

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

**KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ (ISO9001) ALTYAPISINA UYGUN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİ: SAKARYA
SU VE KANALİZASYON İDARESİ (SASKİ) ÖRNEĞİ**

Mahmut KAYA

DOKTORA TEZİ

Danışman: Prof. Dr. Mustafa Çağlar ÖZDEMİR

TEMMUZ - 2023

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ (ISO9001) ALTYAPISINA
UYGUN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODEL
ÖNERİSİ: SAKARYA SU VE KANALİZASYON İDARESİ
(SASKİ) ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Mahmut KAYA

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

“Bu tez 03/07/2023 tarihinde online olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan jüri üyeleri tarafından oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ
Prof. Dr. Mustafa Çağlar ÖZDEMİR	Başarılı
Prof. Dr. Adem UĞUR	Başarılı
Prof. Dr. Fuat MAN	Başarısız
Doç. Dr. Volkan IŞIK	Başarılı
Doç. Dr. Yener ŞİŞMAN	Başarılı

ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?

Evet ☐

Hayır ☒

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

Mahmut KAYA

03/07/2023

ÖNSÖZ

Çalışma sürecinde insan kaynakları yönetimi alanında iş analizi, iş gerekleri, iş değerlendirme, eğitim ihtiyaçları, insan kaynakları planlaması ve daha fazlasına dair yapmış olduğum saha uygulamalarını, insan kaynakları bilgi sistemleri yazılımlarına entegre ederek performanstan kariyer ve yetenek yönetimine kadar çeşitli fonksiyon ve uygulamaları deneyimleme fırsatı elde etmiş oldum. Fakat sürekli değişen sistem ve talepler her defasında yeni bir çalışma yapılmasını ve eski çalışmaların geçerliliğini yitirmesine yol açmıştır. Sonrasında yeni veriler elde etmek için yapılan saha çalışmalarında yaklaşık 20 yıllık yerleşmiş bir yapısı bulunan, politikası gereği sürekli olarak yöneticilerin değişme ihtimali bulunan büyük bir organizasyonda işleyen bir sisteme standardizasyon getirmek, kurumu bir değişim sürecine hazırlamak, değişimi yönetmek ve çalışanları ikna etmek sadece insan kaynakları yönetimi tecrübesiyle yapılacak bir iş değildi. Bu aşamada, insan kaynakları yönetimiyle ilgili yapılacak çalışmaların sürdürülebilirliği ve sürekli iyileştirmeye kişilerden bağımsız bir şekilde ayakta durabilmesi için Kalite Yönetim Sisteminin (ISO 9001) getirilmesi ve tüm birimlerde uygulanması gibi zorunluluklar hasıl olmuştu. Tam olarak bu noktada yeni bir insan kaynakları yönetimi modeli geliştirilmesi ve bundan sonra benzer uygulamaları yapacak işletmelere yol göstermesi amacıyla bu tez çalışması başlatılmış oldu.

Bu tez çalışmasında önerilen modelin, sistem ihtiyaçlarını belirli düzeyde karşılaması ve sağlam bir altyapıyla kişilerden bağımsız hareket edebilmesi ve ayrıca, yapılacak teorik çalışmaların sahada uygulama karşılığı bulması, tek saha çalışmasında iki yönetim sistemi için de gerekli verilerin toplanabilmesi, sistemin sürekli ve işlevsel hale getirilmesi açısından değerlidir.

Bu bağlamda, uygulama imkanı elde etmiş olduğumuz Kurumda, daha önceki tecrübeleriyle çalışmalara önderlik eden ve katkıda bulunan lider kişiliğe sahip, SASKİ İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanı Hakan BEKAR'a,

Akademik hayata hazırlanan bir öğrenci olarak bana Mentörlük yapan, bilgi ve deneyimlerini fedakarca paylaşan Prof. Dr. Ekrem ERDOĞAN'a,

Çalışma hayatım içerisinde henüz İŞKUR'dayken bana Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünü ve ideolojisini farkettilen ve akademik olarak gerek doktora

yeterlilikte gerekse de tez çalışmalarında bilgi ve tecrübelerinden en üst seviyede faydalanmış olduğum danışmanım Prof. Dr. Mustafa Çağlar ÖZDEMİR'e,

Maddi ve manevi olarak çalışmalarına destek veren eşim Fethiye KAYA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Mahmut KAYA

03/07/2023



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
GÖRSEL LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii

GİRİŞ.....	1
------------	---

1. BÖLÜM: ÇALIŞMADA ODAKLANILAN TEMATİK BİLEŞENLER.....	5
---	---

1.1. Kalite Yönetim Sisteminde Kullanılan Terimlerin Tanımları	5
--	---

1.2. Kalite Yönetim Sistemi (ISO9001:2015) Bileşenleri.....	6
---	---

1.2.1. Kuruluşun Bağlamı.....	6
-------------------------------	---

1.2.2. Liderlik.....	7
----------------------	---

1.2.3. Planlama.....	7
----------------------	---

1.2.4. Destek.....	7
--------------------	---

1.2.5. Operasyon	7
------------------------	---

1.2.6. Performans Değerlendirme.....	8
--------------------------------------	---

1.2.7. İyileştirme	8
--------------------------	---

1.3. Model Önerisinde Dikkate Alınan İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Altyapı Bileşenleri	8
---	---

1.3.1. İş Analizi.....	8
------------------------	---

1.3.2. Görev Unvanları ve Tanımları	9
---	---

1.3.3. İş Süreçleri Hazırlanması ve Performans – Kontrol Kriterleri Belirlenmesi .	10
--	----

1.3.4. İş Gereklileri ve Yetkinlik Belirleme	11
--	----

1.3.5. İş Sağlığı ve Güvenliği Sınıflandırması.....	12
---	----

1.3.6. İş Değerleme.....	12
--------------------------	----

1.3.7. İnsan Kaynakları Planlaması	13
--	----

1.3.8. Kalite ve İnsan Kaynakları Odağında Politika Belirleme	13
---	----

1.3.9. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	13
---	----

1.3.10. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Tespiti.....	14
--	----

1.4. Model Önerisinde Dikkate Alınan İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Yönetim Bileşenleri	14
---	----

1.4.1. Norm Kadro ve Organizasyon Yapısı Uyumlaştırma	14
1.4.2. İşe Alma Sürecinin Yapılandırılması	15
1.4.3. Ücret Yapısının Kurulumu ve Yönetimi.....	16
1.4.4. Endüstri İlişkileri Sürecinin Yönetimi	16
1.4.5. Eğitim ve Geliştirme	17
1.4.6. Süreç Kontrolü ve Denetimi.....	18
1.4.7. Performans ve Verimlilik İzleme.....	18
1.4.8. İş Dizaynı Sürecinin Yönetimi.....	20
1.4.9. Yetenek ve Kariyer Yönetimi	20
2. BÖLÜM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ (ISO9001) ALTYAPISINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ SÜRECİ	22
2.1. Modele İlişkin Açıklamalar	22
2.1.1. Bütünleşik Bir Modelin Oluşturulmasına Neden İhtiyaç Duyuldu?	22
2.1.2. Neden ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Seçildi?	23
2.1.3. Kalite Yönetim Sistemi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Literatür Değerlendirmesi	27
2.1.4. Modeli Oluşturma Sürecinde SASKİ’de İzlenen Yol.....	34
2.2. Uyumlaştırma ve Modeli Oluşturma Süreci	35
2.2.1. Kuruluşun Bağlamı ile Uyumlaştırma	36
2.2.2. Liderlik ile Uyumlaştırma	37
2.2.3. Planlama İle Uyumlaştırma	38
2.2.4. Destek İle Uyumlaştırma	39
2.2.5. Operasyon İle Uyumlaştırma	40
2.2.6. Performans Değerlendirme İle Uyumlaştırma	41
2.2.7. İyileştirme İle Uyumlaştırma	42
2.2.8. Tüm Bileşenlerin Bütüncül Uyumlaştırılması Sonucu	43
2.3. Modelin İşleyişi İçin Geliştirilen Forma Yönelik Açıklamalar.....	43
3. BÖLÜM: ÖNERİLEN MODELİN SAKARYA SU VE KANALİZASYON İDARESİNDE UYGULAMASI	52
3.1. Uygulamanın Kapsamı	52
3.2. Uygulamanın Yöntemi	52
3.3. Uygulama Zorlukları	52

3.4. Bulgular	58
SONUÇ	62
KAYNAKÇA.....	65
EK	74
ÖZGEÇMİŞ	77



KISALTMALAR

ANSI	: The American National Standards Institute
HRM	: Human Resources Management
ISO	: International Organization for Standardization
ISO30400	: Human Resources Management Standarts
ISO9001	: Kalite Yönetim Sistemi Standartları
İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
KVKK	: Kişisel Verileri Koruma Kanunu
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
SASKİ	: Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi
SHRM	: Society for Human Resource Management
TC	: Technical Committiees
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kuruluşun Bağlamı İle Uyumlaştırma	36
Tablo 2: Liderlik İle Uyumlaştırma.....	37
Tablo 3: Planlama İle Uyumlaştırma.....	38
Tablo 4: Destek İle Uyumlaştırma.....	39
Tablo 5: Operasyon İle Uyumlaştırma	40
Tablo 6: Performans Değerlendirme İle Uyumlaştırma	41
Tablo 7: İyileştirme İle Uyumlaştırma	42



GÖRSEL LİSTESİ

Görsel 1: Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu Tasarımı 1. Kısım.....	44
Görsel 2: Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu Tasarımı 2. Kısım.....	46
Görsel 3: Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu Tasarımı 3. Kısım.....	48
Görsel 4: Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu Tasarımı 4. Kısım.....	49
Görsel 5: Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu Tasarımı 5. Kısım.....	50

ÖZET	
Başlık: Kalite Yönetim Sistemi (ISO9001) Altyapısına Uygun İnsan Kaynakları Yönetimi Model Önerisi: Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi (SASKİ) Örneği	
Yazar: Mahmut KAYA	
Danışman: Prof. Dr. Mustafa Çağlar ÖZDEMİR	
Kabul Tarihi: 03/07/2023	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 73 (ana kısım) + 4 (ek)
İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili yapılacak çalışmaların kamu ya da özel sektör farkı olmadan hepsini kapsayacak şekilde belirli standartlarda tasarlanması, uygulanması, sürdürülebilir olması ve bireylerden bağımsız bir şekilde sürekli iyileştirmeye ayakta durabilmesi için Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) ile desteklenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu bakış açısıyla çalışmada, hem insan kaynakları hem de kalite yönetim sistemi ihtiyaçlarını temel düzeyde karşılayabilecek, saha çalışmalarından optimum düzeyde bilgi edinilmesini sağlayacak ve böylelikle işletmelerin bu altyapıyı kullanarak kendine özgü dinamik bir insan kaynakları yönetimi modeli geliştirmelerine imkan sağlayacak bir yapı tasarlanması amaçlanmıştır. Üç bölüm içeren bu çalışmanın birinci bölümünde İnsan Kaynakları ve Kalite Yönetim Sisteminde yer alan bileşenlere dair tanımlamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde, bir karşılaştırma tablosu yapılarak her iki yönetim sisteminde yer alan bileşenlerin birbiriyle uyumu ve model altyapısında kullanılacak alanların tespiti yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi temel fonksiyonlarını öncelikleyerek çalışılacak formun minimum hangi düzeyde yapılandırılması gerektiği ortaya koyulmuştur. Üçüncü bölümde, her iki yönetim sistemine hizmet eden altyapı bileşenlerinin ihtiyaç duyduğu verilerin sahadan toplanması ve derlenmesi esnasında karşılaşılan zorluklara ve çözüm önerilerine dair bilgilere yer verilmiştir. Keşfedici sıralı karma yöntem kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada sonucunda elde edilen parametrelerin “<i>Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu</i>” adıyla bilgi formuna dönüşmesi sağlanmıştır. Bu form aracılığıyla yapılacak saha uygulaması ile zamandan, işgücünden ve maliyetlerden ciddi anlamda tasarruf sağlanabileceği görülmüş ve İnsan Kaynakları Yönetimini bu form üzerinden yapılandıran bir kuruluşun ISO9001 Kalite Yönetim Sistemine dair veri ihtiyaçlarını %78,2 oranında karşıladığı görülmüştür. Sonuçta, çalışmanın amacına uygun olarak belirli standartlarda, sürdürülebilir, iyileştirilebilir bir model altyapısı oluşturulmuştur.	
Anahtar Kelimeler: Kalite Yönetim Sistemi, ISO 9001, İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Analizi, Yerel Yönetimler	

