızda kararlar alıp ilgili çalışan gruplarımıza bu kararları ileterek müşteri odaklılık hususunda bilinçlendiriyoruz. Ayrıca yapılan eğitim ve seminerlerimizde de müşteri odaklı olunulmanın önemini işliyoruz.

Cevap 6: İşletmeler hayatta kalabilmeleri için müşteri istek ve beklentilerine göre faaliyette bulunmaları gerekmektedir yani müşteri odaklı olmaları gerekmektedir. Şirket olarak biz bunun bilincindeyiz ve tepeden tırnağa kadar bütün çalışanlarımızın müşteri odaklı olabilmeleri için eğitimler vererek bunun hayati önemini bildirerek bilinçlendiriyoruz.

Cevap 7: 19 yıldır müşteri memnuniyet politikası uyguluyoruz. Periyodik olarak toplantılar yapıyoruz. Bunların hepsini çalışanlara duyuruyoruz. ISO10002 müşteri memnuniyeti yönetim sistemi ile ilgili belgelendirmemiz var. Senelik bunların denetimlerinden geçiyoruz.

Cevap 8: Organizasyonların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için müşterilerini düşünerekten onların isteklerine göre üretim veya hizmet yapmaları gerekmektedir. Bu yüzden bizde çalışanlarımıza bu yönde eğitimler vermekteyiz. Sürekli olarak müşteri odaklı olunulması gerektiğini vurguluyoruz.

Cevap 9: Müşterilerimiz varoluşumuzun ana nedeni olduğunun ve onların gereksinim ve beklentilerini anlayarak veya tahmin ederek müşterilerimiz için çalışanlarımızın kendilerini yenilemesi , değer yaratmak üzere eğitim ve iş modelleri oluşturmaktayız.

Cevap 10: Firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteri odaklı olarak faaliyette bulunmaları gerekir. Bunun için müşteri memnuniyet anketleri yaparak sonuçlarını toplantılarda değerlendirerek kararlar alıp uyguluyoruz.

Cevap 11: Müşteri memnuniyeti anketleri yaparak değerlendirip üzerine uygulamalara geçerek çalışanlarımız bu yönde bilinçlendiriyoruz. Ayrıca websitemiz üzerinden form ile doldurulan talep, öneri veya şikayetleri de değerlendirerek müşteri odaklılık ile ilgili kararlar alıyoruz.

Cevap 12: İşletmelerin sürekliliği için gereken bir durumdur müşteri odaklı olmak. Bizde temel amaç ve hedeflerimizin içerisinde de bulunan müşteri isteklerine göre hareket edebilmenin önemliliğini en üstten en alta kadar benimsetmeye çalışıyoruz. Bunun için websitemizdeki tavsiye ve şikayet formlarını değerlendiriyoruz. Toplantı ve seminerlerimizde üzerinde duruyoruz.

Cevap 13: Eğitimler veriyoruz. Toplantılar yapıyoruz ve her fırsatta birebir ve grup görüşmelerinde müşteri odaklılığın önemini kavratmaya çalışıyoruz.

Cevap 14: Şirketin stratejik hedeflerinde müşteri odaklılık ilkesini belirleyip bu hedefleri birimlere ve pozisyonlara kadar uyarlayarak çalışanın birebir bu unsuru benimseyip çalışma ilkesi haline getirmesine çalışıyoruz.
Cevap 15: Başta müşteriye dokunan departmandaki çalışanlara bu konuyla ilgili eğitimlerden geçiriyoruz. Bu diğer çalışanlarımızın müşteri odaklı olmadığı anlamına gelmez onlar içinde benzer eğitimler veriyoruz ama müşteriye dokunan departmanlara biraz daha hassas olarak özel ilgileniyoruz. Müşteri şikayetleri yönetim sistemini kurduk. ISO9001 ve ISO10000X modelleriyle müşteri odaklılık ile ilgili çalışmalar yapıyoruz.
Cevap 16: Şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteri talep ve isteklerine göre hareket etmeleri gerekir. Bunun önemine toplantılarımızda ve yüz yüze görüşmelerimizde vurgu yaparak çalışanlarımızı bilinçlendiriyoruz. Ayrıca eğitimler de veriyoruz.
Cevap 17: Müşteri isteklerine göre faaliyet gösterebilmek için müşteri odaklı olunması gerekli bir zorunluluktur. Müşterilerimize yönelik anketlerle pazar araştırması yaparak tespitler yapıyoruz ve bunun neticesine göre uygulamalar yapıyoruz.
Cevap 18: Şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için müşteri odaklılığın sürekli göz önünde bulundurulması gerektiğinin önemini her fırsatta çalışanlarımıza toplantılarla, birebir iletişimlerle ve eğitimlerle sağlıyoruz.
Cevap 19: Müşteri memnuniyet anketleri yapıyoruz. Anketin sonuçlarına göre eğitim ihtiyacı analizi yapıp gerekli eğitimleri yapıyoruz. Bütün müşterilerimizin ulaşabileceği talep – öneri ve şikayet formu ile websitemizden hizmet veriyoruz. Oraya yılanları da değerlendirerek göz önünde bulunduruyoruz.
Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

Verilen Cevaplarda Öne Çıkanlar

Müşteri Odaklılığın Gerekliliği	Müşteri Odaklılık Uygulamaları
süreklilik için, rekabet edebilmek için, hayatta kalabilmek için, faaliyetlerini sürdürebilmek için, varlıklarını sürdürebilmek için, şirketin amaçlarına ulaşabilmek için	müşteri memnuniyet anketi, anket sonuçlarına göre eğitim ihtiyaç planlaması, toplantıların yapılması, eğitim ve seminerlerin verilmesi, web sitesinden doldurulan talep-öneri-şikayetlerin değerlendirilmesi

Verilen cevaplar incelendiğinde müşteri odaklılığın önemini vurgulamak için süreklilik için, rekabet edebilmek için, hayatta kalabilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek, varlıklarını sürdürebilmek, şirketin amaçlarına ulaşabilmek gibi ifadelerle müşteri odaklılığın gerekliği ve önemi vurgulanmıştır. Müşteri odaklılık için yapılan faaliyetlere gelirsek en

önemlilerinden biri müşteri memnuniyet anketi uygulamasıdır. Bu anketin sonuçlarına göre işletmelerin bazıları eğitim ihtiyaç planlaması yapmakta, bazıları anketin sonuçlarını toplantılar yaparak değerlendirip çalışmalarını şekillendirmektedirler. Eğitim ve seminerlerin verildiği vurgulanmakta hatta bazı işletmeler müşteriye dokunan departmanlarına hususi olarak eğitimler vermekteler. İşletmelerin yaptıkları bir başka uygulama da müşteriler web siteleri üzerinden form doldurarak talep, öneri veya şikayette bulunabiliyorlar. İşletmeler de web sitelerine yazılan talep, öneri ve şikayetleri değerlendirerek faaliyette bulunuyorlar. Bazı firmalar da ISO10002 müşteri memnuniyet yönetim sistemi belgelendirmesi uygulayıp bunların denetimlerinden geçmektedirler.

Eğitimler, anketler, talep-öneri-şikayet sistemi müşteri ihtiyaçlarını anlayıp ona göre faaliyet gösterebilmek için yapılan çok güzel uygulamalar fakat eğitimlerin ne sıklıkla yapıldığı, katılım oranlarının ne derecede olduğu ve bu eğitimler sonucunda çalışanlardaki olumlu yönde değişimin olup olmadığının takibi de önemlidir. Müşteri memnuniyet anketlerinde evet-hayır şeklinde verilen cevaplar ya da derecelendirme puanı şeklinde verilen cevaplar müşterilerin ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılmasına olanak sağlamayabilir ve açıklamaya ihtiyaç duyulabilir. Bu anketlerin ne şekilde yapıldığı ve müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlamada ne derecede yeterli olduğu önemlidir. Anketler birebir görüşme şeklinde yapılabilirse daha açıklayıcı ve anlaşılır cevaplar alınabilir ya da kapalılık durumunda onu açıklığa kavuşturacak ikinci bir soru ile kapalılık ortadan kaldırılır. İşletmeler yüz yüze anket yapabilecek çalışan kadrosu oluşturabilirler. Websitesi üzerinden talep-öneri-şikayet sistemi müşterilerin istek ve şikayetleri anlayabilme açısından çok güzeldir fakat müşterilerin ne kadarı böyle bir sistemin olduğundan haberdardır ve ne kadarı kullanıyordur. Talep-öneri-şikayet sisteminin bilinirliğini arttırmak gerekebilir.

3.3.2.1.3. *TKY'nin Unsurlarından Sürekli Gelişmeyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar*

Üçüncü soru toplam kalite yönetiminin unsurlarından sürekli gelişme kriteri hakkındadır. Üçüncü mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 3: Toplam kalite yönetiminin unsurlarından sürekli gelişme kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
Cevap 1: Şirketimizde 2013 yılından beri uygulanan EFQM modelinin gösterdiği yol haritasına uyarak bu hususta gayet başarılı bir noktaya geldik. Ayrıca çalışanlarımıza uygulanan performans sistemi ile bu husustaki katılımlarını ölçer, eğitim sistemimiz sonucu olarak her sene eğitim planlarıyla geliştirmeye çalışırız.
Cevap 2: Performans sistemi ile birlikte eğitimler veriyoruz. Çalışanlarımıza yeni alanlar belirleyerek gelişmelerine katkı sağlıyoruz.
Cevap 3: İç eğitimler ve geliştirme programları tertip ediyoruz. PUKO döngüsü uygulayıp önlem al kısmı ile kararlar alıp geliştirme faaliyetlerinde bulunuyoruz.