ABSTRACT	
Title of Thesis: Human Resources Management Model Proposal Suitable for Quality Management System (ISO9001) Infrastructure: Example of Sakarya Water and Sewerage Administration (SASKİ)	
Author of Thesis: Mahmut KAYA	
Supervisor: Prof. Dr. Mustafa Çağlar ÖZDEMİR	
Accepted Date: 03/07/2023	Number of Pages: viii (pre text) + 73 (main body) + 4 (add)
It is of great importance to support the ISO 9001 Quality Management System in order for the studies to be carried out on human resources management to be designed, implemented, sustainable and to be able to stand with continuous improvement independently of individuals, in a way to cover all of them, regardless of the public or private sector. From this point of view, it is aimed to design a structure that can meet both human resources and quality management system needs at a basic level, provide optimum information from field studies, and thus enable businesses to develop a unique dynamic human resources management model by using this infrastructure. In the first part of this study, which consists of three parts, definitions of the components in the Human Resources and Quality Management System are given. In the second part, a comparison table was made and the compatibility of the components in both management systems with each other and the areas to be used in the model infrastructure were determined. By prioritizing the basic functions of Human Resources Management, it has been revealed at what level the form to be studied should be structured at a minimum. In the third chapter, information about the difficulties encountered during the collection and compilation of the data needed by the infrastructure components serving both management systems and solutions are given. The parameters obtained as a result of the research, which was carried out using the exploratory sequential mixed method, were transformed into an information form with the name "<i>Integrated Human Resources Management Form Suitable for Quality Management System Infrastructure</i>". With the field application to be made through this form, it has been seen that significant savings can be achieved from time, labor and costs, and it has been observed that an organization that structures its Human Resources Management through this form meets the data needs of the ISO9001 Quality Management System at a rate of 78.2%. As a result, a sustainable and curable model infrastructure has been established in accordance with the purpose of the study.	
Keywords: Quality Management System, ISO 9001, Human Resources Management, Job Analysis, Local Governments	

GİRİŞ

Kalite Yönetimi, bir işletmenin rekabet edebilme gücünü en üst noktaya çıkarabilmek için sunduğu hizmetlerin, çalıştırdığı insanların, işlettiği süreçlerin ve çevrenin sürekli olarak geliştirilmesi yoluyla işin yapılması, standardize edilmesi ve takip edilmesi durumudur.

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin verimliliğini ve sürekliliğini arttırmak amacı ile çalıştırdığı insanların iş kapasitesinin ve çalışma motivasyonunun sürekli olarak artırılmasını sağlamaya çalışan, takip eden ve bunu yaparken de insanı/çalışanını işletmenin bir değeri olarak gören bir bilim alanıdır.

Bu iki yönetim sisteminin sürekli iyileştirme ve geliştirme odağında birleşmesi ve birbirleriyle olan etkileşimleri, şu soruyu gündeme getirmiştir: "Kalite Yönetim Sistemi standartları altyapısını kullanarak etkili bir İnsan Kaynakları Yönetimi sistemi kurulabilir mi?". İşletmelerin işleyişini standardize edecek bir Kalite Yönetim Sistemi kurulması ile ilgili yeni bir çaba içinde çalışmalara başlanıldığında yapılan ön incelemeler sonucunda, Kalite Yönetim Sisteminin talep ettiği veri altyapısının insan kaynakları yönetimi altyapısıyla yüksek seviyede örtüştüğü fark edilmiştir.

Bunun üzerine, Kalite Yönetim Sistemi bileşenlerini kullanarak etkili bir İnsan Kaynakları Yönetimi modeli üretilme çabasına girilmiştir. İşletmelere önemli iş yükü getiren bu iki çabayı birleştirmenin, emek, zaman ve parasal maliyet açısından yüksek seviyede tasarruf sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın Konusu

Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) standartları altyapısında işletmelere yüksek verimlilik ve etkinlikte bir İKY modeli önerebilmektir. İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarına dair ihtiyaç duyulan saha verilerinin Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) kapsamında toplanması gerekli verilerle yüksek düzeyde benzerlik göstermesi nedeniyle iki yönetim sisteminin birleştirilmesi düşüncesi çalışmanın konusunu oluşturmuştur.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001:2015) standartları altyapısında etkili bir İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Modeli önermektir. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin talep ettiği veri altyapısı ile İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) fonksiyonlarının ihtiyaç duyduğu temel veriler yüksek düzeyde benzerlik göstermektedir.

Her iki yönetim sisteminin ortak yönlerine ilişkin bir veri toplama formu tasarlanması halinde işletmeler bir yandan ISO 9001 KYS'nin bir yandan da İKY'nin ihtiyaç duyduğu saha verilerini tek aşamada elde edebileceklerdir. Bu sayede ISO9001 kalite belgesi başvurusu için de çalışmalarını büyük oranda tamamlamış olacaklardır.

Çalışmanın Önemi

İşletmeler, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yürütürken ayrıca ISO 9001 KYS belgesi ihtiyacı doğduğunda tekrar bir saha uygulaması yapması gerekmektedir. İKY fonksiyonlarının işin en başında ISO 9001 KYS standartları altyapısında kurgulanması saha uygulamalarında kaybedilecek zamandan, emekten, maliyetten tasarruf sağlayacaktır. Ayrıca, İnsan kaynakları açısından farklı iş analizi uygulamaları yerine KYS standardında bir form tasarlanmış olması, uygulayıcılara üzerine inşa edebilecekleri temel bir iş analizi form tasarımı da sunacaktır. Çalışma, ISO9001 Kalite belgesi kazanımına ortam sunan sistematik bir İKY modeli önermesi açısından önemlidir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada, İnsan Kaynakları Yönetiminde aktif olarak kullanılabilecek parametrelerin tespiti, tespit edilen parametrelerin çapraz uyumu ve birbirine oranlanması, ortak parametrelerin İKY fonksiyonlarıyla eşleştirilmesi, elemeler ve ön formun oluşturulması, formun pilot olarak denenmesi ve sonuçlara göre yeniden düzenlenmesi, forma son halin verilmesi ve alan uygulaması süreçleri takip edilmiştir. Bu kapsamda hem nicel ve hem de nitel araştırma yöntemlerine ihtiyaç duyulduğu ölçüde başvurulmuştur. Çalışmada karma araştırma yöntemine başvurulmuştur. Bu kapsamda keşfedici sıralı karma desen kullanılmıştır. Nitel yöntemle başlatılan araştırmanın ilk aşamasında insan kaynakları yönetimi ve kalite yönetim sistemlerini (ISO 9001) kullanan özel sektör ve kamudaki uzmanlarla yönetim sistemlerinin uyumlaştırmasını sağlamak ve önemli parametreleri saptamaya yönelik yapılandırılmamış görüşmeler yapılmıştır. Bu uyumlaştırma sürecinde, Akademik Öğretim Üyelerinden, TSE Uzmanlarından, Otomotiv, Gıda, Doğalgaz ve Elektrik sektörlerinden her iki yönetim sisteminde tecrübeli yöneticilerden destek alınmıştır. Nitel araştırma sonuçları analiz edilip değerlendirildikten sonra nicel araştırma kısmına geçilmiştir. Bu aşamada nitel araştırma sonucu elde edilen ISO9001 KYS ve İKY kesişim parametreleri kullanılarak ilgili kurum hakkında gerekli bilgi altyapısını oluşturmaya ve ayrıca ihtiyaç duyulan düzeyde istatistiki bilgileri edinmeye

imkan tanıyan bir form yapılandırılmıştır. Oluşturulan form tasarımı, araştırma için belirlenen alana uygulanmış ve formun çalıştığına ikna olunduktan sonra son revizyonlarla ISO9001 KYS tabanlı İKY modeli önerilmiştir.

Oluşturulan formun rahat kullanılabilmesi için yazar tarafından excel tabanlı bir arayüz yapılandırılmış ve örnek seçeneklerle desteklenerek kullanıcı dostu ekranlar geliştirilmiştir. İlgili ekranlar tez metninde resim olarak paylaşılmıştır. Diğer yaygın kullanılan yazılımlar (Kurumsal kaynak planlama (ERP) yazılımı vb.) bu tür dinamik bir yapıya sahip olmadığından çalışma için hazırlanan bu uygulamanın değeri de artmaktadır. Aynı zamanda modelin denenebilmesi için www.isoiky.com.tr sitesinden de kamuya açık olarak paylaşılmıştır.

Çalışma diğer bir yönüyle, akademik bilginin gerçek dünya uygulamalarına dönüştürülmesini sağlayan ve topluma somut faydalar sunan, yabancı dildeki karşılığı ile “academic practitioner” yani, akademik uygulayıcılık terimini de karşılamaktadır. Yazar tarafından, sektörün ihtiyaç duyduğu bir konuda pratik beceriler kullanılmış ve politika önerileri geliştirilerek yeni yöntemler/uygulamalar tasarlanmış ve araştırma sonuçları gerçek sektör uygulamalarına dönüştürülmüştür.

Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Kalite Yönetim Sistemi bileşenlerini kullanarak etkili bir İnsan Kaynakları Yönetimi modeli kurmak ve bu iki yönetim sistemini birleştirme bakış açısı, önce İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarını tekrar sınıflandırmayı ancak daha da önemlisi ISO9001 Kalite Yönetim Sistemi bileşenlerini ayrıntılı bir şekilde incelemeyi gerektirmiştir. Hem İnsan Kaynakları Yönetimi bileşenlerini hem de Kalite Yönetim Sistemi bileşenlerini karşılaştırarak hangi Kalite Yönetim Sistemi bileşeninin hangi İnsan Kaynakları Yönetimi bileşenleri ile uyumlaştığı araştırılmış ve karşılaştırma tablosu EK 1’de sunulmuştur. Ardından hem ISO9001 hem de İKY fonksiyonları kapsamında sistemin iki tarafını da besleyebilecek düzeyde işlerliğini sağlayabilecek bir form tasarlanmıştır. Tasarlanan form SASKİ’de saha çalışmaları ile denenmiş ve başarılı olduğu görülmüştür.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, Kalite Yönetim Sistemi bileşenleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi bileşenlerinin tanımlarına ayrılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları zaten birçok kitapta yer almakta ve rahatlıkla görülebilir. Ancak bu çalışmada kullanıcılara sunmak istenilen, İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının

kalite bileşenleri altyapısında şekillenen tanımlarıdır. Birinci bölüm, çalışmada kullanılan tüm kavram ve kapsamı içermektedir.