Cevap 4: Bütün sistemlerimiz ilgili birimlerimiz tarafından değerlendirilerek sürekli daha iyi nasıl olabilir şeklinde toplantılar yapıp gerekli uygulamaları faaliyete geçiriyoruz.
Cevap 5: Özel çalışma grupları oluşturarak görevler tanımlıyoruz. İç eğitimler veriyoruz.
Cevap 6: Küresel standartları takip ediyoruz. Sürekli dahi iyisini yapabilmek için toplantılar düzenleyerek istişare ediyoruz. Performans sistemi ile çalışanların gelişimleri takip edilerek teşvik ediliyor.
Cevap 7: Sektörümüzle alakalı gelişmeleri takip ediyoruz. Eğitimler veriyoruz. Çalışanlarımıza kariyer planlamaları hususunda önderlik ediyoruz.
Cevap 8: Yeni başlayan bir personelin kendisini geliştirmesi için ve bunu koruyabilmesi için sistematik bir yaklaşımımız var. Kalite politikamızın içerisinde sürekli gelişimle ilgili bir girdimiz mevcut bu girdiyi çalışanlarımızla sürekli paylaşıyoruz bunda iş süreçlerinin tamamıyla incelenmesi sonucu geliştirmeye açık hangi noktaların oldukları tespit ediliyor. Bu da personelle paylaşılıyor. Burda süreçleri nasıl iyileştirebiliriz. PUKO döngüsündeki önlem al kısmını nasıl iyileştirebiliriz. Bu konularda sürekli personelimizle geri bildirim yaparak daha iyi bir noktaya getirmeye çalışıyoruz.
Cevap 9: Özel çalışma grupları oluşturarak geliştirme istediğimiz konuda çalışma yaptırıyoruz. Örneğin; maliyetlerin azaltılması gibi. Performans yönetim sistemi uyguluyoruz ve eğitimler veriyoruz.
Cevap 10: Her yıl kendilerini geliştirebilecekleri yeni uzmanlık alanları belirliyoruz, bu konuda iç eğitimler planlıyoruz.
Cevap 11: Sürekli daha iyiyi hedefleyerek çalışanların yetkinliklerini artırıcı eğitimler veriyoruz.
Cevap 12: PUKO döngüsü kullanarak bütün sistemlerimizi değerlendiriyoruz. Önlem al noktasında gerekli önlemleri alarak sürekli gelişmeyi canlı tutmaya çalışıyoruz.
Cevap 13: Sektörel gelişmeleri takip ediyoruz. Performans yönetim sistemi uyguluyoruz.
Cevap 14: Firmaların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için sürekli olarak daha iyisini nasıl yapabilirimi düşünerek uygulamaları gerekir. Sektördeki gelişme ve yenilikleri takip ediyoruz. Çalışanlarımıza eğitim ve seminerler veriyoruz. Onlara kariyer hedefleri oluşturarak şirketimizin gelişimiyle birlikte onları da geliştiriyoruz.
Cevap 15: Firma olarak küresel standartları takip ediyor firmamızın etki alanına giren standartları da almak için düzenli eğitimler ve gelişim programları uyguluyoruz.
Cevap 16: Sürekli gelişme şirketimizde sürekli olan bir şeydir. Gerek PUKO yaklaşımı gerek EFQM'deki radar yaklaşımı bize yaptığınız çalışmaları gözden geçirin diyor. Örneğin performans yönetim sistemi iyi işlemiyorsa onu masaya yatırım nasıl iyileştirebilirizi

düşünerek karar alırız. Daha iyi uygulayan şirketlerle kıyaslama yaparak geliştirmek gibi. Ya da bizde görev takımları vardır. Çalışma grupları oluşturularak şirket özelinde spesifik konularda iyileştirme yaparlar maliyet düşürme çalışması, müşteri memnuniyetini arttırma çalışması, inovatif ürün araştırması çalışması, ar-ge ile ilgili teknik çalışmalar analizler ve araştırmalar yaparlar.

Cevap 17: Puko döngüsünü uyguluyoruz. Kontrol sonrası önlem alma kısmı için aldığımız kararlar gelişimimize katkıda bulunuyor. Eğitimler veriyoruz.

Cevap 18: Eğitim ve gelişim programları uyguluyoruz. Performans yönetim sistemimizi takip ediyoruz. Sektörümüzle ilgili standartları takip ediyoruz.

Cevap 19: Bütün faaliyetlerimizi takip sistemimizle bir yazılım aracılığıyla anlık olarak takip ediyoruz. Sürekli takip edip daha iyisini yapmak için faaliyetlerde bulunuyoruz.

Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

Verilen Cevaplarda Öne Çıkanlar

Sürekli Gelişmeye Katkı Sağlayan Uygulamalar
EFQM Mükemmellik modeli, PUKO Döngüsü, sektörel gelişmeleri takip etmek, personellerden geri bildirim almak, yeni uzmanlık alanlar belirlemek, eğitimler vermek, küresel standartları takip etmek, özel çalışma grupları oluşturmak

Verilen cevaplar incelendiğinde sürekli gelişmeyle ilgili olarak EFQM mükemmellik modeli aracılığıyla yani bu model ile şirketlerin gelişimleri büyük oranda artmış. KALDER kendisine üye olan işletmelere bu modelin uygulanmasında büyük ön ayak oluyor. Sürekli gelişmeye performans yönetim sistemiyle, eğitimler ile, çalışanlara yeni alanlar belirlemek ile, PUKO döngüsündeki önlem al noktası ile, sektörel gelişmeleri takip etmekle, kalite politikası gereği iş süreçlerinin incelenmesiyle, personelden alınan geri bildirimler ile, yeni uzmanlık alanlarının belirlenmesiyle, çalışanların yetkinliklerini arttırmak için yapılan eğitimler ile, küresel standartları takip ile katkı sağlandığı ifade edilmiştir. Yine özellikle geliştirilmesi istenilen durumlarda özel çalışma grupları oluşturularak bu grubun maliyetleri düşürme çalışması, müşteri memnuniyetini artırma çalışması, inovatif ürün araştırma çalışması, ar-ge ile ilgili teknik çalışmalar ve analizler yaparak da sürekli gelişmeye katkı sağlandığı ifade edilmiştir. Sürekli gelişme katkı sağlayacak faaliyetler bazı şirketlerde hususi olarak bir yazılım programı ile takip edildiği de ifade edilmiştir.

Sürekli gelişme için performans değerlemenin uygulanılmasında çok hassas olunması gerekir. çalışanların performanslarını arttırmak için çok yüksek hedefler verip onları

gerçekleştirmelerini isteyerek kapasitelerinin üstünde çalışmak zorunda kalmaları belli bir süre sonra katlanamazlığa dönüşebilir. Bu durumu çok iyi ayarlamak gerekir.

3.3.2.1.4. TKY'nin Unsurlarından Tam Katılımla İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar

Dördüncü soru toplam kalite yönetiminin unsurlarından tam katılım kriteri hakkındadır. Dördüncü mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 4: Toplam kalite yönetiminin unsurlarından tam katılım kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
Cevap 1: Stratejik planımız çerçevesinde belirlenmiş iç iletişim planı tam katılımı sağlamaya çalışırız. Tüm sistemlerimizin senelik olarak etkinliğini ölçerek geliştirmeye çalışırız.
Cevap 2: Şirketin faaliyetleri ile ilgili her çalışma çalışanlarla paylaşılır. Websitemizden öneri formu doldurularak fikir beyan edilebilir.
Cevap 3: Her türlü şey için herkesin görüş bildirebileceği bir ortam oluşturuyoruz. Bildirilen görüşler değerlendirilerek sebebi ile birlikte olumlu ya da olumsuz dönüş yapılarak şevklerini kırmadan tekrar görüşlerini bildirmelerini sağlıyoruz.
Cevap 4: Talep – öneri ve şikayet sistemimiz mevcuttur. Bu sistemde mail olarak herkes öneride bulunabilir. Bu mailleri değerlendirme kurulumuz vardır. Onlar değerlendirerek geri dönüş bildirimi herkese muhakkak yapıyorlar ki tekrar katılımlarını sağlamak amacıyla.
Cevap 5: Öneri sistemi uyguluyoruz. Şirketin faaliyetleri iç iletişim sistemi ile herkese duyurulur.
Cevap 6: Kalite döküman yönetim sistemimiz gereği çalışanlarımızın katılımlarını arttıracak faaliyetlerde bulunuyoruz. Toplantılar yapıyoruz.
Cevap 7: Kalite döküman yönetim sistemimiz gereğince çalışanlarımızın katılımlarını sağlıyoruz. Çalışanların katılım sağladığı hususlar ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılarak tekrar katılımları teşvik edilir.
Cevap 8: Kalite yönetim sistemlerimiz içerisinde bulunan her belge, her bilgi, her döküman kullanıma görüşe açıktır. Bunlarla ilgili yetkili mevcut personelde dahil olmak üzere burdaki arkadaşların hepsinden geri bildirim toplamaya çalışıyoruz. Burda düzeltici faaliyet, önleyici faaliyet bunlarla ilgili riskler nelerdir. Burda personelin tamamında sistemin içerisine dahil edip bu işte iş ilişkisini, firma yaklaşımını daha nasıl geliştirebiliriz diye sürekli olarak personelle yaptığımız toplantılarla geri bildirim istiyoruz. Bu geri bildirimleri de alıp işleyip sonuçlarını da çalışanlarla paylaştıktan sonra daha da olumlu sonuçlar elde ediyoruz.
Cevap 9: Şirket içi iletişim sistemi kullanıyoruz. Herkes her türlü görüşünü söyleyebilir ve bu görüşlerin neticeleri doğrultusunda alınan kararlar ile yapılan uygulamalar herkesle paylaşılır.

Cevap 10: Toplam kalitenin öneminden bahsedip, toplantı organize ediyoruz.
Cevap 11: Öneri, istek ve şikayet sistemimiz herkese açık olarak kullanılmaktadır.
Cevap 12: Mail ile öneri formu doldurma sistemimiz mevcuttur. Öneriler değerlendirilerek geri dönüşler yapılır.
Cevap 13: Öneri sistemimiz ile herkes görüş bildirebilir. Şirket içi iletişim sistemimiz ile bütün faaliyetlerimiz tüm çalışanlara duyurulur. Toplantılar yapıyoruz.
Cevap 14: Firmamız geneli kalite doküman yönetim sistemi kullanıyoruz bu tüm çalışanları kapsamakta ulaşımı sağlanmaktadır.
Cevap 15: Katılımların tamamını sağlayan en önemli sistemlerden biri öneri sistemidir. Herkes mail yoluyla öneri yapabilir. Bu bir kurul tarafından takip edilip geri dönüş yapılır. Görev takımları ve çalışma gruplarının elde ettiği sonuçlar şirket tarafından uygulamaya alınır ve bunlar herkese ilan edilerek daha sonraki çalışma gruplarına diğer çalışanlarında katılımları artar. Toplantılarımızda herkese muhakkak söz hakkı verilerek katılımları sağlanır.
Cevap 16: Performans belirleme ile de katılım sağlanır. Hedef belirleme süreçleri ile belli aralıklarla gelecek yıla ait çalışmalarla ilgili toplantılar yapılarak da katılım sağlanır.
Cevap 17: Kurum içi iletişim sistemimizle tüm çalışanlarımızı faaliyetlerimiz hakkında bilgilendiriyoruz. Bütün çalışanlar özgürce herhangi bir faaliyetimiz hakkında görüş belirtebilir ve bütün görüşler değerlendirilerek gerekli duyulanlar uygulamaya sokulur. Uygulamaya sokulamayacak görüşlerde nedeni ile birlikte izah edilir.
Cevap 18: Çalışma grupları oluşturup onların elde ettiği başarıyı paylaşarak diğer çalışanlarında bir sonraki çalışma grubuna katılmak istemelerini sağlıyoruz. İç iletişim sistemi ile her şeyi herkese duyuruyoruz.
Cevap 19: Kalite yönetim sistemimiz gereği her bilgi, belge ve doküman tüm çalışanlarla paylaşılır. Çalışma takımları oluşturulur ve bunların şirketimize vermiş oldukları katkılar herkese duyurulur. Bir sonraki çalışma takımına katılımın artırılması sağlanır.
Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

Verilen Cevaplarda Öne Çıkanlar

Tam Katılıma Katkı Sağlayan Uygulamalar
İç iletişim planı, faaliyetlerin paylaşılması, öneri formu, kalite doküman yönetim sistemi, şirket içi iletişim sistemi, her bilgi belge ve dokümanın kullanıma ve görüşe açık olması

Verilen cevaplar incelendiğinde tam katılım için iç iletişim planıyla, web sitesinden öneri formu doldurarak fikir beyanıyla, şirketin faaliyetleriyle ilgili her çalışmanın paylaşılmasıyla, talep-öneri-şikayet sistemiyle, mail ile öneride bulunmayla, bildirilen görüşlerin değerlendirilerek olumlu ya da olumsuz dönüş ile tekrar katılımlarını sağlamakla, iç iletişim sistemiyle tüm faaliyetlerin herkese bildirilmesiyle, toplantılar ile, kalite döküman yönetim sistemiyle, çalışanların katılımı sağlanan çalışmaların sonuçlarını herkesle paylaşarak tekrar katılımlarını teşvik ile, her bilgi belge ve dökümanın kullanıma ve görüşe açık olmasıyla, personellerin geri bildirimleriyle, şirket içi iletişim sistemiyle, çalışma grupları oluşturup elde ettikleri başarıyı herkesle paylaşarak bir sonraki çalışma grubuna katılımı istemelerini sağlamayla sağladıkları ifade edilmiştir.