İkinci bölüm, literatür değerlendirmeleri ve ilk bölümde yapılan tanımlamalar çerçevesinde bileşenlere dair karşılaştırmaları ve uyumlaştırma sürecini kapsamaktadır. Bir tarafa Kalite bileşenlerini diğer tarafa da İnsan Kaynakları bileşenleri yazılarak hangi Kalite bileşeninin hangi İnsan Kaynakları bileşenine gittiği teker teker gösterilmiş, çapraz olarak birbiriyle ilişkisi onaylanan bileşenlere işaretleme yapılarak toplam bileşenlerin içerisindeki yüzde oranı hesaplanmış ve çalışmanın sonunda EK 1’de sunulmuştur. Kalite yönetimi, insan kaynaklarına odaklanan bir sistem olmamasına rağmen, içeriği insan kaynaklarına çok uygun olduğu için yüksek oranda benzeşme tespit edilmiştir. Çalışmanın yoğun emek harcanan en önemli çabalarından biri budur. Model önerisinde kullanılan bileşenlerin tespiti için net bir altyapı oluşturmayı amaçlayan ikinci bölüm tezin en fazla zaman harcanan alanını oluşturmaktadır.

Üçüncü bölüm, uygulamayı içermektedir. Bu bölümde ikinci bölümde oluşturulan orijinal formun eksiklerin görülmesi, tamamlanması ve hataların yok edilmesi için çaba harcanmıştır. SASKİ’de ve genel olarak bütün yerel yönetimlerde veya diğer sektörlerde kullanılan İKY temel fonksiyonlarını öncelikleyen kullanıcı dostu ve optimal bilgi toplamaya imkan tanıyan bir formun hangi düzeyde yapılandırılması gerektiği bu bölümde ortaya konulmuştur. Çalışmada, oluşturulan form tasarımı çerçevesinde bir İnsan Kaynakları Yönetimi modeli kurulduğunda ekstra bir çaba sarfetmeden o işletmede ISO9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi alınabilmesi için tüm temel veriler hazır hale gelmektedir. Bu da çalışmanın genel amacına hizmet etmekte ve ISO9001 Kalite Yönetim Sistemi tabanlı etkili bir İKY modeli önerebilmemize imkan tanımaktadır.

Çalışma esnasında ayrıca ISO30400 İnsan Kaynakları Yönetimi Standardının ürettiğimiz form ile benzeşme veya yakınlık eleştirileri de değerlendirilmiştir. Bu kapsamda işletmenin tüm birimlerine İKY’nin etki etmesi açısından ürettiğimiz form ile desteklenen ISO9001 KYS’nin daha etkin ve yaygın olduğu, ISO30400 İKY Standardının ise sadece birim işleyişiyle ilgili olduğu anlaşılmış ve çalışma sonuçları somut bir ISO9001 KYS belgesi aldırabilme kapasitesi açısından kanıtlanmıştır. Ürettiğimiz form iş analizi ve değerlendirmesi yapabilmek için gerekli bilgileri sağlamakla birlikte ihtiyaç duyulan eklemeler yapılarak diğer kalite belgelerinin alınmasını da mümkün kılmaktadır.

1. BÖLÜM: ÇALIŞMADA ODAKLANILAN TEMATİK BİLEŞENLER

1.1. Kalite Yönetim Sisteminde Kullanılan Terimlerin Tanımları

Kalite, mükemmellik düzeyini artırma üzerine kurulu geniş bir kavramdır. Bir hizmeti/işi diğerlerinden ayıran bir sistematik yapı, uygunluk ve hizmetlerin sürekli olarak stratejik çalışma hedeflerine uyumlanmasını sağlayan gerçekçi, ölçülebilir karşılaştırma standartları olarak tanımlanmaktadır. (Erkoç, 2006, s. 256).

Kalite, insanlık tarihi boyunca bir geçmişe sahiptir. Çünkü, insanın sürekli bir değişime, daha iyiye, güzele ulaşma isteği bulunmaktadır. İnsanların bu istekleri, bir taraftan kendi hayat standartlarını yükseltirken, diğer taraftan işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetler sunumlarının kalite standartlarını yükseltmektedir. Kalite de, bu döngü içerisinde sürekli iyileştirilerek geliştirilen ve yükselen bir çizgi izlemektedir (İpekten & Kutlu, 2003, s. 367)

Kalite Yönetimi, bir işletmenin rekabet edebilirliğini en üst düzeye çıkartmak için ürünlerin, hizmetlerin, çalışanların, proseslerin ve paydaşların sürekli geliştirilmesi yoluyla iş yapılması yaklaşımıdır (Günay, 2012, s. 14).

Çalışmada ele alınan KYS (ISO 9001) dair tanımları içeren serinin kitapçığında sıklıkla kullanılan bazı kelime ve terimlerin tanımı aşağıda verilmiştir (TSE, 2015);

Müşteri: Talep edilen veya gereksinim duyulan bir ürün veya hizmeti alabilen veya alan birey ya da kuruluşu ifade eder.

Vizyon: İşletmenin ileride olmayı arzu ettiği durumdur.

Misyon: İşletmenin varoluş amacıdır.

Strateji: Uzun dönemli bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen programı ifade eder.

Kalite: Bir nesnenin bir dizi yapısal karakteristiğinin gereklilikleri yerine getirme derecesidir.

Kalite Politikası: Kalite ile ilgili kuruluşun politikasını ifade eder. İşletmenin genel politikası ile tutarlı olan kalite politikası, işletmenin vizyon, misyonu ve hedefleriyle de uyumludur.

Kalite Hedefi: Kalite ile ilgili önceden belirlenen hedef çalışmalarını ifade eder.

Test: Belirli bir kullanım amacına veya uygulamaya yönelik gerekliliklere göre yapılan tespiti ifade eder.

Ürün: İşletmenin, hizmet sunduğu müşteriye üretebildiği çıktıdır.

Proses (Süreç): Gelen girdileri işleyerek uygun çıktılara dönüştüren, birbiriyle ilişkili veya birbirini etkileyen faaliyetler grubudur.

Hizmet: İşletmenin, müşterisine en az bir faaliyet gerçekleştirilmesini zorunlu kılan çıktısıdır.

Tarafsızlığın Mevcudiyeti: Tarafsızlık, çıkar çatışmalarının olmaması veya muayene kuruluşunun sonraki faaliyetlerini olumsuz olarak etkilememek için ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir.

İtiraz: Müşterinin, bir muayene/test sonucunun kuruluş tarafından tekrar değerlendirilmesi için talepte bulunmasıdır.

Kalite Yönetim Sistemi (KYS): Yönetim sisteminin kaliteye ilişkin bölümüdür.

Kalite Yönetimi: Kalite sistemiyle ilgili yönetim çalışmalarını ifade eder.

Risk: Belirsizliklerin hedeflerin üzerindeki etkisidir.

Uygunsuzluk: Bir gerekliliğin yerine getirilememesidir.

Düzeltilici Faaliyet: İşletmede gerçekleşen/gerçekleşebilecek olan uygunsuzluğa neden olacak hususları kaldırmak ve tekrar gerçekleşebilmesini engellemek için yapılan faaliyettir.

1.2. Kalite Yönetim Sistemi (ISO9001:2015) Bileşenleri

ISO9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminde, şartlar içerisinde yer alan ve iç tetkikte değerlendirilmesi yapılan bileşenlerin tanımlamalarına aşağıda yer verilmiştir.

1.2.1. Kuruluşun Bağlamı

Kuruluşun Bağlamı, kalite yönetim sistemi kuracak işletmenin genel işleyiş yapısının ve kapsamın tanımlanması, ilgili çevresel faktörlerin ihtiyaç ve taleplerinin belirlenmesi ve temel proseslerin ortaya konulması başlıklarını içermektedir (Karakuş, 2019, s. 466).

1.2.2. Liderlik

Kalite sisteminde lider; şeffaflığını, hesap verebilirliğini, kalite politikası ve kalite hedeflerinin oluşturulduğunu ve bunların kuruluşun stratejik yönü ile uyumlu olduğunu, KYS şartlarının kuruluşun iş prosesleriyle entegre olduğunu, gerekli kaynakların varlığını, amaçlanan çıktılara ulaşılmasını, sistemin etkinliğine katkı sağlayacak kişilerin katılımının sağlanmasını, yönlendirilmesini ve desteklenmesini, iyileştirmenin teşvik edilmesini ve ilgili yönetim görevlilerinin liderliğini göstermesi için desteklenmesini taahhüt eden üst yönetici olarak tanımlanmaktadır (TSE, 2015, s. 3)

1.2.3. Planlama

İşletmeler, kalitenin gerektirdiği hedeflerle birlikte sistemin işleyişi ve hedeflerin gerçekleşmesi için bunların planlanmasını yapmalıdır. Bu planlama kapsam sınırları dahilinde sistemin tamamını kapsamalıdır. Müşteri beklentilerinin çıktıya yansıtılabilmesi için sistem içinde yer alan planlama faaliyetlerinde tüm personelin katkısı önemlidir (Çakır, 2007, s. 50).

1.2.4. Destek

Hedeflenen sonuçlara en etkin yöntemle ulaşılması için kullanılan bilginin doğru olarak üretilmesi ve depolanması önemlidir (Özdemir M. Ç., 2017, s. 75). KYS'nin temeli de; izlenebilir, düzgün ve yeterli düzeyde bir dokümantasyon sistemi oluşturmaktan geçmektedir. Bu madde dokümantasyonun nasıl oluşturulması gerektiğini maddeleriyle açıklarken, insan, para, malzeme gibi kaynakların da kullanımına ilişkin tanımlamaları içermektedir (Karakuş, 2019, s. 468).

1.2.5. Operasyon

Operasyon, ürün veya hizmet sunumuna ilişkin tüm şartların tanımlanması gerekliliği ile ilgili bir maddedir. Bu maddede müşteriyle kurulan iletişim planı, ürün veya hizmet şartlarının belirlenmesi, işletmede yer alan herhangi bir tasarım, kontrol ve lojistik planlamaları tanımlanmaktadır (Karakuş, 2019, s. 471).

1.2.6. Performans Değerlendirme

Kalite yönetim sistemleri (KYS) incelendiğinde, işletmenin genel olarak rekabet etme kabiliyetini artırmak için tanımladığı proseslere ilişkin sürekli iyileştirme faaliyetlerini benimsediği görülmektedir. Sürekli iyileştirme yapabilmek için de performans ve kontrol kriterlerini içeren süreçlerin belirlenmesi ve sonrasında tüm işletmenin belirli sürelerle performans değerlendirilmesi yapılmasının ve işletme performansın yönetilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Aslında burada performans değerlendirme, işletmenin kapsam dahilindeki tüm birimlerine dair süreçlerinde oluşturduğu sinerji ile hedeflenen başarıya odaklanmasıdır (Karatop, Cihan, & Söyük, 2017, s. 20).

1.2.7. İyileştirme

İyileştirme maddesi aslında Kalite Yönetim Sisteminin yaşayan bir sistem olduğunun göstergesidir. Kurulan sistemin mükemmel ve değişmez bir yapı olduğundan ziyade sistemde eksikliklerin bulunduğu veya zaman içerisinde değişikliklere ayak uydurulması gerektiği düşüncesi, süreçleri revize etmeyi ve faaliyetleri sürekli güncel tutmayı sağlar. Bu noktada, uygunsuzlukların doğru olarak belirlenmesi ve tanımlanması, prosedürlere uygun hazırlanmış bir düzeltici faaliyet prosesiyle, sistem sürekli iyileştirilerek canlı tutulur ve asıl amacına hizmet eder (Karakuş, 2019, s. 479).

1.3. Model Önerisinde Dikkate Alınan İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Altyapı Bileşenleri

İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarına ilişkin veri derlenebilmesi amacıyla yapılan çalışmalar “Altyapı Bileşenleri” adıyla bu kısımda bir araya getirilmiştir.