Tam katılımı şirketindeki iş yükünün eşit olarak paylaştırılması gerekir. Bu herkesin aynı işi yapması anlamına gelmez iş bölümünün adaletli olarak yapılması demektir. Bir işyerinde çalışanlardan biri 2-3 saat kadar çalışıp geriye kalan zamanında oyalanıp vakit geçiriyorsa diğer çalışan kafasını bile kaldıramadan çalışıyorsa burada tam katılımın doğru uygulanmadığını söyleyebiliriz. Tam katılımın olmadığı yerlerde çalışanların birbirinden olumsuz yönde etkilenmesi kaçınılmaz olur. Hep ben çalışıyorum kimse hiçbir şey yapmıyor şeklinde içselleştirmeler artabilir ve bu durum daha da kötü sonuçlar doğurabilir.

3.3.2.1.5. TKY'nin Unsurlarından Kurum Kültürüyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar

Beşinci soru toplam kalite yönetiminin unsurlarından kurum kültürü kriteri hakkındadır. Beşinci mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 5: Toplam kalite yönetiminin unsurlarından kurum kültürü kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
Cevap 1: İç iletişim planı ve liderlerimizin bu hususta örnek teşkil etmesiyle bilinçlendirme yaparız.
Cevap 2: Oryantasyon sürecinde kurum kültürümüzü tanıtıyoruz. Sosyal aktivitelerle kalmayıp birliktelik oluşturarak birlikte çalışma kültürü oluşturuyoruz.
Cevap 3: İşe alım esnasında mülakat teknikleriyle kurum kültürümüze uygun olabilecek kişileri işe alıyoruz.
Cevap 4: Şirketimizde yerleşmiş kendi kurum kültürümüz var. İşe yeni başlayan çalışanlar bu kültürü görerekten benimsiyorlar ayrıca işe yeni başlarlarken kurum kültürümüz hakkında bilgiler veriliyor.
Cevap 5: Çalışanların bağlılığını güçlendirmek için açık kapı sistemini oluşturduk.
Cevap 6: İşe alım sürecinde kurum kültürümüze uyum sağlayabilecek adaylardan işe alımı gerçekleştiriyoruz. Oryantasyon süreçlerinde kendilerine kurum kültürümüz tanıtılıyor.
Cevap 7: İşe yeni başlayacak çalışanlara kurum kültürü hakkında bilgiler veriliyor.

Cevap 8: Çok kuvvetli bir kurum hafızamız var. Kurum kültüründe giriş tamamen oryantasyon sürecinden başlıyor. Oryantasyon sürecinde kimin hangi yetkili hangi sorumluluklarda olduğu muhakkak paylaşıyoruz. Bir bilginin şirkete girdikten sonra nasıl işleneceği yönünde kendilerini bilgilendiriyoruz. Nasıl yönlendirileceği hususunda, davranışsal olarak kendilerini bilgilendiriyoruz. Zaten bizim firmamızın yaklaşık kıdemi 10-15 yıl aralığında bununla ilgili kurumsal bilgiyi muhakkak içerde tutup paylaşmaya çalışıyoruz. Bugün herhangi bir konu hakkında bir rapor yayınlandıysa bir bildirim yayınlandıysa tüm personelin bundan haberdar olmasını sağlıyoruz. Hem kurum kültürü oluşsun hem kurumsal bilgi insanların hafızasına kazınsın diye bu şekilde bir çalışma gerçekleştiriyoruz.
Cevap 9: Liderlerimize kurumumuzun kültürünün sembolü olduklarını söyleyerek rol model olabilecek davranışlar sergilemelerinin gerektiğini vurguluyoruz. Özellikle yeni işe başlayan çalışanların oryantasyonunda kurumun tanıtımı yapılarak kültürü hakkında bilgiler veriliyor.
Cevap 10: Çalışan bağlılığını güçlendirmek istiyoruz. Açık kapı sistemini geliştirdik.
Cevap 11: İşe yeni başlayan çalışanlara verilen eğitimlerde kurum kültürümüz tanıtılıyor.
Cevap 12: Sosyal aktiviteler düzenliyoruz. Yemek, piknik ve gezi gibi. İşe giriş eğitimlerinde kurum kültürünü işliyoruz.
Cevap 13: İşe alım sürecinde kurum kültürüne uygunluğa önem veriyoruz.
Cevap 14: İşe giriş eğitimlerinde kurum kültürümüzü işliyoruz.
Cevap 15: İşe giriş eğitimlerinde tüm kurumu ve etkinlikleri tanıtan bilgilendirmeler yapılmakta sürekli takip için intranet portalı bulunmaktadır.
Cevap 16: Kurum kültürünün en kritik olduğu nokta işe alım sürecidir. İşe alacağımız zaman bizim kurum kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağına göre alım yaparız. Bunu işe alımda uyguladığımız yetkinlik bazlı mülakat teknikleriyle belirliyoruz. Kurum kültürü eğitimleri veriyoruz. Şirketin prosedürleri, politikaları, toplantılardaki düzen gibi bilgiler veriyoruz. Birbirlerine bey-hanım şeklinde hitap etme. Birlikte yemek yeme aktivite yapma kültürü oluşturuluyor. Çalışanlararası iletişimi artırıcı faaliyetler yapıyoruz.
Cevap 17: Kurum kültürü eğitimi veriyoruz.
Cevap 18: İşe başlangıç eğitimlerimizde kurum kültürümüzü tanıtıyoruz.
Cevap 19: Bütün çalışanlarımız şirketimizde yeni işe başlayanlara kurum kültürü açısından davranışlarıyla örnek olarak kurum kültürümüzü temsil ederler. Yerleşmiş bir kültürümüz vardır. İşe yeni başlayanlar için oryantasyon sürecinde kurum kültürümüz tanıtılarak bilgilendirilirler.

Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

Verilen Cevaplarda Öne Çıkanlar

Kurum Kültürünün Oluşturulmasına Katkı Sağlayan Uygulamalar
iç iletişim planı, liderlerin örnek teşkil etmesi, oryantasyon sürecinde kurum kültürünün tanıtılması, sosyal aktivitelerle birliktelik oluşturulması, işe alımda kurum kültürüne uygunluğa bakılması, işe yeni başlayanlara kurum kültürü hakkında bilgi verme

Verilen cevaplar incelendiğinde kurum kültürü iç iletişim planı ile, liderlerin örnek teşkil etmesiyle, oryantasyon sürecinde kurum kültürünün tanıtılmasıyla, sosyal aktivitelerle birliktelik oluşturulmasıyla, işe alım esnasında mülakat teknikleriyle kurum kültürüne uygun kişileri seçmeyle, işe yeni başlayanlara kurum kültürü hakkında bilgi vermeyle, oryantasyon sürecinde kimin hangi yetki ve sorumlulukta olduğunun paylaşılmasıyla, bir bilginin şirkete girdikten sonra nasıl işlenip yönlendirileceği hususunda davranışsal olarak oryantasyon sürecinde kendilerini bilgilendirerek, yayınlanan her rapor ya da bildirim herkeşle paylaşarak, açık kapı sistemiyle, eğitimlerle, yemek piknik ve gezi gibi aktivitelerle, işe alım sürecinde kurum kültürüne uygunluğa bakarak kurum kültürünün sağlanıldığı ifade edilmiştir.

3.3.2.1.6. TKY'nin Unsurlarından Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesiyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar

Altıncı soru toplam kalite yönetiminin unsurlarından önce insan anlayışı ve birey kalitesi kriteri hakkındadır. Altıncı mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 6: Toplam kalite yönetiminin unsurlarından önce insan anlayışı ve birey kalitesi kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
Cevap 1: Senelik olarak bir çok farklı sistemin çıktısı ile eğitim ihtiyaç analizi yapılır. Onaylanan eğitim planı ile birey kalitesinin her geçen yıl artırılması için çalışırız.
Cevap 2: Çalışanlarımızın en güçlü değerimiz olguğu olgusunu yansıtarak onların yetkinliklerini artırıcı programlar düzenliyoruz.
Cevap 3: Çalışan memnuniyeti anketi uygulayarak sonuçlarına göre kaliteyi arttıracak kararlar alıp uyguluyoruz.
Cevap 4: Çalışan memnuniyeti anketlerimizden elde ettiğim sonuçlara göre gerekli adımlar atıyoruz. Olumsuz çıkan kısımlar olursa onları düzeltecek adımlar atıyoruz. Çalışanlarımızın şirketimizden memnun olmalarına ve onlara karşı anlayışlı davranılmasına titizlikle dikkat ediyoruz.

Cevap 5: Çalışanlarda tespit ettiğimiz noktalarda onların kalitesini arttırmak için eğitimler veriyoruz.
Cevap 6: İşletmelerde insansız bir şey düşünülemediği için bütün çalışanlarımıza, şirketimize düzenli düzensiz gelen herkese karşı gülyüz göstererek anlayışlı davranıyoruz. Şirketimizde çalışanlar ve şirketimize gelenler bizim hakkımızda dışarda olumlu konuşmaları için.
Cevap 7: Çalışanlarımızın kalitesini arttırabilmek için yıllık izinlerinden düşmeden yüksek lisansa gitmelerine müsaade ediyoruz. Onların niteliklerini arttıracak programlar düzenliyoruz.
Cevap 8: Tabi ki insansız bir şey düşünülemez. Personeli memnun edeceksiniz ki size performans sağlayabilsin. Hem TKY’de hem kalite yönetim sistemlerinde personelin katkısı yadsınamayacak kadar çoktur. Kendilerini psikolojik, ekonomik ve sosyal olarak daha iyi hissetmeleri için çalışmalarımız var. Çalışma gruplarımız var bu çalışma grupları önce insan anlayışını ve birey kalitesini ön plana çıkartacak şekilde çalışıyor. Bunu çalışanlarımıza da hissettirmeye çalışıyoruz.
Cevap 9: Çalışanlarımızın kalitesini arttırabilmek için liderlik, yönetim becerileri, problem çözme vb. gibi eğitimler veriyoruz.
Cevap 10: Mobil çalışma izinleri gibi, işlerini kolaylaştıracak izin süreçleri geliştirdik. İşlerini ofise gelmeden de yürütebileceklerini anlattık.
Cevap 11: İç iletişim faaliyetleri uygulanmaktadır. “Sensiz Olmaz” işveren markası ile çalışanların aidiyet ve motivasyonu artırıcı uygulamalar yapılmaktadır.
Cevap 12: İşe alım süreçlerindeki adaylara gereken misafirperverliği göstererek ikramlarda bulunuyoruz. Bütün çalışanlara ve adaylara gülyüz gösteriyoruz. Konuşmak görüşmek isteyen herkesi muhakkak dinleyerek onlara anlayış gösteriyoruz.
Cevap 13: Çalışan memnuniyeti anketi uygulayarak kalitelerini arttırıcı kararlar alıp uyguluyoruz.
Cevap 14: Çalışanların becerileri arttıracak eğitimler veriyoruz.
Cevap 15: Firmamız için çalışanlarımız en güçlü değerimizdir. İK performans değerlendirmesinde çalışan memnuniyeti ölçülmekte ve buna bağlı aksiyonlar alınmaktadır.
Cevap 16: Bir çalışan istediği zaman bütün yöneticilerin yanına gelip konuşabilir. Kariyerinin verdiği insana saygı ödülünü tam sayısını hatırlamıyorum ama geçmişte 3-5 kere bu ödülü aldık. İşe alım sürecinde başvurmuş adaylara gereken misafirperverliği yapıyoruz. Birey kalitesini arttırmak için çalışanların yetkinliklerini arttırıcı fırsatlar tanıyoruz. Örneğin; yüksek lisansa giden arkadaşlarımıza müsaade ediyoruz yıllık izinlerindende düşmüyoruz. Liderlik, iletişim becerileri, problem çözme gibi eğitimler veriyoruz. Kişibaşı verilen eğitim 10 saatin altına düşmez. Yetenek havuzu programlarımız var burdan çıkan arkadaşlar daha

sonra yönetici oldular bu da bizi mutlu etti. Dışardan bizim kültürümüzü bilmeyen biri yerine kendi içimizden birini getirmiş olduk.