1.3.1. İş Analizi

İş analizi, genel anlamda meslekleri sistematik bir yöntemle analiz etme ve meslekler hakkında bilgi toplama sürecini ifade eder. Özel anlamda ise, bir kurumun yapısını, temel prensiplerini ve işlemlerini anlamak amacıyla paydaşlar arasında bir bağlantı görevi üstlenir ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olan çözümler sunmak için görevleri ve teknikleri içerir.(Köklü, 2018, s. 122).

İş analizi önemli bir fonksiyon olup aşağıda bazı temel özelliklerine değinilmiştir;

- İş analizi birçok faaliyeti içeren sürece sahip olup işletme ile ilgili hazırlık ve planlama çalışmaları ile başlar, iş analizi formlarının değerlendirilmesi ile son bulur,
- İş analizi uzmanlar tarafından uygun form ve teknikler kullanılarak yapılan bilimsel bir çalışma olduğundan dolayı, işe göre uygun teknik belirlenmesi ve elde edilen bilgilerin bilimsel olarak geçerli olması gerekmektedir,
- İş analizi çalışması tamamlandıktan sonra oluşturulan görev unvanları, tanımları vb. form verileri, işletme yöneticilerine verecekleri kararlarda destek olabilecek bilgileri içermelidir,
- İş analizi ayrıntılı bir şekilde işletmenin genel fotoğrafını alarak işletmede hangi işi, kimin ve hangi şartlarda yaptığı gibi işi tüm ayrıntılarıyla inceleyen ve önceden belirlenen bir süreç dahilinde olması nedeniyle zaman alan ve belirli bir maddi kaynak ayrılması gereken bir çalışmadır,
- Değişimin özellikle teknolojik alanda hızlı bir şekilde yaşandığı günümüzde iş koşulları da değişebildiğinden iş analizi çalışmaları belirli aralıklarla işletmelerde tekrarlanarak bilgi güncelliği sağlanmalı ve sonuçlar tekrar değerlendirilmelidir (Demir, 2011, s. 5).

Birçok kurumsal işletme iş analizi sonucunda elde ettiği bilgileri ücret yapısından, teknolojik yatırımlara kadar birçok konuda kullandığından iş analizini sistematik olarak uygulamaktadır (Seleş, 2019, s. 32).

1.3.2. Görev Unvanları ve Tanımları

Unvan, toplum içerisindeki bireyin görevi, mesleği ve statüsü ile ilgili olarak kullanılan adı temsil etmektedir. İş analizi, işletmelerde unvan adlarının ve görev tanımlarının belirlenmesi için kullanılan bir yöntemdir. İş analizi, hangi görevlerin, nasıl, ne zaman ve hangi sırada yapılması gerektiği gibi sorulara detaylı yanıtlar sağlayarak bu süreci destekler. İş analizi, ilgili görevleri yerine getirecek personelin sahip olması gereken minimum düzeyde bilgi, beceri ve yetkinlikleri belirlemekte de yardımcı olur. Bu çalışmalar sonucunda elde edilen görev tanımlarına uygun pozisyon unvanları belirlenir. Görev tanımı ve görev unvanların doğru olarak tespit edilmediği işletmelerde, standartlardan oldukça uzaklaşıldığı ve unvan karmaşası yaşandığı görülmektedir (Özkanan & Yılan, 2014, s. 315).

Görev tanımları içerik ana sürece dair görevler, sorumluluklar ve verilen yetkilerin gösterildiği bir formdur ve iş analizi sonuçlarından yararlanılarak oluşturulur (Argon, 1990, s. 51).

Bir işletmede herkesin hangi işten sorumlu olduğunu, işi yaparken hangi yolu izlemesi gerektiğini ve kime karşı sorumlu olduğunu bilmesi, görev tanımlamalarının yardımıyla olur. Görev tanımlamaları aslında çok iyi bir disiplin aracıdır. Yöneticiler çalışanları değerlendirirken, görev tanımlamalarına uygun işi gerçekleştirip gerçekleştirmediğini saptar. Çalışanı terfi ettirmek, başka bir bölüme atamak veya görevini düşürmek için de görev tanımlanmasından yararlanılabilir (Paşaoğlu, 2013, s. 62).

Görev tanımı, personelin yapacağı iş için gerekli bilgiyi sağlama ve bu bilgileri standart bir formatta sunma faaliyetidir. İyi bir görev tanımlaması, günlük değişimleri göstermeli ve çağa uygun olmalıdır. Görev tanımları, zaman içinde işin özelliklerinde ve unsurlarında meydana gelen değişiklikleri de dikkate almalı ve güncellenebilmelidir (Umarov, 2017, s. 35).

Unvan bazında belirlenen görev tanımları;

- Çalışanın görev, yetki ve sorumluluklarını öğrenmesi ve uygulayabilmesi için sağlam bir kaynaktır,
- Departman bazında etkinlik ve verimliliğin arttırılmasını sağlar,
- Liyakat sisteminin uygulanmasına katkı sağlar (SGK, 2017, s. III).

1.3.3. İş Süreçleri Hazırlanması ve Performans – Kontrol Kriterleri Belirlenmesi

İş süreci, girdilerin alınması ve bu girdilerden, müşteri veya işleyiş için değer oluşturacak bir çıktının oluşturulduğu faaliyetleri içerir (Tepe, 2007, s. 5).

İş süreçleri, gelecek hedeflerine yönelik planlamalar, kalite ve enformasyon sistemleri ile ilişkili temel bir fonksiyondur. İş süreçlerinin tanımlanması, uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi ile mevzuata uygunluk, verimlilik artışı, iş yükü/bürokrasi azalması ve performans odaklılık sağlanır (Aysolmaz, Coşkunçay, Demirörs, & Yıldız, 2011, s. 183).

İşletmelerde süreçlerin belirlenmesi sırasında, performans ölçüm kriterlerinin basitlik ve uygulanabilirlik özelliklerine dikkat edilmesi, ölçme değerlerinin net bir şekilde elde edilmesine ve iyileştirme odaklı analizlere olanak sağlar (Özer, 2009, s. 13)

Performans ölçümünün işletmeler açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İş süreçlerinin anlaşılmasına, problemlerin belirlenmesine ve düzeltici faaliyetlerle süreçlerin belirli periyotlarda iyileştirilmesine yardımcı olmak,
- Süreç yönetiminde, objektif karar verme yeteneğiyle yönetimin desteklenmesini sağlamak,
- Çalışana sorumluluk bilinci oluşmasını sağlamak ve ekip iş motivasyonunu desteklemek,
- İş ve işlemlerde eşitlik sağlamak,
- İşletmenin başarısını ölçmek ve rakipleriyle kıyaslama yapmasına imkan sunmak,
- Problem ortaya çıkmadan önce tedbir alınmasını sağlamak (Yüreğir & Nakıboğlu, 2007, s. 546).

1.3.4. İş Gerekleri ve Yetkinlik Belirleme

İş gerekleri, işletmede belirli bir işte çalışanların görevini başarıyla yürütebilmesi için gereken asgari niteliklere dair yazılı bir belgedir (Altınel, 2018, s. 40). İş gerekleri formu işletmedeki her unvan ile ilgili eğitim, sertifika, yaş, cinsiyet vb. bilgileri düzen içinde gösteren bilgi kaynağıdır (Alper, 2007, s. 64). İş gerekleri formu işletmede çalışanların niteliklerini belirlemek için değil, ilgili işin en verimli ve etkin olarak yerine getirilebilmesi için olması gereken özellikleri içerir (Güngör, 2006, s. 2).

İş gerekleri hususundaki unvan nitelikleri ve ihtiyaçlar konusunda standartlaştırma yapmak ve bunu tüm işletmeler için kullanmak bir hayli zordur. Her işletme kendi yapısına ve geleneklerine uygun düşen formlar hazırlar ve uygular (Akyol, 2001, s. 54).

Günümüzde işe alımlarda, daha çok yetkinliğe dayalı personel seçimi yapılmaktadır. İş gereklerine uygun nitelikte becerikli ve yetkin personelin alınması hem işverenin hem de çalışanın çalışma hayatında mutlu ve başarılı olmasını sağlar. Yapılacak işe göre personel ilkesini de anımsatan yetkinliğe dayalı işe alım konusu, işi tam ve etkin olarak yapabilecek niteliklere sahip personelin istihdamı olarak değerlendirilebilir (Ünsar, 2009, s. 44).

Becerilerin geliştirilmesiyle birlikte kazanılan yetkinlikler, insan kaynakları tarafından eğitim-gelişim, kritik unvan yedekleme, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücret ve işe alma kararlarında önemli bir kriter konumundadır (Akgeyik, 2002, s. 70).

1.3.5. İş Sağlığı ve Güvenliği Sınıflandırması

İnsan kaynakları çalışmalarıyla ilgili iş sağlığı ve güvenliği (İSG) konuları, çalışma ortamının işçi sağlığına ve çalışmasına zarar verebilecek tüm etmenlerden arındırılması veya gelebilecek zararların asgariye indirildiği, güvenli ortamda çalışabilmesini ifade eder. İşletmelerin çalışanlarına karşı iş güvenliği sağlama sorumluluğu mevzuat ile denetim altına alınmıştır (Yavaş, 2014, s. 38).

Alınması gereken tedbirler için mevzuatta, işletmelerin İSG açısından içinde bulunduğu tehlike sınıfları; Resmî Gazetede 26.12.2012 tarih ve 28509 sayı ile “İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin İşyeri Tehlike Sınıfları Tebliği” ekinde yer alan “İşyeri Tehlike Sınıfları Listesi”nde yayımlanmıştır. Tebliğe göre, işyerinde çalışanların tehlike sınıfının tespitinde ilgili işyerinde yürütülen asıl işin tehlike sınıfının dikkate alınacağı ifade edilmiştir.

1.3.6. İş Değerleme

İş değerlendirme, işletmedeki görevlerin birbirleriyle karşılaştırılarak kıymet düzeyinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Efe, 2020, s. 18). İşletmelerde iş değerlemesi, ücretlendirmedeki dengesizlik ve adaletsizlikleri en aza indirme ihtiyacının temel sebebidir (Bağdaş, 2017, s. 1). İş değerlemesi, sadece ücretin kendisi veya bir ücret sistemi değildir. Temel olarak, ücretlendirmenin adil ve objektif ölçütlere dayanması için kullanılan bir tekniktir (Ergül, 2006, s. 93).

İş değerlendirme, çalışanı değil işin gerektirdiği faktörleri değerlendirir. Odak noktası işin gereklilikleri ve içeriğiyle ilgilidir. Burada çalışanların özellikleri, performansları ya da çalışanların performansları arasındaki farklar gibi hususları dikkate alınmaz. İş değerlemede amaç, işlerin aralarındaki benzerlik ve farklılıkları bulup birbirine göre ağırlıklarının belirlenmesi ve karşılaştırmalar yapılarak nisbi değerlerinin bulunmasıdır. Bu çalışmalar sırasında işi yapanın özel durumundan etkilenilmemesi gerekir. Çünkü iş değerlemede çalışanların durumları veya faaliyetleri değil iş özelliklerinin objektif bir şekilde incelenmesi önem taşımaktadır (Hurç Apalı, 2010, s. 30).

1.3.7. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, tahmini modellere dayalı matematiksel çalışmaları, iş analizlerini, yönetim geliştirme faaliyetlerini ve insan kaynakları bölümüyle ilgili çeşitli sorunların çözümlenmesini içeren geniş bir kavramdır (Ak, 2013, s. 15).