Cevap 17: Çalışanlarımız bizim için çok değerli olduğu için onların kalitesini artırıcı faaliyetlerde bulunuyoruz.

Cevap 18: Toplantılarımızda eğitim ihtiyaç çizelgesi oluşturarak ihtiyaç duyulan eğitimleri çalışanlarımızın kalitelerini arttırmak için uyguluyoruz.

Cevap 19: Şirketlerde insansız herhangi bir faaliyet düşünülemediği için çalışanlarımızın şirketimizde çalışmasından memnun olmalarına önem veriyoruz. Bunun için çalışan memnuniyeti anketleri yaparak varsa olumsuz durumları tespit edip iyileştirme faaliyetlerinde bulunuyoruz. Herkese karşı güleryüz gösterip onları anlayışla karşılıyoruz. Herhangi bir görüş bildiren olursa onun neticesini nezaketle olumlu ya da olumsuz olarak muhakkak dönüş yapıyoruz.

Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

Verilen Cevaplarda Öne Çıkanlar

Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesine Katkı Sağlayan Uygulamalar
Eğitim ihtiyaç analiyleleriyle eğitim planlaması yaparak, çalışanlarımızın en güçlü değerimiz olduğu olgusunu yansıtarak, çalışanların niteliklerini artırıcı programlar düzenleyerek, liderlik yönetim becerileri problem çözme gibi özel eğitimler vererek, mobil çalışma izni uygulamasıyla işlerini ofise gelmeden yürütebilme olanağı sağlayarak,

Verilen cevaplar incelendiğinde önce insan anlayışı ve birey kalitesini senelik olarak bir çok farklı sistemin çıktısı ile eğitim ihtiyaç analizi yaparak eğitim planı ile birey kalitesini arttırarak, çalışanların en güçlü değerimiz olduğu olgusunu yansıtarak, çalışanların yetkinliklerini artırıcı kararlar alarak, eğitimler vererek, yıllık izinlerinden düşmeden yüksek lisans için derslere gitmelerine izin vererek, şirkete gelen herkese güleryüz göstererek, çalışanların niteliklerini artırıcı programlar düzenleyerek, çalışanların ekonomik sosyal ve psikolojik olarak daha iyi hissetmeleri için çalışmalar yaparak, liderlik yönetim becerileri problem çözme gibi özel eğitimler vererek, mobil çalışma izni uygulamasıyla işlerini ofise gelmeden yürütebilme olanağı sağlayarak, işe alım süreçlerindeki adaylara gereken misafirperverliği gösterip ikramlarda bulunarak, işe alım sürecindeki bütün adaylara güleryüz göstererek, yetenek havuzu programı uyguladıklarını ifade ederek önce insan anlayışı ve birey kalitesine katkı sağlandığı ifade edilmiştir.

Önce insan anlayışı ve birey kalitesini çalışanlarda öne çıkarabilecek en önemli uygulamalardan biri eğitimidir. Eğitimin toplam kalite yönetiminin bütün unsurlarının üzerinde etkisi vardır. Ancak önce insan anlayışı ve birey kalitesindeki etki oranı daha fazladır.

3.3.2.1.7. *TKY'nin Unsurlarından Süreç Yönetimi ve Süreç Performansı İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar*

Yedinci soru toplam kalite yönetiminin unsurlarından süreç yönetimi ve süreç performansını geliştirme kriteri hakkındadır. Yedinci mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 7: Toplam kalite yönetiminin unsurlarından süreç yönetimi ve süreç performansını geliştirme kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz ?
Cevap 1: Tüm faaliyetlerimiz süreç olarak tanımlanmış sahiplikleri belirlenmiştir. Süreç performansı birey performansına etki edecek şekilde sistem oluşturulmuştur. Süreçlerimiz bir yazılım ile takip edilmekte ve tüm çalışanlarımızın ulaşımına açıktır. Her sene olarak tüm süreçlerimiz gözden geçirilir ayrıca birkezde iç denetim mekanizması ile denetlenir.
Cevap 2: Bütün süreçlerimiz tanımlıdır ve takibi yapılır. Her sene bütün süreçlerimiz gözden geçirilerek değerlendirilir.
Cevap 3: Süreçlerimizi bir yazılım programı ile takip ediyoruz. Gerekğinde belli aralıklarla güncellemeler yapılmaktadır.
Cevap 4: Bütün süreçlerimiz belirlidir ve sistematik olarak performansları anlık ve haftalık olarak takip edilir. Değerlendirilerek performansları üst düzeye çıkartılmaya çalışılır.
Cevap 5: Süreçlerimizin yönetimi ilgili birimlerimiz tarafından icra edilir ve takibi yapılarak aşama aşama durum raporlaması yapılır.
Cevap 6: Süreçlerimizi öncelikli olarak tanımlarız daha sonra onların takibini yaparak performanslarını arttırmaya çalışırız. Süreç takip çizelgelerimizle anlık olarak süreçlerimiz takip edilir.
Cevap 7: Bizde süreçlerin tamamı tanımlıdır amaçları, nasıl ölçülmesi gerektiği de tanımlıdır ve takib edilir.
Cevap 8: Şirketimizde uyguladığımız yaklaşık 12 tane süreç var. Her bir sürecin girdileri çıktıları kaynakları ve kaynak kısıtları bellidir. Kaynak kısıtlarının açılması için çalışmalar bellidir. Süreçlerin hepsi ilgili birimler tarafından yürütülmekte ve süreçlerin birbiriyle olan ilişkileri de açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Bu süreç performanslarıyla ilgili belirli periyotlarda süreç performans raporları ortaya çıkmaktadır. Yüksek olan noktalarda durum nedir düşük olan süreç performanslarda durum nedir. Bunun sonuçlarını biz daha iyi noktaya nasıl getirebiliriz diye periyodik olarak çalışmalarımız var. Bu yönde ilgili bölüm şefleri sürekli olarak bunları aylık bazda takip etmekte ve raporlama yapmaktadır. Daha iyi noktaya nasıl getirebiliriz diye çalışmalar zaman zaman sürüyor. Eksik çıkan performanslarda ilgili birimler bir araya getirilerek bu süreç performansı daha yukarıya çekilmeye çalışılıyor.
Cevap 9: Bir yazılım programı ile süreçlerimiz takip edilmektedir.

Cevap 10: Yeni bir program olarak, süreçlerimizi yazdık. Süreçlerimizi takip edilebilir hale getirerek, çalışanlara da bunun kolaylığını anlattık.
Cevap 11: Süreçlerin hepsi tanımlı olup yazılım programı ile anlık olarak belli aşamalarda da süreç performans raporlarıyla değerlendirilerek takip edilir.
Cevap 12: Şirketimizde süreçlerimiz bellidir ve ilgili birimler tarafından sürecin faaliyetleri takip edilerek gerektiğinde müdahale edilerek performansı artırılır.
Cevap 13: Genel müdürümüz ekranını açınca tüm süreçleri görebileceği şekilde yazılım kullanıyoruz. Süreçlerimizi yeşil, sarı ve kırmızı şeklinde yazılım üzerinden takip edip kırmızılara müdahalede bulunup yeşile dönüştürmeye çalışıyoruz.
Cevap 14: Bütün süreçlerimiz tanımlı bir şekildedir ve takibi yapılarak herhangi bir aksi durumda performansını arttırmaya yönelik atılımlar yapılır. Toplantı yapıp karar alıp uygulayarak.
Cevap 15: Firmamız her sürecinde ortak yazılım kullanılmakta bu yazılım da belli aralıklar ile ihtiyaca ve verime bağlı güncellenmeler yapılmaktadır.
Cevap 16: Ana süreçler, temel süreçler ve destek süreçleri olarak bizde süreçler tanımlıdır. Bunu da çalışma gruplarıyla her fonksiyondan en az bir kişinin yer aldığı toplantılarla belirleriz. Künyeleri oluşturduk, amaçlarını tanımladık performanslarını nasıl ölçeceğimizi belirledik. Sonra bunları kurumsal karne ile takip etmeye başladık. Bütün çalışanlara da bunları anlattık. Genel müdür sabah şirkete geldiği zaman şirketin karnesini görür kırmızılar, sarılar ve yeşiller olarak. Kırmızılara müdahale edilir. Ekip toplanıp toplantı yapılarak nedeni anlaşılır ve üzerine kararlar alınarak uygulamaya geçilip yeşile dönüştürülmesi sağlanır.
Cevap 17: Süreçlerimizin performansını arttırabilmek için durum raporları çıkarılarak inceleme yapılır ve ona göre müdahale edilir.
Cevap 18: Tüm faaliyetlerimizin süreçleri tanımlıdır ve takibi titizlikle yapılır.
Cevap 19: Süreçlerimiz günlük ve haftalık olarak takip edilip gerekli iyileştirmeleri devamlı olarak yapılmaktadır.
Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

Verilen Cevaplarda Öne Çıkanlar

Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirmeye Katkı Sağlayan Uygulamalar
tüm faaliyetleri süreç olarak tanımlayıp sahipliklerini belirleyerek, süreç performansı birey performansına etki edecek şekilde sistem oluşturarak, süreçleri düzenli olarak takip ederek

Verilen cevaplar incelendiğinde süreç yönetimi ve süreç performansını geliştirmek için tüm faaliyetleri süreç olarak tanımlayıp sahipliklerini belirleyerek, süreç performansı birey performansına etki edecek şekilde sistem oluşturarak, süreçler bir yazılım programı ile takip edip tüm çalışanların ulaşımına açarak, her sene tüm süreçleri gözden geçirip iç denetim sistemimizle denetlenerek, bütün süreçleri belirleyip anlık ve haftalık olarak takip edip performanslarını üst düzeye çıkarmaya çalışarak, süreçlerin yönetimi ilgili birimler tarafından icra edilip takip edilerek aşama aşama durum raporlaması yapılarak, süreç takip çizelgesi kullanarak, sürecin girdilerini çıktılarını kaynak kısıtlarını belirleyip kaynak kısıtlarının açılması için çalışmalar yaparak, genel müdür ekranı açınca tüm süreçleri görebileceği şekilde yazılım kullanıp süreçleri yeşil sarı kırmızı üzerinden takip edip kırmızılara müdahalede bulunup yeşile dönüştürmeye çalışarak gibi uygulamalar yaptıkları ifade edilmiştir.