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerde mevcut insan kaynaklarının yapısal özelliklerini ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını araştırarak, kurumsal hedefler göz önünde bulundurularak gelecekte hangi birimlerde, hangi nitelikte ve ne kadar sayıda insanın istihdam edileceğini tahmin etmek amacını taşır. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin gereksiz personel istihdam etmesini önlemektedir. Bu sayede maliyetleri düşürür ve fazla istihdamın yol açacağı harcamaları azaltır. Aynı zamanda, gerektiğinde gerekli niteliklere ve sayıya sahip personeli doğru yerlere yerleştirerek maksimum verimlilik elde etmeyi sağlar (Akçakaya, 2008, s. 178).

1.3.8. Kalite ve İnsan Kaynakları Odağında Politika Belirleme

İnsan kaynakları politikası, işletmenin yönetim kademelerinin insan kaynakları ile ilgili çalışmalarına yön verebilecek, yönetim tarafından belirlenen amaçlar ve ilkeler bütünüdür. Sözlü olarak bir işleyiş olsa da genelde yazılı olarak ortaya konulur. Yazılı olmayan veya açıkça belirlenmeyen politikalar, insan kaynaklarının etkin ve rasyonel bir şekilde kullanımını zorlaştırabilir ve işletme içinde ortak uygulama standardını bozabilir (Altınok, 2017, s. 3).

Kalite Politikası, işletmenin baştan sona kalite başarısını yakalamak için kullandığı uygulama ve davranış kılavuzudur (Günay, 2012, s. 14).

1.3.9. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Personelin göreviyle ilgili mevcut çalışma performansı ile olması gereken çalışma performansı arasındaki fark eğitim ihtiyacı olarak tanımlanabilir. İşlerin özelliklerine göre gereken bilgi ve yetenekler farklılık gösterecektir. İş analizi sayesinde işletmede her işin standart olarak ne ölçüde hangi düzeyde bilgi ve yeteneğe gereksinim duyacağı belirlenebilmektedir. İş analizleriyle belirlenen bu standart bilgi ve yeteneklerden olumsuz yöndeki her sapma da eğitim ihtiyacıdır (Nizam, 2005, s. 67).

1.3.10. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Tespiti

Veri, bilgisayarda işlenebilir duruma getirilmiş her türlü bilgiyi ifade eder ve bilginin ham hali olarak kabul edilir. İnsan Kaynakları Yönetimi perspektifinden, çalışanlara ait her bir bilgi veri olarak kabul edilebilir (Saldamlı, 2008, s. 245).

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS), bir işletmenin kendi personel durumu ve organizasyonel bölüm özellikleriyle ilgili gereksinim duyulan verilerin toplanması, saklanması, güncellenmesi ve analiz edilerek raporlara dönüşmesini sağlayan bir araçtır (Tonus, 2002, s. 25).

İKBS kullanarak aşağıdaki avantajları sağlanabilir;

- Veri doğruluğunu ve işlem hızını artırma,
- İK verimliliğini artırma,
- Maliyetleri azaltma,
- İdari yükü azaltma,
- İK planlamayı kolaylaştırma,
- İK uzmanlarının stratejik davranabilmelerini ve işletmede çözüm ortağı olmalarını sağlama (Stone & Dulebohn, 2013, s. 3).

1.4. Model Önerisinde Dikkate Alınan İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Yönetim Bileşenleri

İKY fonksiyonlarına ilişkin, karar destek mekanizması olarak toplanan verilerin yöneticilere rapor halinde sunabilmesi ve etkin bir yönetim faaliyetinde bulunabilmesi için yapılan çalışmalar ve uygulanabilecek aksiyonlar “Yönetim Bileşenleri” adıyla bir araya getirilerek tanımlanmıştır.

1.4.1. Norm Kadro ve Organizasyon Yapısı Uyumlaştırma

Norm kadro, işletmenin amacı doğrultusunda yapması gereken işlere göre istihdam edebileceği personel sayısının, unvanlara göre belirlenmesidir. Norm kadronun amacı, gereksiz istihdamın önlenmesi ve buna bağlı olarak işgücü verimliliğinin artırılmasıdır (Timur, 2004, s. 203).

Norm kadro düzenlemesi yapılmadan önce, işletmenin o anki amacı veya amaçları göz önünde bulundurularak mevcut organizasyon yapısının gözden geçirilmesi

gerekmektedir. Çünkü zaman içinde işletmenin kuruluş amacı değişebilir ve bu değişim sonucunda yeni amacına veya amaçlarına en etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için yeniden organize edilmesi (reorganizasyon) gerekebilir. Reorganizasyon, işletmenin mevcut teşkilat yapısı ve birimlere ayrılma yönteminin, belirlenen yeni amaç veya amaçlara, değişen politikalara, çevre şartlarına ve teknolojiye uygun olarak gözden geçirilmesini ve buna bağlı olarak görev, yetki, sorumluluk ve iletişim ilişkilerinin yeniden düzenlenmesini ifade eder. (Akçakaya, 2008, s. 206).

İnsan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde diğer faktörlere göre daha fazla önem kazanmış ve tüm organizasyonun yönetimi ile eşdeğer kabul edilmeye başlanmıştır. İnsan unsuru tarafından üretilen ve taşınan bilgi, işletmenin gelişim ve dönüşümüne doğrudan katkı sağlayan stratejik öneme sahip bir bilgidir. Bu bilgi, işletmeyi diğerlerinden ayırarak ön plana çıkarmakta ve işletmenin rekabetçi avantajını artırmaktadır (Özdemir, 2010, s. 12).

1.4.2. İşe Alma Sürecinin Yapılandırılması

İşe alım süreci, işletmenin ihtiyaçlarına en uygun adayların yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri sistematik bir şekilde belirlenmesini içerir. Yeni bir çalışanın işletme ortamına uyum sağlaması zaman alabilir. Ancak, aday ne kadar iyi niteliklere sahipse, gerçek performans seviyesine ulaşması da o kadar kısa sürede gerçekleşecektir (Kurtuluş, 2006, s. 3).

İşletmeler, işe alım sürecini etkin ve verimli bir şekilde yönetmek için çeşitli yöntemlere başvurmaktadır. Bu yöntemler arasında kişilik testleri önemli bir yer tutmaktadır. İşletmeler, doğru işe ve doğru kişiye eşleşme sağlamak amacıyla işe alım ve yerleştirme sürecinde kişilik envanteri testlerinden önemli ölçüde faydalanmaktadır (İyem, İyem, & Ulutaş, 2018, s. 1275).

Bireyin kişiliği, bedensel özellikleri, zekası, yetenekleri, karakteri, toplumsal özellikleri ve geliştirdiği "benlik" kavramı gibi faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşur (Kuru & Baştuğ, 2008, s. 96).

Bireylerin ekip halinde çalışmasıyla işletme performansını artırmak ancak ölçülebilir veri tabanlarına dayanan bilişim ve karar destek sistemlerini kullanabilen etkin bir insan kaynakları yönetimi uygulaması ile mümkün olur. Bu nedenle, personel seçme ve

yerleştirme işlemlerinde ön inceleme ve ön görüşme sonrasında "Mesleki Yeterlilik Sınavı" ve/veya görev tanımına uygunluk için "Kişilik Testleri" sıklıkla uygulanmaktadır. Görev Tanımına Uygunluk Testleriyle, Kurum hiyerarşilerine atanan Görev Tanımı kriterleri ve kişisel kriterleri karşılaştırarak uygun görev pozisyonları belirlemek ve buna göre personel seçme ve yerleştirme kararları daha doğru bir yöntemle verilebilmektedir. Mevcut çalışanların da kişilik yapılarına uygun bölümlerde olup olmadıkları da bu testlerle bulunabilmektedir (GP, 2020).

1.4.3. Ücret Yapısının Kurulumu ve Yönetimi

Ücret tanımı, Türkiye'de yürürlükte olan 4857 sayılı İş Kanunu'nun 32. maddesinde bulunmaktadır. Bu maddeye göre, ücret; bir bireye sunulan bir iş karşılığında işveren veya üçüncü taraflar tarafından ödenen ve para şeklinde sağlanan miktar olarak belirtilmiştir (İş Kanunu, 2003).

Ücret, bir çalışanın kendisi ve ailesi için günlük yaşamını ve geleceğini belli ölçüde güvence altına aldığı gelirdir. Çalışanlar için, geleceklerini sağlama almak ve yaşam standartlarını yükselten tatmin edici bir ücret düzeyi en iyi ücret şekli olarak kabul edilir (Yılmaz, 2018, s. 17).

Ücret yönetimi, İnsan Kaynakları yönetiminin alt sistemlerinden biridir. Bu sistem, bir işletmenin personel alımını ve personelin işte kalmasını sağlamanın yanı sıra, çalışanların motivasyonunu ve çabasını artırmayı hedefleyen stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulama sürecini kapsar. Bu süreç, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirilir (Orhan, 2009, s. 33).

1.4.4. Endüstri İlişkileri Sürecinin Yönetimi

Türk çalışma hayatı tarım dışı hizmet ve çoğunlukla sanayi sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde çalışanları kapsamaktadır (Erdoğan, 2017, s. 120). Sendikalar, çalışanların işletmeler karşısında söz hakkı elde etmeleri ve ekonomik-sosyal haklarını koruyabilmeleri için örgütlenmeleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu durum da toplu pazarlık kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, bu bağlamda, toplu sözleşmeler ve sendikalarla ilişkileri de içeren bir bileşen olarak çalışma hayatına girmiştir. Sendikal örgütler, çalışanların ekonomik ve toplumsal çıkarlarını korumayı hedefleyen ve yaşam ve çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışan mesleki

örgütlerdir. Sendikalar farklı ülkelerde farklı yasal koşullara göre işyeri sendikaları, meslek sendikaları, işkolu sendikaları, , birlikler ve federasyonlar ve konfederasyonlar olarak örgütlenebilirler. Türkiye’de işkolu sendikacılığı ve konfederasyon uygulaması bulunur (Yavaş, 2014, s. 38).

Sendikaların ve insan kaynakları yönetiminin ilişkisi, iş ilişkilerinin düzenlenmesi amacını taşır. Bu düzenlemelerde sendikalar, toplu ilişkilerin tarafı olarak rol oynarken, insan kaynakları yönetimi bireysel ve sadece çalışanın taraf olduğu bir alana odaklanmaktadır. İnsan kaynakları perspektifinden, devletin müdahalesi İş Kanunu kapsamında gerçekleşmekte ve bireysel iş sözleşmeleri temel alınmaktadır (Işık, 2009, s. 159).

İnsan kaynakları yöneticileri, işletmenin çıkarlarını koruma açısından işçi ve işletme yönetimi arasında denge sağlayan bir birim olarak görev yapar. Sendikalar ise genel anlamda emek ve sermaye arasında denge kurmayı amaçlayan ve işçilerin sermaye karşısında ezilmesini önlemeyi hedefleyen yapılar olarak ortaya çıkar (Demirler & Köse, 2021, s. 415).

1.4.5. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, çalışanların mevcut işlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri ve gelecekteki potansiyel işler veya görevler için hazırlık yapabilmeleri için kendilerine bilgi, beceri ve niteliklerin kazandırıldığı bir süreçtir. Bu süreç, çalışanların yeteneklerini geliştirerek performanslarını artırmak, yeni bilgiler öğrenmelerini sağlamak ve iş ortamında karşılaşılabilecekleri değişikliklere adapte olabilmelerini temin etmek amacıyla gerçekleştirilir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyerek işletmenin hedeflerine katkıda bulunmalarını sağlar. Eğitimde, çalışanlara yeni birtakım becerilerin kazandırılması, geliştirmede ise mevcut yeteneklerin ve potansiyelin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları, hem kurumsal verimliliğin artırılması hem de bireysel performansın istenilen seviyeye yükseltilmesinde önemlidir. İşletmelerin eğitim programlarına katılan çalışanlar, kendilerine değer verildiği düşüncesine sahip olabilmektedir. Bunun bir neticesi olarak, çalıştıkları işletmeye yönelik güçlü bir duygusal bağlılık da geliştirebilmektedir. (Gürbüz & Bekmezci, 2012, s. 192).

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmelere kazandıracağı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Çalışanlar, işlerini daha iyi bir şekilde yapma becerilerini geliştirir,
- Çalışanların motivasyonunu yükseltir,
- Kariyer ilerlemesi fırsatları sağlar,
- Yöneticilerin sorumluluklarını azaltır,
- Beklentilere aykırı gelişen durumları düzeltmeye yardımcı olur,
- Kazanılan bilgi ve donanım sayesinde işletme bakım ve onarım masrafları düşer (Mercin, 2005, s. 133).

1.4.6. Süreç Kontrolü ve Denetimi

İş Süreci Yönetimi, süreçlerin nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirme sağlamak amacıyla işletmenin tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanarak belgelenmesi, sahip atanması ve düzenli olarak süreçlerin incelenip değerlendirilmesidir. Yönetim, iş süreçlerinin modellenmesini ve iş süreçlerinin iyileştirilmesini içerir. İş süreci yönetiminin temel amacı iş süreci modellemesini kullanarak süreçleri iyileştirmektir. İyileştirme,, süreçleri mevcut durumdan daha verimli, daha etkin ve değişen koşullara uyumlu hale getirmektir (Tecim & Sinan, 2009, s. 167).

İşletmelerde süreç yönetimi aktif olarak kullanıldığı takdirde;

- Kaynakların daha hızlı ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar,
- İşletme verimliliğini artırır,
- Maliyetleri düşürür, geliri artırır,
- Hızlı adaptasyon yeteneği sunar ve değişime kolayca uyum sağlar,
- Çalışanların işletme içindeki rollerinin daha net hale gelmesini sağlar (Ezcan, Işıkdag, & Kuruoğlu, 2011, s. 684).

1.4.7. Performans ve Verimlilik İzleme

Performans, genel anlamda belirli bir amaç doğrultusunda planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilen nicel ve/veya nitel değerlendirmelerle ölçülen bir kavramdır. Bu kavram, belirlenmiş bir hedefe ulaşma düzeyinin ölçümünü içerir. Elde edilen sonuç, mutlak ya da göreceli olarak değerlendirilebilir. Performans seviyesini belirlemek için

gerçekleştirilen etkinlik sonucu, bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme için kullanılan ölçüt, anlaşılır, açıklanabilir, somut ve objektif olmalıdır. Performans değerlendirme sistemi, bu ölçütler üzerinden değerler belirler ve her bir değer, iyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci-onuncu gibi performans göstergelerini temsil eder (Özer, 2009, s. 4).

Verimlilik, genellikle 'dar' ve 'geniş' olarak tanımlanan iki anlamda ele alınır. Dar anlamda verimlilik, çıktı ve girdi arasındaki fiziksel ilişkiyi ifade ederken, geniş anlamda verimlilik, kaynakların duyarlılık ve etkinliğini ölçerek ekonomik hedeflere ulaşmayı amaçlayan soyut bir kavram olarak tanımlanır (Motro1, 2018, s. 30).

İnsan kaynakları yönetiminin temel kaygısı çalışanların verimliliğidir. Ancak, insan kaynakları yönetimi, verimlilik artışlarını daha güncel yol ve yöntemlerle artırmaya odaklanır. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi insana saygı, davranış eşitliği, kurum kültürü ve kurumsal bağlılık, yönetime katılma ve çalışma ortamının iyileştirilmesi gibi insan odaklı değer ve uygulamaları önceler (Uğur, 2015, s. 32).

İşletmelerin çoğu, başarıya ulaşmak için verimliliği artırma ve etkinliği sağlama gerekliliğinin farkındadır. İnsan kaynaklarının verimli ve etkili olabilmesi ise, çalışanların niteliklerinin işe uygunluğuna bağlıdır. Eğer çalışanların nitelikleri uygun değilse veya zamanla yetersiz hale gelirse, bilgi, beceri ve tutumlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu, çalışanların yetkinliklerinin güncellenmesi ve ihtiyaç duyulan niteliklere uyum sağlamaları için çaba harcanmasını gerektirir. Bu süreç, eğitim ve geliştirme programları, performans değerlendirmeleri, mentorluk veya koçluk gibi yöntemlerle desteklenebilir. Çalışanların sürekli olarak yenilenen iş gereksinimlerine uyum sağlamaları, işletmenin verimlilik ve etkinlik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar. Verimlilik amacına uygun olarak, işletmelerde kaliteli hizmet üretmek için çalışan herkesin gerçekleştirdiği bütün eylemler sistematik olarak izlenmelidir. Bunun için işleri çok iyi analiz etmek ve katma değeri olmayan eylemleri ayıklamak gerekmektedir. Çalışanların yaptıkları işlerin tamamı bir bütün halinde süreç kelimesi ile ifade edildiğinden; verimlilik tanımlanmış süreçler ile uygulanmakta, kontroller ile birlikte sistemin eksik ve hatalı yanları iyileştirilerek sürekli gelişme sağlanmaktadır (Özeroğlu, 2015, s. 533).

1.4.8. İş Dizaynı Sürecinin Yönetimi

Yapılan işin, çalışanlar açısından ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve fizyolojik etkilerinin sonuçlarını, başta çalışan tatminini arttırarak işletmenin yararına dönüştürecek, işle ilgili yeni düzenleme faaliyetlerine İş Dizaynı ya da İş Tasarımı adı verilir. İş Dizaynı işletmelerde çeşitli şekillerde ve durumlarda ortaya çıkabilir. Bunlardan bazıları; rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme vb. isimlerle adlandırılır. İş Rotasyonu, temel olarak değişik işlerde çalışmayı ifade eder. Özellikle tekrarlı ve basit işlerin yapıldığı durumlarda monotonluktan kurtulmayı da sağlayan rotasyon uygulaması, çalışan tatminine bu yönüyle katkıda bulunur. Çalışanın yaptığı iş aynı kalmakla birlikte, farklı yeni görevlerin ilavesi ile işin artırılmasına İş Genişletme adı verilir. İş genişletmede daha çok aynı özelliklere sahip işlerin yer aldığı yatay bir genişlemeden söz edilebilir. Monotonluğun giderilerek, iş tatmininin sağlanmasında en etkili yollardan birisi olan İş Zenginleştirmede, çalışanın hem inisiyatifi hem de becerisi genişletilerek işe katılması sağlanır (Uğur, 2015, s. 54). Yatay olarak işlerin genişletilmesini içeren iş genişletmenin aksine; iş zenginleştirme, iş görenin yapması gereken iş için gerekli olan beceri ve kabiliyetlerinin artmasını gerçekleştiren dikey büyümedir (Özüçalışyan, 2015).

1.4.9. Yetenek ve Kariyer Yönetimi

Yetenek yönetimi, işletmenin rekabet stratejisini desteklemek için işgücü planlaması yaparak mevcut yetenekleri analiz eder ve ihtiyaç duyulan ek yetenekleri belirler. Ayrıca nitelikli adayları çekmek için uygun çalışma ortamı oluşturur, doğru adayları işe alır, mevcut yetenekleri geliştirir ve elde tutar. Bu süreç, stratejik temelli insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini içerir (Alayoğlu, 2010, s. 71) İşletmeyi diğer işletmeler karşısında üstün konuma getirmede ve rekabet etme hususunda büyük role sahip, süreklilik arz eden bir süreçtir (Karcıoğlu & Bakan Atasever, 2019, s. 111).

Kariyer, bir bireyin istediği yaşam tarzını sürdürebilmesi için uzun vadede kazandığı veya kazanacağı eğitim, yetenek ve deneyim birikimi olarak ifade edilir (Anafarta, 2001, s. 3).

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer sürecinin işletme tarafından yönetilmesini ve bireyin kariyer planlarının işletmenin hedefleriyle uyumlu hale getirilmesini içeren bir yaklaşımdır. Bu süreç, bireyin kariyer gelişimi ile işletmenin amaçları arasında döngüsel bir ilişkiyi vurgular (Balta Aydın, 2007, s. 30).

İşletmelerin yakın ve uzak çevresi, kurumun yapısı, işin nitelikleri ve özellikleri kariyer yönetimi sürecini değişik açılardan etkileyen faktörlerdir. Dolayısıyla, etkin bir kariyer yönetimi, sistemin doğru ve dikkatli değerlendirmesinin yapılması, çalışanların ve yöneticilerin hedef, tasarı ve planlarının uygun bir süreç içerisinde hayata geçirilmesi ile oluşur (Kabadayı, 2013, s. 14).



2. BÖLÜM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ (ISO9001) ALTYAPISINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ SÜRECİ

2.1. Modele İlişkin Açıklamalar

Kamu ya da özel sektör ayrımı olmaksızın, kuruluş içindeki ilişki ve işleyiş sisteminin standardize edilmesi, iyileştirilmesi, sürekliliğinin sağlanması ve küresel düzeyde yeterliklerin karşılanması için Kalite Yönetim Sisteminin (ISO9001) gerekliliklerini birçok açıdan yerine getirecek, sağlam altyapıya sahip bütünleşik bir İnsan Kaynakları Yönetimi modeli oluşturulabilmesi önemlidir.

Bu çalışmada kalite yönetim sistemi tabanlı insan kaynakları yönetimi modeli önerilmiştir. Modelin temelini, Kalite Yönetim Sisteminin İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında ihtiyaç duyduğu bilgileri toplayabilen orijinal bir form oluşturmaktadır. Tez çalışması ile üretilmiş orijinal form, ISO standartlarını karşılayan İKY tabanlı tüm bilgilerin toplanmasına imkan tanımaktadır. Ayrıca her işletmenin özgün ihtiyaçlarına göre geliştirilebilecek düzeyde yapılandırılmıştır.

Önerilen model sayesinde hem altyapısı kalite standartlarına uygun bir İnsan Kaynakları Yönetimi kurulmuş olacak hem de Kalite Yönetim Sistemleri Belgesine sahip olabilmenin yolu büyük oranda açılmış olacaktır.

2.1.1. Bütünleşik Bir Modelin Oluşturulmasına Neden İhtiyaç Duyuldu?

Çalışma esnasında iletişim kurduğumuz, sektöründe deneyimli insan kaynakları yöneticileri, “Personel Yönetimini, İnsan Kaynakları Yönetimine çeviren Kalite Yönetim Sistemidir” görüşünde ortak kanıları olduğunu belirtmiştir.

KYS ve İKY, müşteriye sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi, iş standardizasyonu, çalışanların yetkinliğinin izlenmesi, verimliliğin artırılması gibi birçok noktada birbiriyle bilgi paylaşan bir sistematığe sahiptir. Dolayısıyla, bu iki yönetim sisteminin birlikte yürütülmesi işletmeler için harcanan emek, maliyet ve zaman noktasında ciddi tasarruflar sağlayacağı düşünüldüğünden bütünleşik bir model oluşturulması çabasına girişilmiştir.