3.3.2.1.8. TKY'nin Unsurlarından Liderlikle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar

Sekizinci soru toplam kalite yönetiminin unsurlarından liderlik kriteri hakkındadır. Sekizinci mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 8: Toplam kalite yönetiminin unsurlarından liderlik kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri neler yapıyorsunuz ?
Cevap 1: 2013 yılından beri uyguladığımız EFQM modelinin ilk kriteri de liderliktir. Bu kapsamda şirketimizde liderlik tanımı yapılmış ve liderler belirlenmiştir. Senelik olarak lider değerlendirme anketi yapılır ve sonuçlarına göre eğitimler planlanır aksiyonlar alınır. Liderlerin bu anket sonucu elde edecekleri puanlar hedeflendirilerek performans puanını etkiler. Ayrıca iç iletişim planı dahilinde liderlerimiz çalışanlar ile belirlenmiş periyot ve şekilde bir araya gelirler.
Cevap 2: Liderlerimizin liderlik özelliklerini arttırabilmek için yetenek havuzu programları uyguluyoruz. Benzer program çalışanlarımız için de mevcuttur.
Cevap 3: Liderler çalışanlarına yön verebilmeli onları hedefleri doğrultusunda desteklemeli bu yüzden belli aralıklarla liderlerle çalışanları bir araya getiriyoruz.
Cevap 4: Lider değerlendirme anketlerimiz mevcuttur. Bu değerlendirme anketlerinin neticesine göre liderlerimizde geliştirilmesi gereken yönler belirlenir ve onlara uygun programlar düzenlenir.
Cevap 5: Liderin hedef belirleyerek çalışanlara o istikamette yön vermesi gerekir. Bizde liderlerimizin yetkinliğini yükseltebilmek için lider yetkinliklerini geliştirme programları uyguluyoruz.
Cevap 6: Liderlerimiz aynı zamanda diğer çalışanlarımıza rol modelidir. Liderlerimiz liderlikle alakalı, problem çözme, iletişimi kuvvetlendirme gibi benzer eğitimler veriyoruz.

Cevap 7: Şirketimiz sektörümüzde piyasanın lideri olmayı amaç edinmiş olup bunun için ar-ge ve inovasyon yatırımları yapılmaktadır. Her çalışanın kendi işinin lideri olması gerektiği düşüncesindeyiz. Liderlerimize ve çalışanlarımızı bu yönde eğitimler verilmektedir.
Cevap 8: Zaten liderlik kalite yönetim sistemleri içerisinde önemli bir madde haline getirildi. Tabiki liderlik konusunda şirketimizin vermiş olduğu belli taahhütler var. Özellikle bu bilgilendirme, yönlendirme. Çalışanların TKY'yi benimseyebileceği şekilde yönlendirme. Bununla ilgili genel müdürümüzden başlamak üzere bu çalışmaların hepsi bizim tarafımızdan planlanıyor. TKY ile ilgili bizim şöyle bir çalışmamız var. Eğer bir lider yoksa bir yönetim bu konuda liderlik göstermiyorsa TKY çalışmalarının başarıya ulaşma olasılığı çok düşüktür. Burda bizim yönetim sistemlerimiz gereği yönetim kademesi bu çalışmalarda liderlik yapacağını taahhüt ediyor. Bu yönde çalışmalarımızı gerçekleştiriyoruz. TKY, KALDER, KALDER'in kurulunda bulunma gibi çalışmalar var. Tabi bunlarda sürekli personelle paylaşıyor. Bu çalışmaları sürekli olarak yayınlıyoruz. Burda personellerin sürekli KALDER eğitimleri de dahil olsun kalite yönetim eğitimleri olsun yönlendirmesi sağlanıyor. Bu şekilde personeli de bilinçlendirme çalışmaları yapıyoruz.
Cevap 9: Lider değerlendirme anketi uygulayıp ona göre eğitimler veriyoruz.
Cevap 10: Şirketimizde 'herkes kendi işinin lideri olmalı' konusunu işledik.
Cevap 11: Lider değerlendirme anketleri uygulayarak sonuçlarına göre eğitim ihtiyaç planı oluşturularak eğitimler verilir.
Cevap 12: Çalışanlarımızın liderlik becerilerini arttırabilmek için eğitimler veriyoruz.
Cevap 13: Lider değerlendirme anketleri yapıp neticesine göre liderlerin yetkinliği arttırılması gereken hususlarda eğitimler veriyoruz.
Cevap 14: Şirketimizde liderlik tanımı yapılarak liderler belirlenmiştir. Belli aralıklarla lider değerlendirme anketi uygulanır. Ona göre programlar belirlenir.
Cevap 15: Firmamız sektöründe lider olmayı ve sektöre yön vermeyi amaçlar bunun için ar-ge ve inovasyon çalışmalarına ağırlık vererek ar-ge merkezi kurmuştur. Çalışanlarımızın liderlik yetkinliğini geliştirmek için yetkinlik model davranışları geliştirmek de buna bağlı eğitim desteği sağlamaktadır. Firmamız tüm süreçlerinde kalite sistemleri baz alınmakta, çalışanlarımıza bu konuda düzenli eğitimler verilmekte, bilgiye direk ulaşabilmeleri için sistemler / portallar kullanılmaktadır.
Cevap 16: Herhangi bir model veya sistem lider olmadan hayata geçirilemez. EFQM'in en önemli kriterlerinden birisidir. Lider yetkinliklerini geliştirme programları uyguluyoruz. Radar yaklaşımı ile bunları değerlendiriyoruz.
Cevap 17: Yetenek havuzu programlarıyla liderlerimizin yetkinliklerini arttırıyoruz.

Cevap 18: Şirketimizde liderlik tanımı yapılarak liderler belirlenmiştir. Lider değerlendirme anketleriyle elde edilen sonuçlara göre eğitimler programlanır.

Cevap 19: Yetenek havuzu programlarımızla liderlerimizin geliştirilmeye ihtiyaç duyulan özellikleri geliştirmeye yönelik programlar uyguluyoruz.

Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

Verilen Cevaplarda Öne Çıkanlar

Liderlik İle İlgili Yapılan Uygulamalar
EFQM Mükemmellik modeli, lider değerlendirme anketi, liderlik eğitimleri, yetenek havuzu programları, problem çözme ve iletişimi kuvvetlendirme eğitimleri,

Verilen cevaplar incelediğinde liderlikle ilgili olarak öncelikle önemi vurgulanmış herhangi bir model veya sistemin lider olmadan hayata geçirilemeyeceği ifade edilmiştir. Herkesin kendi işinin lideri olması gerektiği ifade edilmiş, EFQM mükemmellik modeli gereği liderlik tanımı yapıp liderlerin belirlendiği, senelik olarak lider değerlendirme anketleri yapıp sonuçlarına göre eğitimler planlandığı, liderlik özelliklerini arttırmak için yetenek havuzu programları uygulandığı, liderlerle çalışanların belli aralıklarla bir araya getirildiği, lider değerlendirme anketleri yapıldığı, problem çözme iletişimi kuvvetlendirme gibi eğitimler verildiği, sektörün lideri olabilmek için ar-ge ve inovasyon merkezinin kurulduğu ifade edilmiştir.

Liderler, işletmenin faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde çalışanlara yön veren, onları aynı amaç altında toplayan ve o amaç doğrultusunda harekete geçiren kişilerdir. Liderlerin, liderlik yapan insanların olmadığı işletmelerde düzensizlikler görülür. İşletmelerin faaliyetlerinin uygulanmasında liderler öncülük yapar.

3.3.2.1.9. KALDER'e Verilen Önemle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar

Dokuzuncu soru KALDER hakkındadır. Dokuzuncu mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 9: KALDER'e üye olmuş olmaya ne kadar önem veriyorsunuz? Niçin KALDER'e üyesiniz? KALDER'in şirketinize katkıları nelerdir ?
Cevap 1: KALDER ülkemizin en önemli STK'larından biri olmak ile beraber TKY yolunda destek olacak en önemli kuruluştur.
Cevap 2: Kalite ile ilgili yenilikleri takip edip bildiriyor. Kalite hususunda eğitimler veriyor.
Cevap 3: EFQM mükemmellik modelinin şirketimize çok katkısı oldu. Kalite ile ilgili yeniliklerden haberdar ediyor.

Cevap 4: Kalite ile ilgili gelişmelerin takibi için KALDER üyesiyiz. Kalite sistemlerini şirketimize uygulamada bize rehberlik ediyor. Türkiye’de kalitenin önderi olan kurumdur.
Cevap 5: TKY’nin şirketimizde uygulanmasına yardımcı olan bir kurumdur. Aynı şekilde EFQM mükemmellik modelinde de KALDER’in şirketimize katkısı vardır. Türkiye’de kalitenin önderidir.
Cevap 6: Türkiye’de kalitenin öncüsü bir kurumdur. Kalite ile ilgili yeniliklerden KALDER aracılığı ile haberimiz oluyor. Kalite ile ilgili farklı uygulamaları görmemizde ve uygulamamızda bize rehberlik ediyor.
Cevap 7: Türkiye’de kaliteye önderlik eden kurum KALDER’dir. Kalite ile ilgili yenilikleri takip edip kurumumuza haber ediyor. Eğitim almak istersek eğitimler veriyor.
Cevap 8: Uzun süredir KALDER üyesiyiz kalite Türkiye’de önemli bir şey bir çok firma için farklı anlam ifade etse de bizim için kalitenin özünde en uygun ürünle en uygun hizmeti müşteriye en uygun şekilde iletmek. KALDER’de tabi burda firmalara öncülük yapıyor. Referans oluyor. Bu bizim için önemli. Türkiye’de TKY olsun kalite yönetim sistemleri olsun bunların çok fazla doğru uygulandığını düşünmüyorum. Daha iyi olabileceğini düşünüyorum. Bu KALDER’de bizim için bu konuda referans diğer şirketlerle ilgili en azından doğru uygulamalar nedir ne değildir. Bunların geri bildirimlerini alıp kendimizi değerlendirebiliyoruz. O yüzden bizim için KALDER üyeliği önemli.
Cevap 9: Kalite hakkında düzenli bilgilendirmeler yapıyor. Kalite hakkında organizasyonlar düzenliyor. İstedığımız takdirde eğitimler veriyor.
Cevap 10: EFQM mükemmellik modeli şirketimize büyük oranda faydaları oldu. Kalite işimizin bir parçasıdır. Toplam kalite olarak uygulanan süreçlerin devamlılığının sağlanması açısından önemlidir.
Cevap 11: Kalite ile ilgili gelişmeleri KALDER aracılığı ile takip edip uyguluyoruz.
Cevap 12: Kalite işimizin bütün süreçlerinde uygulamalı olarak tatbik ettiğimiz için. KALDER bu hususta Türkiye’nin önderi konumundadır.
Cevap 13: Kalite ile bütünleşmiş bir firma olduğumuz için KALDER’de bu konuda Türkiye’de önderlik yapan kurumdur.
Cevap 14: Kalite ile ilgili gelişme ve yenilikleri KALDER aracılığı ile takip ediyoruz.
Cevap 15: Ülkemizde kalite sisteminin öneminin anlaşılması ve bu bilincin yaygınlaşmasında KALDER önderlik yapmaktadır. Kalite hakkında farklı kanallar üzerinden düzenli bilgilendirmeler ve buna bağlı organizasyonlar düzenlemesi üyeliğimizde etkilidir.
Cevap 16: Stratejik işbirliklerimizden birisidir. Zaman zaman eğitim ve danışmanlıklar aldık. EFQM mükemmellik modeliyle 2003 yılında KALDER aracılığı ile tanıştık. Bu modelin bize

çok katkısı oldu. KALDER aracılığıyla diğer şirketlerdeki iyi uygulamaları görüp kendi şirketimizde uygulayabiliyoruz. Çeşitli yeniliklerden KALDER aracılığıyla haberimiz oluyor.

Cevap 17: Kalite ilgili gelişmeleri bildiriyor. Kalite hakkında rehberlik ediyor. Gerektiğinde eğitimler veriyor.

Cevap 18: TKY hususunda yardımcı olacak Türkiye’deki en önemli kuruluş ve kalite işimizin bir parçası.

Cevap 19: Türkiye’de kaliteye önderlik yapan kurumdur. Kalite hakkındaki güncel gelişmelerden KALDER aracılığı ile haberimiz oluyor. Kalite hakkında çalışanlarımıza eğitim vermek istediğimizde yardımcı oluyorlar. Kalite hakkında bize rehberlik yapıyorlar.

Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER’e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

KALDER hakkında verilen cevaplar incelendiğinde KALDER’in kalite hususunda destek olan en önemli kuruluş olduğunu, kalite ile ilgili yenilikleri bildirdiği, kalite hususunda eğitimler verdiğini, şirketlerine çok katkı sağlayan EFQM mükemmeliyet modelini KALDER aracılığıyla uyguladıklarını, Türkiye’de kalitenin önderi ve kalite sistemlerinin şirketlere uygulanmasında rehberlik ettiği, TKY’nin şirketlerine uygulamasında yardımcı olduğunu, Türkiye’de kalitenin öncüsü olduğunu, kalite ile ilgili farklı uygulamaları görmelerine yardımcı olduğunu, kalite hakkında düzenli bilgilendirmeler yaptığını, zaman zaman eğitim ve danışmanlık hizmeti verdiğini ifade etmişlerdir.

KALDER’in Türkiye’de kalite alanında çok önemli bir dernek olduğu aşikar olmakla birlikte bazı şirketler KALDER’in yönetim bazında bazı çekişme ve problemlerinden dolayı yeterince iyi hizmet veremediğini ifade edenler olmuştur. Eskiden daha iyi faaliyetlerde bulunduğunu ama yine de şirketlerine katkılarının çok önemli derecede olduğundan dolayı KALDER’e üyeliklerine devam ettiklerini ifade etmişlerdir.

3.3.2.1.10. KALDER’e Üye Olmanın Yükümlülüğüyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar

Onuncu soru KALDER’e üye olmanın yükümlülükleri hakkındadır. Onuncu mülakat sorusu aşağıdaki gibidir:

Soru 10: KALDER’e üye olmuş olmanızın yükümlülükleri nelerdir ?
Bu soruya verilen cevapların tek ortak noktası üye aidatı ödendiğidir. Üye aidatı ödememin haricinde herhangi bir yükümlülük olmadığını ifade etmişlerdir. KALDER’den eğitim alındığı takdirde onun ücretinin ödendiğini ifade etmişlerdir.

3.3.2.1.11. *TKY'nin İK Uygulamalarından İşe Alım Sürecine Etkisiyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar*

On birinci soru toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından işe alım sürecine etkisi hakkındadır. On birinci mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 11: Kurumunuzda TKY uygulamalarının işe alım sürecine etkisi var mı ?
Cevap 1: Bu 4 bahsi geçen sürecin en önemli çıktılarından olan personel devir oranı şirketimizde 2013'de yüzde 25 civarı iken 2018 yılında 4,5 olmuştur. Bu gösterge etki düzeyine ispattır.
Cevap 2: İşe alım sürecinde çok etkisi yok %5-%10 etkisi var diyebiliriz.
Cevap 3: Var.
Cevap 4: Kurumumuzda İnsan kaynaklarının tüm süreçlerinde olduğu gibi işe alım süreçlerimizde de PUKO yaklaşımı kullanılmaktadır. Her yıl bir veya iki kere tüm birimlerimizden personel ihtiyaç talepleri toplanır. Bu talepler doğrultusunda şirketimizin turn-over oranları ve yeni açılan hatlarımız dikkate alınarak planlama yapılır. İşe alım süreci başlatılır ve her faaliyetin zamanında gerçekleşmesinin kontrolünü sağlamak amacıyla tüm süreç bir çizelge yardımıyla takip edilir. Planlanan faaliyetler ile yapılan uygulamalar arasında ortaya çıkan farklılıkların ve sapmaların nedenleri araştırılır ve bunların ortadan kaldırılmasına yönelik gerekli eğitim ve yönlendirmeler yapılır. Bir sonraki işe alım süreçlerinde burdan çıkardığımız derslerle birlikte revizyonlara gidebiliyoruz.
Cevap 5: Tüm İK süreçlerimizde toplam kalite yönetim sistemine uygun çalışmalar yapılmaktadır.
Cevap 6: Evet var. Kurum kültürüne uygunluğa bakıyoruz. Yönetici alacaksak liderlik özelliklerine bakıyoruz. Müşteri ile ilgilenilecek bir departmana eleman alıyorsak bu kişilerin ne kadar müşteri odaklı olduklarına bakıyoruz.
Cevap 7: Bütün insan kaynakları uygulamalarımızda toplam kalite yönetimine uygun uygulamalar yapılmaktadır. Dolayısıyla etkisi vardır.
Cevap 8: İşe alınacak bireyin anlayışlı ve kaliteli olmasının yanında alınacağı pozisyonun gereklerini yerine getirip getiremeyeceğine bakıyoruz.
Cevap 9: İşe alınacak pozisyona göre uygulamalar değişkenlik gösterebiliyor. Örneğin; müdür alacağımız zaman güler yüzlü, anlayışlı olup uyum sağlayabilecek olmasının yanında liderlik özelliklerine de bakıyoruz. Üretim için herhangi bir çalışan alıyorsak onda liderlik özelliklerine bakmıyoruz.
Cevap 10: Bütün insan kaynakları süreçlerimizde toplam kalite yönetiminin gerekleri uygulanmaktadır.

Cevap 11: İletişim düzeyine bakıyoruz. Müşterilerle, iş arkadaşlarıyla anlaşabilecek karakterde olup olmadığına bakıyoruz.
Cevap 12: Birey kalitesiyle alakalı olarak etkisi vardır. İletişim yönünden müşteri odaklılık ve kurum kültürü ile de etkileşim halindedir.
Cevap 13: İşe alım süreci içerisinde de geçtiği gibi bir süreçtir. Süreç olduğu için süreç yönetimi açısından etkisi vardır.
Cevap 14: Süreçlerimizin tamamında toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır.
Cevap 15: Alacağımız pozisyona göre yetkinliğiyle ilgili olarak etkisi vardır. Yönetici alacaksak liderlik özelliklerine, pazarlamacı alacaksak müşterilerle iletişimine bakıyoruz.
Cevap 16: Var.
Cevap 17: Var.
Cevap 18: Var.
Cevap 19: Var.
Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

Verilen cevaplar incelendiğinde toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından işe alım süreci üzerindeki etkisini personel devir oranının düşürülmesi yönünde etki ettiğini, bazılarının göre etkisinin % 5-10 düzeyinde çok az olduğu, işe alım sürecinde PUKO yaklaşımı kullanımı üzerinden etkisinin olduğunu, işe alım sürecini süreç yönetimi çizelgesi ile takip ederek toplam kalite yönetiminin süreç yönetimi üzerinden etkisinin olduğunu, tüm insan kaynakları süreçlerinde toplam kalite yönetimine uygun çalışmalar yapıldığını, işe alım sürecinde kurum kültürüne uygunluğa bakılması yönünden etkisi olduğunu, işe alınacak pozisyona göre de etki ettiğini yönetici alınacaksa liderlik kriterinin etkisi olduğunu müşteri ile ilgilenecek bir departmana eleman alınacaksa müşteri odaklılığına bakılması yönünden etkisi olduğunu, birey kalitesi müşteri odaklılık kurum kültürü üzerinden etkisi olduğunu, bazıları da hiç açıklama yapmadan etkisinin var olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 3.1. Toplam Kalite Yönetiminin İşe Alım Sürecine Etkisi

	Kişi Sayısı	%
Etkisi Var	19	95
Etkisi Yok	1	5
Toplam	20	100

Tabloda da görüldüğü üzere özel sektörde faaliyet gösterip KALDER üyesi olup bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan işletmelerin mülakat sorularını cevaplandıran insan

kaynakları müdürlerinden veya sorumlularından 19 kişi yani % 95'i toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından işe alım süreci üzerinde etkisinin var olduğunu ifade etmişlerdir. Etkisinin yok olduğu ifade edilen 1 kişi yani % 5'lik kısım özel sektörde faaliyet gösterip bünyelerinde insan kaynakları departmanı bulunup KALDER yesi olmalarına rağmen toplam kalite yönetimini uygulamadıklarını ifade eden şirkettir. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için ye olmuşlar.

3.3.2.1.12. TKY'nin İK Uygulamalarından Performans Değerlemeye Etkisiyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar

On ikinci soru toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından performans değerlemeye etkisi hakkındadır. On ikinci mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 12: Kurumunuzda TKY uygulamalarının performans değerlemeye etkisi var mı ?
Cevap 1: Bu 4 bahsi geçen sürecin en önemli çıktılarından olan personel devir oranı şirketimizde 2013- deyzde 25 civarı iken 2018 yılında 4,5 olmuştur. Bu gösterge etki düzeyine ispattır.
Cevap 2: Evet var. Çok büyük etkisi var. Kalite yönetim sistemi gereği performans tablosu kullanıyoruz. Performans değerlemek için.
Cevap 3: Var.
Cevap 4: Sürekli ğrenen organizasyonlara sahip bir kurum olarak performans sistemimizde önceliğimiz insan ve sürekli iyileştirme. 360 derece performans sistemi tasarlanmış olup çalışanların hem kendini değerlendirebildiği hemde ast ve üstlerinin değerlendirebildiği yetkinlik ve hedef bazlı bir sistemle şeffaf, adil ve yönetilebilir bir sistemle ilerlemeyi planlıyoruz.
Cevap 5: Tüm İK süreçlerimizde toplam kalite yönetim sistemine uygun çalışmalar yapılmaktadır.
Cevap 6: Elbette. Bireysel ve kurumsal performans ölçümü yapıyoruz çalışanlarımızı geliştirmek için.
Cevap 7: Bütün insan kaynakları uygulamalarımızda toplam kalite yönetimine uygun uygulamalar yapılmaktadır. Dolayısıyla etkisi vardır.
Cevap 8: Süreç yönetimi ve süreç performansını değerlendirmeye bağıntılı olarak etkisi vardır.
Cevap 9: Etkisi var. Hem bireysel hem de kurumsal olarak performans değerlendirmeye tespitler yapıyoruz sürekli gelişme gösterebilmek için.