2.1.2. Neden ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Seçildi?

Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO)'nun tanımlamasına göre ISO 9001, Kalite Yönetim Sistemi kriterlerini belirler ve kendi alanında sertifikalandırılabilen tek standarttır. Faaliyet alanı ne olursa olsun, büyük veya küçük herhangi bir kuruluş tarafından kullanılabilir. Hali hazırda, 170'den fazla ülkede ISO 9001 sertifikasına sahip bir milyondan fazla şirket ve kuruluş bulunmaktadır. Bu standart, güçlü bir müşteri odaklılık, üst yönetimin motivasyonu ve uygulaması, süreç yaklaşımı ve sürekli iyileştirme dahil olmak üzere bir dizi kalite yönetimi ilkesine dayanmaktadır. ISO 9001'i kullanmak, müşterilerin tutarlı, kaliteli ürün ve hizmetler almasını sağlamaya yardımcı olur ve bu da birçok ticari fayda sağlar (ISO, 2022).

Diğer taraftan ISO 9001;

- Kuruluşta kalite anlayışının gelişimini,
- Kârın, verimliliğin ve pazar payının artmasını,
- Etkin bir yönetimi,
- Maliyetin azalmasını,
- Çalışanların tatminini,
- Kuruluş içi iletişimde iyileşmeyi,
- Tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrolü,
- İadelerin azalmasını,
- Müşteri şikayetinin azalması, memnuniyetin artmasını,
- Ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanabilirliği sağlamaktadır (TSE, 2022).

ISO'nun İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili devam eden bazı çalışmaları da bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili çalışmaları sürdüren komite grubunun adı ISO Teknik Komite 260 (Technical Committees ISO / TC 260) olarak isimlendirilmiştir. Standart geliştiren resmi insan kaynakları yönetimi uzmanları grubudur. ISO TC 260, insan kaynakları yönetiminde uluslararası standartlar üretmek için ISO 30400 serisini kullanır. TC260 standartları, insan yönetimini içeren mevcut ve beklenen konulara odaklanır. İyileştirilmiş değer yaratma, sürdürülebilir kalkınma, işgücü verimliliği, memnuniyet ve katılım, bu standartları ve teknik şartnameleri uygulayan kuruluşlara fayda sağlar.

33 ülke bu komitenin çalışmalarına aktif olarak katılmakta ve diğer 25 ülke gözlemci üye olarak ISO 30400:2016 Human Resource Management (HRM) serisi çalışma gruplarının çalışmaları devam etmektedir.

ISO9001 KYS ile ISO30400 HRM arasındaki farkları değerlendirecek olursak;

- Kapsamları farklıdır,
- Atıf yaptıkları standartlar farklıdır,
- Terimleri, tarifleri ve tanımları farklıdır,
- Politikaları farklıdır,
- ISO 9001' de kurumsal bilgi vardır, ISO 30400 de birim işleyişi ile ilgili bilgiler vardır,
- ISO 9001 ürün ve hizmetler için şartlar, tasarım ve geliştirme, dışardan tedarik edilen proses ürün ve hizmetlerin sunumu, izleme, ölçme ve analizi başta olmak üzere tüm kurumsal süreçlerine performans değerlendirme yapar, ISO 30400 sadece insan kaynağının işe alım, istihdam, kiralama, işgücü planlaması, öğrenme ve geliştirme, işgücü maliyeti ve işletimi gibi spesifik süreçleri işletir gözükmektedir,
- İç Tetkik yapıları, Yönetim Gözden Geçirme yapıları ve değerlendirmeleri farklıdır. ISO 9001, kapsamındaki tüm Kalite Yönetim Sistemini denetlerken, ISO 30400 sadece İnsan Kaynakları Süreci ile ilgilenmesine rağmen, iç tetkik yapıp yapılmayacağına dair bir içerik de bulunmamaktadır,
- ISO 9001 Belgesi Standardı 10 maddeden oluşur, ISO 30400 Standardı henüz tamamlanmadığından belli değildir,
- ISO 9001 de Kuruluşun bağlamı, kalite amaç ve hedefleri, dokümente edilmiş bilgi, operasyonlarında ürün ve hizmet şartları, müşteri, izlenebilirlik, kontrol, dışarıdan tedarik ve ürün sunumu, İzleme, ölçme, analiz, değerlendirme ve sürekli iyileştirme gibi konular üzerine yoğunlaşırken, ISO 30400 Küresel ölçütte insan kaynaklarında benzer konuları tespit ederek, bu konuların geliştirilmesi üzerinde çalışmalar yapmaktadır.

Diğer ISO Belgesi Standartları ile ISO 9001 Belgesi Standardı farklı kriterler içermekle beraber ortak kriterler ve konuları da bulunmaktadır. Adı ne olursa olsun ISO standartları farklı yönetim sistemlerini tarif ettiği ve uygulattığı için ISO 9001 Belgesinden kaynak olarak istifade edebilir. Dolayısıyla, her ne kadar birbirlerine entegrasyonu mümkün olsa

da ISO 9001 standart ve diğer ISO standartlarının belgesinin ayrı ayrı alınması gereklidir. Hiçbir belge birbirinin alternatifi değildir.

İnsan kaynakları uygulamalarında ISO 30400 İnsan Kaynakları Yönetimi Uluslararası Standartları adı altında hali hazırda üye olan 28 ülke temsilcileri tarafından yürütülen standartlaşma çalışmalarının tüm işletmelere, iş süreçlerindeki kaliteyi artırıcı ve uyum konusunda zorlayıcı yenilikler getireceği düşünülmektedir. Ancak oluşturulan Human Resources Management (HRM) Standartları hakkında olumlu görüşlerin aksine olumsuz görüşler de mevcuttur. 10.12.2012 tarihinde Bloomberg, bu kalite geliştirme sürecine şiddetle karşı olduğunu açıklamıştır. Konuya ilişkin bir başka yorumda, ‘Kalite standardı geliştirmenin biri gönüllü olarak diğeri zorunlu olarak iki yolu vardır. Gönüllü olmanın anlamı standartların bir artı değer oluşturacağına, büyümenin devam edeceğine olan inançtır. Eğer standartları zorla kabul ederseniz ortaya başarısız bir tablo çıkar. Society for Human Resource Management (SHRM), American National Standards Institute (ANSI) ve ISO kendi standartlarını dünyanın geri kalanına zorla kabul ettirmeye çalışmaktadırlar, hatta bu standartlar konusunda Amerika bile henüz ikna olmuş değildir’ denmektedir. Konu hakkında farklı görüşlerin mevcut olması, çalışma çıktılarının henüz net olarak ortaya konamamasından kaynaklanmış olabilir. Çalışmaların henüz tamamlanmamış olması, halihazırda yalnızca haber niteliği taşıması ve herhangi bir araştırmaya konu olmamış olması, anlaşılabilirliği kolaylaştırmak ve sağlayacağı faydaları ya da neden olacağı sakıncaları tespit edebilmek adına örneklendirmeyi zorlaştırmaktadır. Her ülkenin sosyal, ekonomik, siyasal ve yasal koşullarına ve kültürel altyapısına uyarlanması beklenen bu standartları benimseyecek olan işletmelerin, standartları öncelikle, kurumsal ihtiyaçlardan hareketle mi, küreselleşmenin getirdiği şiddetli rekabet ortamında ayakta kalmak üzere mi, yoksa bir etiket kaygısı ile mi benimseyecekleri merak konusudur (Aracı Kazıcı, 2020, s. 789).

Dolayısıyla, işletmenin tüm işleyişinden ziyade belirli bir alana yönelik hizmetleri içerdiği ve Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından belgelendirilmesi yapılmadığından dolayı tercih edilebilirlik açısından şu an için arka planda yer almaktadır. Çalışmanın temelini oluşturan ISO 9001 Kalite Yönetimi Sistem Standartları, 1987’de yayımlandığı tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan Uluslararası Standart haline gelmiştir.

ISO 30400 standardı da diğer standartlar gibi öncelikle ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardına ihtiyaç duymaktadır. Kalite yönetim sistemine sahip firmaların gerekliliklerini belirlerken ya da kendi yapısına göre uygulamaya yönelik belirleyeceği prosedür ve proseslere bağlı kalınabilir. Bütün standartlar ISO 9001'i temel almakta olup sonraki süreçlerde her zaman atıfta bulunulmasını gerektirmektedir. Ayrıca, ISO 30400 gibi standartlar genel itibarıyla akreditesiz olarak verilmektedir. Bunun en bilinen örneği olarak ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi standardını örnek gösterebiliriz. Bu anlamda firma/sektör farkı olmaksızın öncelikle kendi yapısıyla ilgili en doğru bilgiye standardın temeli olan ISO 9001 ile başlamalı ve sonraki süreçlerde diğer alacağı belgeleri de bu standarda entegre olacak şekilde dahil etmelidir.

Diğer taraftan, TSE tarafından Belgelendirme yapılan sistemlere aşağıda bilgi amaçlı yer verilmiştir. Bunlar;

- 9001 - Kalite Yönetim Sistemi,
- 14001 - Çevre Yönetim Sistemi,
- 22000 - Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi,
- 22000 - FSSC Gıda Güvenliği Sistemi,
- 27001 - Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi,
- 20000-1 Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetim Sistemi,
- 45001 - İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemi,
- 18001 - İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemi,
- 13485 - Tıbbi Cihazlar Yönetim Sistemi,
- 10002 - Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi,
- 50001 - Enerji Yönetim Sistemi,
- TSE K 118 - Ön Dökümlü Betonarme Yapı Elemanları,
- 22301 - İş Sürekliliği Yönetim Sistemi,
- 15224 - Sağlık Hizmetleri Kalite Yönetim Sistemi,
- 28000 - Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi,
- 29993 - Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Yönetim Sistemi,
- 22716 - İyi Üretim Uygulamaları (GMP),
- 31000 - Risk Yönetimi,
- 13811 - Hijyen ve Sanitasyon Yönetim Sistemi,
- 18295-1 / 18295-2 Müşteri İletişim Merkezleri Sistemi,

- 39001 - Yol Trafik Güvenliği Yönetim Sistemi,
- Yeşil Liman/Eko Liman,
- IQ Net SR 10 - Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemidir (TSE, 2023).

2.1.3. Kalite Yönetim Sistemi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Literatür Değerlendirmesi

Literatürde kalite yönetim sistemi ve insan kaynakları yönetiminin birlikte değerlendirildiği çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalar kimi zaman iki değişken arasındaki önem ve ilişki zincirlerine odaklanırken kimi zaman Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İKY ilişkisine odaklanmıştır. Bu çalışmada üretilen bütünsel İKY modelinin uygulama alanı olan “yerel yönetimlerde” kalite yönetim sistemi uygulamalarına yönelik çalışmalara da rastlanmaktadır. Kalite odağında İKY’de yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğuna ilişkin akademik çaba da yeni değildir. Fakat bu sistemler arasındaki ilişkinin oransal boyutta incelenmesi, etkileri ve uygulamayı kolaylaştırmaya yönelik gerçekçi öneriler sunulması bu modelin farklı yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Aşağıda, araştırılan çalışmalara dair değerlendirmelere yer verilmiştir.

a. Kalite Yönetim Sistemi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi, İlişkisi ve Etkileri Üzerine Literatür Değerlendirmesi;

Gelişmekte olan ülkelerde, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesinde kalite yönetim sistemi stratejik bir role sahiptir. ISO 9001 KYS şartlarının elde edilmesi sonucunda işletmeler, maliyetlerini ve israfını azaltıp verimliliğini artırabilmektedir. Bu durum hem müşteri memnuniyetinin sağlanmasına hem de pazar payı, rekabet gücü ve katma değer artmasına neden olur. Böylece finansal performansta iyileşmeler gerçekleşir ve firmalar için sürdürülebilir bir itibar oluşur (Malik, 2021). Bu noktada işletmelerin, personel çıkarları ile arasındaki uyumu sağlaması ve işgücü kalitesini yükseltmesi için İnsan kaynakları yönetimini, kalite yönetim sistemi prizmasından ele alması gerekmektedir (Gorlenko & Mozhayeva, 2016).