Cevap 10: Bütün insan kaynakları süreçlerimizde toplam kalite yönetiminin gerekleri uygulanmaktadır.
Cevap 11: Önce insan anlayışı ve birey kalitesiyle ilişkili olarak çalışanlarımızın yetkinliklerini arttırmak için yaptığımız uygulamalar çalışanlarımızın performanslarının artmasında etkilidir.
Cevap 12: Çalışanlarımıza verdiğimiz eğitimler performanslarının gelişmesinde etkilidir.
Cevap 13: Sürekli gelişmeyle bağlantılı olarak etkisi var.
Cevap 14: Süreçlerimizin tamamında toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır.
Cevap 15: Süreç yönetimi ve süreç performansı ile ilgisi olması yönüyle etkisi vardır.
Cevap 16: Var.
Cevap 17: Var.
Cevap 18: Var.
Cevap 19: Var.
Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

Verilen cevaplar incelendiğinde toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme üzerindeki etkisini personel devir oranının düşmesine etki etmesiyle, kalite yönetim sistemleri gereği performans tablosu kullanımı üzerinden performans değerlemeye etkisinin olduğunu, önce insan anlayışı ve birey kalitesiyle sürekli gelişme üzerinden performans değerlendirme etkisinin olduğunu, tüm insan kaynakları süreçlerinde toplam kalite yönetimine uygun çalışmalar yapıldığını, birey kalitesini arttırmak üzerinden performans ölçümü yapılarak etki ettiğini, süreç yönetimi ve süreç performansını değerlendirmeye bağıntılı olarak etkisinin olduğunu, eğitim üzerinden etkisinin olduğunu, bazıları da hiç açıklama yapmadan etkisinin var olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Performans Değerlemeye Etkisi

	Kişi Sayısı	%
Etkisi Var	19	95
Etkisi Yok	1	5
Toplam	20	100

Özel sektörde faaliyet gösterip KALDER üyesi olup bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan işletmelerin mülakat sorularını cevaplandıran insan kaynakları müdürlerinden veya sorumlularından 19 kişi yani % 95'i toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme üzerinde etkisinin var olduğunu ifade etmişlerdir.

Etkisinin yok olduğu ifade edilen 1 kişi yani % 5’lik kısım özel sektörde faaliyet gösterip bünyelerinde insan kaynakları departmanı bulunup KALDER üyesi olmalarına rağmen toplam kalite yönetimini uygulamadıklarını ifade eden şirkettir. KALDER’e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olmuşlardır.

3.3.2.1.13. TKY’nin İK Uygulamalarından Kariyer Yönetimine Etkisiyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar

On üçüncü soru toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından kariyer yönetimine etkisi hakkındadır. On üçüncü mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 13: Kurumunuzda TKY uygulamalarının kariyer yönetimine etkisi var mı ?
Cevap 1: Bu 4 bahsi geçen sürecin en önemli çıktılardan olan personel devir oranı şirketimizde 2013- deyüzde 25 civarı iken 2018 yılında 4,5 olmuştur. Bu gösterge etki düzeyine ispattır.
Cevap 2: Performans değerlendirme ile bağlantılı olarak etkisi var.
Cevap 3: Yok.
Cevap 4: Kurumumuzda kariyer yönetimi toplam kalite yönetiminin belkide en önemli unsurlarından biri olan “İnsan odaklı yaklaşım” benimsenmiş ve müşteri odaklı , lider, öğrenen, sürekli gelişen çalışanların kendilerine ve şirketimize katma değerlerinin zamanla arttığının bilincindeyiz ve bu yönde kariyer gelişimlerine gerek eğitimlerle, gerek motivasyon uygulamalarıyla aynı zamanda çalışanların yönetime tam katılımıyla destek olmaya çalışıyoruz.
Cevap 5: Tüm İK süreçlerimizde toplam kalite yönetim sistemine uygun çalışmalar yapılmaktadır.
Cevap 6: Elbette. Performans değerlendirme ile çalışanlardaki potansiyeli fark ediyoruz. İlerde bir pozisyon oluştuğunda kendilerinde potansiyeli gördüğümüz çalışanları atıyoruz. Bu da onların kariyerlerini geliştiriyor.
Cevap 7: Bütün insan kaynakları uygulamalarımızda toplam kalite yönetimine uygun uygulamalar yapılmaktadır. Dolayısıyla etkisi vardır.
Cevap 8: Çalışanlarımızın kariyerleri bel süreç içerisinde gerçekleştiği için süreç yönetimi ve süreç performansını geliştirmeye ilgili olarak etkisi vardır.
Cevap 9: Çalışanlarımızın sürekli gelişmelerine katkı sağlayarak bireysel kalitelerini arttırmaları yolunda yaptığımız faaliyetlerle toplam kalite yönetiminin kariyer yönetimi üzerinde etkileri oluşmaktadır.

Cevap 10: Bütün insan kaynakları süreçlerimizde toplam kalite yönetiminin gerekleri uygulanmaktadır.
Cevap 11: Çalışanlarımıza toplam kalite yönetimi bilinci oluşturmak için verdiğimiz eğitimler onların gelişimlerine katkı sağladığı için bu katkılar kariyerlerinin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır.
Cevap 12: Çalışanlarımıza verdiğimiz eğitimler kariyerlerinin olumlu yönde oluşmasına etki sağlamaktadır.
Cevap 13: Çalışanlarımızın süreçlerimizde gösterdikleri performanslara göre şirketimiz onların kariyerlerinde etkili olabilecek pozisyonlara yükselmelerine pozisyon oluştuğunda olanak sağlıyor.
Cevap 14: Süreçlerimizin tamamında toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır.
Cevap 15: Sürekli gelişme ile bağlantılı olarak etkisi var.
Cevap 16: Var.
Cevap 17: Var.
Cevap 18: Var.
Cevap 19: Var.
Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

Verilen cevaplar incelendiğinde toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından kariyer yönetimi üzerindeki etkisi personel devir oranının düşmesine etki ettiğini, performans değerlemeyle bağlantılı olarak etkisinin olduğunu, insan odaklı yaklaşımın benimsenmesiyle müşteri odaklı lider öğrenen ve sürekli gelişen çalışanların oluşturulmaya çalışılması yönünden etki ettiğini, eğitim ve motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerle kariyer yönetimine etki ettiğini, tüm insan kaynakları süreçlerinde toplam kalite yönetimine uygun çalışmalar yapıldığını, performans değerlemeyle bağlantılı olarak etkisinin olduğunu, süreç yönetimi ve süreç performansları üzerinde etkisinin olduğunu, sürekli gelişme ve birey kalitesi üzerinden etkisinin olduğunu, eğitimler üzerinden etkisinin olduğunu, bazıları da hiç açıklama yapmadan etkisinin var olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 3.3. Toplam kalite yönetiminin kariyer yönetimine etkisi

	Kişi Sayısı	%
Etkisi Var	18	90
Etkisi Yok	2	10
Toplam	20	100

Özel sektörde faaliyet gösterip KALDER üyesi olup bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan işletmelerin mülakat sorularını cevaplandıran insan kaynakları müdürlerinden veya sorumlularından 18 kişi yani % 90'i toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından kariyer yönetimi üzerinde etkisinin var olduğunu ifade etmişlerdir. Etkisinin yok olduğu ifade edilen 2 kişi yani % 10'luk kısımdan 1'i özel sektörde faaliyet gösterip bünyelerinde insan kaynakları departmanı bulunup KALDER üyesi olmalarına rağmen toplam kalite yönetimini uygulamadıklarını ifade eden şirkettir. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olmuşlar. Diğer de toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından kariyer yönetimi üzerinde etkisinin yok olduğunu ifade etmiştir.

3.3.2.1.14. TKY'nin İK Uygulamalarından Ücret Yönetimine Etkisiyle İlgili Mülakat Sorusuna Verilen Cevaplar

On dördüncü soru toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından ücret yönetimine etkisi hakkındadır. On dördüncü mülakat sorusu ve verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Soru 14: Kurumunuzda TKY uygulamalarının ücret yönetimine etkisi var mı ?
Cevap 1: Bu 4 bahsi geçen sürecin en önemli çıktılarından olan personel devir oranı şirketimizde 2013'de yüzde 25 civarı iken 2018 yılında 4,5 olmuştur. Bu gösterge etki düzeyine ispattır.
Cevap 2: Bu da performans değerlendirme ile bağlantılı olarak etkisi var.
Cevap 3: Yok.
Cevap 4: Kurumumuzda iş değerlemeye dayalı bir ücret politikası benimsenmiştir. Hedeflerle ve verilerle herkesin işe tam katılımını sağlamaya destek olacak ücret yönetim sistematiğimiz mevcuttur.
Cevap 5: Tüm İK süreçlerimizde toplam kalite yönetim sistemine uygun çalışmalar yapılmaktadır.
Cevap 6: Doğrudan bir etkisi yok ama performansa bağlı ücret olduğu için TKY gereği performans ölçümü yaptığımız için dolaylı olarak ücret yönetiminde etkisi vardır.
Cevap 7: Hem performans ile hem de birey kalitesiyle ilgili olarak etkisi vardır. Çalışanlarımıza performansına ve bireysel kalitesine, yetkinliklerine göre ücret ödenmektedir.
Cevap 8: Bütün insan kaynakları uygulamalarımızda toplam kalite yönetimine uygun uygulamalar yapılmaktadır. Dolayısıyla etkisi vardır.
Cevap 9: Performans değerlendirmeyle bağlantılı olarak etkisi var.
Cevap 10: Doğrudan olmasa da dolaylı olarak performans değerlendirme üzerinden etkisi vardır.

Cevap 11: Bütün insan kaynakları süreçlerimizde toplam kalite yönetiminin gerekleri uygulanmaktadır.
Cevap 12: Süreç performansı ve performans değerlendirmeyle etkileşimi olduğu için etkisi vardır.
Cevap 13: Çok fazla bir etkisi yok sadece performans değerlendirmeyle ilgili olduğu için performans değerlendirme de TKY ile bağlantılı olduğu için dolaylı olarak etkisi vardır.
Cevap 14: Evet etkisi vardır ama çok fazla değil.
Cevap 15: Süreçlerimizin tamamında toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır.
Cevap 16: Bu son 4 sorudaki İK uygulamalarından toplam kalite yönetiminin etkisinin en az olanı ücret yönetimidir diyebiliriz.
Cevap 17: Var.
Cevap 18: Var.
Cevap 19: Var.
Cevap 20: Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olduk.

Verilen cevaplar incelendiğinde toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından ücret yönetimi üzerindeki etkisi personel devir oranının düşmesine etki etmesiyle, performans değerlendirmeyle bağlantılı olarak etkisinin olmasıyla, iş değerlemeye dayalı ücret politikasıyla hedeflerle ve verilerle herkesin işe tam katılımını sağlamaya destek olacak ücret yönetim sisteminin kullanılmasıyla, tüm insan kaynakların süreçlerinde toplam kalite yönetimine uygun çalışmalar yapılmasıyla, performans ve birey kalitesi üzerinden etkisiyle, süreç performansı ve performans değerlendirmeyle etkileşim içinde olmasıyla, bazıları da hiç açıklama yapmadan etkisinin var olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Ücret Yönetimine Etkisi

	Kişi Sayısı	%
Etkisi Var	18	90
Etkisi Yok	2	10
Toplam	20	100

Tablodan da anlaşıldığı üzere özel sektörde faaliyet gösterip KALDER üyesi olup bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan işletmelerin mülakat sorularını cevaplandıran insan kaynakları müdürlerinden veya sorumlularından 18 kişi yani % 90'ı toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından ücret yönetimi üzerinde etkisinin var olduğunu ifade etmişlerdir. Etkisinin yok olduğu ifade edilen 2 kişi yani % 10'luk kısımdan 1'i özel sektörde

faaliyet gösterip bünyelerinde insan kaynakları departmanı bulunup KALDER üyesi olmalarına rağmen toplam kalite yönetimini uygulamadıklarını ifade eden şirkettir. KALDER'e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için üye olmuşlar. Diğer de toplam kalite yönetiminin insan kaynakları uygulamalarından ücret yönetimi üzerinde etkisinin yok olduğunu ifade etmiştir.



SONUÇ

Türkiye’de toplam kalite yönetimine ve uygulamalarına verilen önem her geçen gün daha da artmaktadır. İşletmeler rekabet edebilmeleri ve sektörlerinde lider durumuna gelebilmeleri için toplam kalite yönetiminin ve uygulamalarının hayati öneminin farkına varmış durumdadırlar. Toplam kalite yönetimi çoğu firmada insan kaynakları departmanı aracılığıyla uygulanmaktadır. Hatta insan kaynakları ile toplam kalite uygulamaları bütünleşik olarak faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla insan kaynakları ile toplam kalite yönetiminin ilişkisi kaçınılmaz olmuştur. Toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesinde insan kaynağı çok önemlidir. Toplam kalite yönetiminin şirkete getireceği yenilik ve değişimlere açık insanların ve yöneticilerin olması gerekir. Değişime ve yeniliğe açık olmayan işletmelerde toplam kalite yönetimi ve uygulamalarını gerçekleştirmek oldukça zordur.

Özel sektörde faaliyet gösterip KALDER üyesi olup bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan işletmelerin mülakat sorularını cevaplandıran insan kaynakları müdürlerinin veya sorumlularının % 95’i toplam kalite yönetimini şirketlerinde uyguladıklarını ifade etmişlerdir. % 5’i yani 1 şirket özel sektörde faaliyet gösterip KALDER üyesi olup bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunmasına rağmen toplam kalite yönetimini şirketlerinde uygulamadıklarını ifade edip keşke uygulayabilsek şeklinde cevap vermişlerdir. KALDER’e ISO ile ilgili bir belge alabilmek için kayıt yaptırdıklarını ifade etmişlerdir. Bir işletmede herhangi bir sistemi uygulayabilmek için o işletmede o sistemin uygulanacağı ortamın hazırlanması ve o sistemi inanarak benimseyecek liderlerin olması gerektiği gibi liderlerin o sistemi çalışanlarına benimseterek işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yön vermesi gerekir. Toplam kalite yönetimi de aynı bu şekildedir. Toplam kalite yönetimini uygulayan firmalar genellikle üst düzey kurumsal kimliğe sahip büyük firmalardır. Çoğu firmada toplam kalite yönetimi insan kaynakları departmanı aracılığı ile tatbik edilmektedir. Ancak bazı kurumsal firmalar kendi içlerinde hususi olarak kalite departmanları oluşturarak kalite departmanları aracılığıyla uygulamaktadırlar.

KALDER’in Türkiye’de kalitenin öncüsü olduğu ve işletmelere toplam kalite yönetimini uygulamalarında rehberlik ve danışmanlık yaptığı mülakat sorularına verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Hatta bir çok firma EFQM mükemmellik modeliyle KALDER aracılığıyla tanıştıklarını ve işletmelerine çok büyük bir katkılarının olduğunu ifade etmişlerdir. Hatta bazı firmalar KALDER’in kurulunun içerisinde bulunabilmeyi şirketlerinin politikası haline getirdiklerini ifade etmektedirler. KALDER aracılığıyla farklı şirketlerdeki kalite uygulamalarını görebilme olanağına sahip olabiliyorlar. KALDER kendilerine üye olan firmalara belli aralıklarla kalite hakkında bildirimler yapıyor ve şirketler kalite hakkındaki yenilik ve gelişmeleri KALDER aracılığıyla takip ediyorlar.

Toplam kalite yönetiminin insan kaynaklarının fonksiyonları üzerinde etkisinin olduğu mülakat sorularına verilen cevaplar üzerinden tespit edilmiştir. Mülakat sorularıyla toplam kalite yönetiminin insan kaynakları fonksiyonlarından işe alım sürecine, performans değerlemeye, kariyer yönetimine ve ücret yönetimine etkisi değerlendirilmiştir ve toplam kalite yönetimini ve uygulamalarını uygulayan örneklemimizdeki bütün firmaların böyle bir etki olduğunu ifade etmişlerdir. Zaten toplam kalite yönetimini insan kaynakları

fonksiyonlarından ayrı düşünülemez. İç içe bütünleşik olarak işletmenin faaliyetlerine içersindedirler. Birbirini takip eden evreler veya bütünleşik evreler olarak işletmenin faaliyetlerinde toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi bulunmaktadır.



KAYNAKÇA

- ANAKOÇ Rabia, '' *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynaklarının Yönetimi'nin Rolü*'' Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 1999.
- AYAN Filiz, '' *İnsan Kaynakları Yönetimi*'' İlya İzmir Yayınevi, İzmir, 2011.
- AYDIN Sedat, ''*Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü*'' Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- BARUTÇUGİL İsmet, ''*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*'' Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, ''*İnsan Kaynakları Yönetimi*'' Sakarya, 2015.
- BİNGÖL Dursun, ''*İnsan Kaynakları Yönetimi*'' Arıkan Basım Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ., İstanbul 2006.
- ÇETİN Burçin, ''*Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkisi ve Bir Araştırma*'' Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.
- ER Hüseyin, ''*Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi*'' Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014.
- ERSEN Haldun, ''*Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*'' Yön Matbacılık, İstanbul, 1996.
- ERTÜRK Mehmet, ''*Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Faktörü ve Hava Kuvvetlerine Bağlı Bir Birlikte Uygulama*'' Doktora Tezi, Konya, 2004.
- ERTÜRK Mümin, ''*İnsan Kaynakları Yönetimi*'' Beta Yayınları, İstanbul, 2011.
- EFİL İsmail, ''*Toplam Kalite Yönetimi*'' Dora Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Bursa 2010.
- KAPTAN Bülent, ''*Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütün Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi*'' Master Tezi, Ankara, 2007.
- KARTA Kürşat Talha, ''*Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi*'' Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.
- KILIÇ Burcu, ''*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde Toplam Kalite Yönetiminin Yeri*'' Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.
- KINGİR Said, ''*Toplam Kalite Yönetimi*'' Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2013.
- KOVANCI Ahmet, ''*Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl*'' Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş., İstanbul, 2007.
- KÜÇÜK Orhan, ''*Toplam Kalite Yönetimi*'' Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.
- MUTLU Deren, ''*Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi*'' Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.

- PAKDİL Fatma, ''İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi'' Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1996.
- PARLAK Sıdıka, ''Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları'' Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, ''İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)'' Beta Yayınları, İstanbul 2011.
- ŞEN Harika, ''Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında Toplam Kalite Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Kamu ve Özel Hastane Uygulamaları'' Doktora Tezi, Ankara, 2013.
- ŞİMŞEK Hasan, '' Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar'' Seçkin yayınları, Ankara, 2007.
- TOZKOPORAN ERDOĞAN Güler, ''Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına İlişkin Bölgesel Bir Araştırma'' Doktora Tezi, İzmir. 2004.
- TÜRKAN Aslı Hamiye, ''Toplam Kalite Yönetimi Temelli İnsan Kaynakları ve Yenilik Kavramı İlişkisinin Analizi'' Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2018.
- UYARLIGİL Cavide, ADAL Zeki, ATAAY İsmail Durak, ACAR Ahmet Cevat, ÖZÇELİK A. Oya, DÜNDAR Gönen, SADULLAH Ömer ve TÜZÜNER Lale, ''İnsan Kaynakları Yönetimi'' Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 2010.
- ÜNSALAN Erdal ve ŞİMŞEKER Bülent, '' Temel İşletmecilik Bilgileri'' Detay Yayınları, Ankara, 2005.
- YİĞİT Mehmet Şekip, ''İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Firma İhracat Performansı Üzerine Etkisi Gaziantep Örneği'' Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2018.
- www.iskur.gov.tr (Erişim tarihi: 17.10.2017).
- www.kalder.org (Erişim Tarihi: 16.07.2019).

EKLER

EK.1.

DEMOGRAİK BİLGİLER

Adı: Medeni Durumu: Şirket Adı:
Soyadı: Yaş: Ünvanı:
Cinsiyeti: Öğrenim Durumu: Sektördeki Çalışma Süresi:
İnsan Kaynaklarındaki Çalışma Süresi: Şuanki Şirketindeki Çalışma Süresi:
Şuanki Şirketinde İnsan Kaynaklarındaki Çalışma Süresi:

MÜLAKAT SORULARI

- 1-) Toplam kalite yönetimini nasıl tanımlarsınız?
- 2-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **müşteri odaklılık** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz?
- 3-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **sürekli gelişme** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz?
- 4-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **tam katılım** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz?
- 5-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **kurum kültürü** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz?
- 6-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **önce insan anlayışı ve birey kalitesi** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz?
- 7-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **süreç yönetimi ve süreç performansını geliştirme** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz?
- 8-) Toplam kalite yönetiminin unsurlarından **liderlik** kriteri için ve çalışanların bu konuda bilinçlenmeleri için neler yapıyorsunuz?
- 9-) Kalder'e üye olmuş olmaya ne kadar önem veriyorsunuz? Niçin kalder'e üyesiniz? Kalder'in şirketinize katkıları nelerdir?
- 10-) Kalder'e üye olmuş olmanızın yükümlülükleri nelerdir?
- 11-) Kurumunuzda tky uygulamalarının **işe alım sürecine** etkisi var mı ?
- 12-) Kurumunuzda tky uygulamalarının **performans değerlemeye** etkisi var mı ?
- 13-) Kurumunuzda tky uygulamalarının **kariyer yönetimine** etkisi var mı ?
- 14-) Kurumunuzda tky uygulamalarının **ücret yönetimine** etkisi var mı ?

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Sakarya Kocaali’de doğan Musa YILDIRIM, ilk, orta ve lise öğrenimini Sakarya’nın Kocaali ilçesinde almıştır. Sonrasında 2009 yılında Niğde Üniversitesi İşletme bölümünü kazanıp 2013 yılında mezun olmuştur. 2015 yılında Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri Bölümünün İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri bilim dalında tezli yüksek öğrenime başlar ve eğitimine halen Yalova Üniversitesinde devam etmektedir.