Kalite sistematğine uygun tasarlanmış Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş performansını artırdığı gibi (Đurković, Nikolić, & Matović, 2020) müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve kurumsal performans üzerinde de olumlu etkilere sahiptir (Papademetriou, Anastasiadou, & Papalexandris, 2023).

Çin’de şirket liderleri, yüksek nitelikli performansla sahip insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmak için kurumsal performansı değerlendirmeye imkan sunan kalite yönetim sistemini kullanarak hem işletmede hem de insan kaynaklarında nitelik ve verimlilik artışı sağlayabilmektedir (Jianhua, 2017). Benzer şekilde, Rusya’da da teknolojik süreçleri iyileştirmeyi, insan kaynaklarını geliştirmeyi, üretim maliyetlerini düşürmeyi ve rekabet gücünü artırmayı amaçlayan işletmelerin kalite yönetim sistemini uygulayarak teknolojik olarak da verimliliği artırdıkları görülmektedir (Konyuhov, Gladkih, & Zott, 2021).

Kalite Yönetim Sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve çalışanlardan verim alınabilmesi için eğitim sunulan ortamın iyi olması, çalışanlara liderlik yapılması, çalışanlara sorumluluk verilmesi, yönetime katılımının sağlanması ve performanslarının ödüllendirilmesi önem arz etmektedir (Silva, 2020).

Kalite Yönetim Sistemi bileşenlerinden Liderlik kavramının insan kaynakları yönetimindeki başarısının kurumsal maliyette verimlilik, kaynak temininin artırılması gibi konularda olumlu katkıları bulunmaktadır (Zong, 2022). Benzer şekilde iyileştirme bileşeniyle ilgili Japonya’da ortaya çıkan Kaizen (sürekli iyileştirme) uygulamalarının da kurumsal performansın ve insan kaynaklarının iyileştirilmesi üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Minh & Quyen, 2022). Kalite yönetim sisteminin iyileştirme bileşeni ile güçlendirilen insan kaynağı, bir yandan işletmenin rekabet gücünü belirleyen en önemli, özel kaynak olarak kabul edilmekte, diğer yandan da ödüllendirme mekanizmasının bir iç tüketicisi olarak kabul edilmekte olduğundan ikili bir doğası bulunmaktadır. Bu yönüyle Kalite Yönetim Sistemi, hem insan kaynakları yönetimine hem de kurumsal iyileşmeye katkı sağlamaktadır (Mozhaeva, 2019).

İnsan kaynakları yönetimi, sunulan hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesini sağlarken; kalite yönetimi ise, beşeri sermayenin daha iyi yönetilmesine, değer kazanmasına ve kontrol edilmesine imkan sağlamaktadır. Bu da her iki yönetim sisteminin stratejilerin uyumlu olduğu ve işletmelere eşit ölçüde fayda sağladığı anlamına gelmektedir (Delgado, 2018).

Kalite Yönetim Sistemi, insan kaynakları temelinde hareket etmekte ve başarıyı insan kaynakları yönetiminin performansına bağlamaktadır (Demir M. E., 2006). İşletmelerin rekabet edebilmeleri, kalite odaklı insan kaynakları yönetim sistemi kurmalarına bağlıdır

ve bu unsurlar içerisinde insan kaynakları planlaması, insan kaynakları seçimi, performans değerlendirme, organizasyonel motivasyon ve yetkilendirme gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Bektaş, Görmüş, & Soylu, 2004). Dolayısıyla, Kalite yönetimine adanmış insan kaynakları yapılanmasına yapılan yatırım önemlidir ve işletmelerin hem iç hem de dış denetimlerinde de büyük kolaylıklar sağlayabilmektedir (Choi, 2022).

ISO 9001 KYS'nin işletmelerde uygulanması genelde zaman alıcı bir süreçtir. Dolayısıyla, işletmelerde bu sürecin hızlandırılmasına yönelik potansiyel yollar aranmaktadır. ISO 9001 KYS'yi uygulamak için harcanan zamanın, belgelendirmek için geçen süre ile ilişkili maliyete dahil olduğunu ve ikisini ayırmanın diğerinin önemini hafife alacağını düşünmek gerekmektedir. İşin başında doğru kurgulanmış bir Kalite Yönetim Sistemini işletmeler uyguladıktan sonra, yalnızca ürünlerde/hizmetlerde gelişmiş kaliteyi değil, aynı zamanda çalışanlarının daha yüksek verimliliğini ve etkililiğini de keşfetmiş olmakta ve bunun da artan karlara ve iş başarısına yol açtığını fark etmektedirler (Langley, 2014).

b. Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisine Dair Literatür Değerlendirmesi;

Bazı araştırmalarda KYS'nin, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak karşılığı görülmektedir. Toplam kalite yönetimi entegre yönetim sistemlerini içeren kapsayıcı bir yaklaşımdır ve altyapısında ISO9001 KYS bulunmaktadır. Dolayısıyla, toplam kalite yönetim sistemi ile insan kaynaklarını karşılaştıran araştırmalar da inceleme alanımıza girmektedir.

Toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları ilişkisi bağlamında günümüz işletmelerinin başarıyı yakalamalarında önemli bir yere sahip olan toplam kalite yönetimi anlayışının (Karta, 2018) geliştirilmesi için insan kaynaklarına görevler düşmektedir (Çetinkaya, 1998). Toplam kalite yönetiminin işletmeye yerleştirilmesinde, sistemin başarıya ulaşmasında insan kaynakları yönetimi, azımsanmayacak kadar önemli bir yere sahiptir. Çalışanlarda toplam kalite felsefesinin, kültürünün oluşma sürecini hızlandıracak birim insan kaynakları olmaktadır (Pakdil, 1996). Toplam Kalite Yönetiminin başarılı olmasını sağlayan en önemli insan kaynakları fonksiyonu ise, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak olan eğitim faaliyetleri olarak görülmektedir. Bunun nedeni ise,

Toplam Kalite Yönetimi anlayışını çalışanlar iyi anladığında, performanslarıyla ilgili daha fazla verim elde edilebileceği düşüncesidir (Gündoğdu, 1997).

TKY uygulayan işletme yöneticileri, TKY uygulamayan işletme yöneticilerine göre, İKY'nin temel fonksiyonlarına ilişkin uygulamalar bakımından daha olumlu değerlendirmelere sahip olmaktadır (Develioğlu, Haşit, & Bağcı, 2006). TKY ve İKY'nin algılanması çoğunlukla doğrusal biçimde gelişmekte ve işletmeler TKY uygulamalarında İKY fonksiyonlarını da uyumlu olarak yürütebilmektedir (Ertürk, 2004). Bu uyum sağlandığı takdirde, işletme performansının artmasına da katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla bu durum, İKY departmanının işletmedeki rolünün, toplam kalitenin başarısı için önemli bir konuma sahip olduğunu göstermektedir (Yiğit, 2018). Böylesine sorumluluklar içeren İKY süreçlerinin doğru yapılandırılması, Brezilya'da da örnekleri görüldüğü üzere işletmelerde Kurumsal kültürün oluşmasına ve sonucunda yüksek performanslı organizasyonlara geçişin hızlanmasına olanak sağlayabilmektedir (Joachim, 2020). İşletmelerde yüksek performanslı çalışma sistemleri, çalışanların iş performansını da olumlu yönde etkilemekte, böylelikle hem insan kaynakları yönetimi hem de toplam kalite yönetiminin entegrasyonunun işletmeler için önemli bir strateji olduğu bir kez daha görülmektedir (Ruiz, Muñoz, Peña, & de Pablo, 2019).

Toplam kalite felsefesinin kalite kültürü olarak yerleşmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne dönüşebilmesi için insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının toplam kalite sistemi çerçevesinde nasıl kurgulandığı önemlidir. Toplam kalite yönetiminin kalite kültürü olarak inşa edilmesinde örgütsel bağlılığın sağlanmasının da büyük etkisi vardır (Nayir, 2018).

Kalite desteğiyle sürekli iyileştirme ve sürdürülebilir gelişimin işletmelerde sonsuz olarak devam etmesi insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve uyumluluğu ile gerçekleşebileceğinden (Paraschivescu, 2015), işletmelerin kalite hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynakları uygulamalarının stratejik olarak bu hedefler ile uyumlu olmasına ve çalışanların bu hedeflere ulaşabilmesi için onları tam anlamıyla benimsemesine özen gösterilmesi gerekmektedir (Nika, 2021). Sürdürülebilir işletmeler için Toplam Kalite Yönetiminin başarısında, insan kaynakları uygulamalarıyla ilgili olarak "yönetim bağlılığı", "çalışan entegrasyonu" ve "eğitim ve öğretim" süreçleri

önemli bir rol oynamaktadır (García-Alcaraz, Flor-Montalvo, Avelar-Sosa, Sánchez-Ramírez, & Jiménez-Macías, 2019).

İşletme stratejik çevikliği üzerinde de TKY başarısı sırasıyla süreç yönetimi, insan kaynakları yönetimi, liderlik (Haddad, 2021) ve ödüllendirme unsurlarıyla birlikte önemli bir etki gösterebilmektedir (Siregar, Nasution, & Sari, 2017). Kalite yönetim sistemlerini uygulayan kuruluşlar için süreç yönetiminin kalite yönetim sistemlerine ve araçlarına entegrasyonunu, etkili ve verimli bir organizasyonel gelişim sağlamaktadır. Dolayısıyla, bunların farklı araçlara sahip ayrı yönetim disiplinleri olarak görülmemesi gerekir ve kalite hedeflerine, süreçlerin verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesiyle ulaşılabileceği unutulmamalıdır (Serafinas, 2020).

İnsan Kaynakları Yönetimi ve özellikle müşteri odaklı süreç yönetimi, işletme performansını da etkileyen en önemli faktörlerdendir. Dolayısıyla, kurumsal performansa katkı sağlamada TKY ve İKY etkin rol oynamaktadır (Iqbal, ve diğerleri, 2017). Gelişen endüstrilerde işletmeler Bilgi Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimiyle birlikte insan kaynakları üzerindeki rolleri aracılığıyla personel etkinliği üzerinde olumlu bir etki oluşturabilmekte ve böylelikle operasyonel süreçlerinde önemli bir verimlilik artışı sağlayabilmektedir (Lehyani, Zouari, Ghorbel, Tollenaere, & Sá, 2023). Bu durumda öncelikli olarak İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin program, roller, pozisyonlar, izin, şirket bülteni ve çalışan takibi yapabilen ve yönetebilen yazılımlar gibi yerine getirilmesi gereken minimum gereksinimlere sahip olması ve kalite güvencesini sağlayan bir altyapıda kurgulanması gerekmektedir (Jamali & Sagirani, 2021).

Kalite yönetimini esas alan ve işletmelerde sıklıkla kullanılan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Süreç İnovasyonu (INV), Yalın Yönetim (LM), Kurum Kültürü (OC), Altı Sigma (6σ), İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS), Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge), Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi (ERP) ve Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM) gibi etkinleştirme uygulamaları vardır. İşletmelerin operasyonel performansını artırmasındaki etkileri açısından bakıldığında; Yalın yönetim, Kurum Kültürü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları arasında doğal bir etkileşim bulunmaktadır. İşletmelerin operasyonel performansı iyileştirilmesi ve güçlendirilmesi için mümkün olduğunca bu uygulamaları birlikte değerlendirmeye çalışması önerilmektedir (Asif, Asif, Ayyaz, & Amir, 2020). Kalite

yönetim sisteminde de kurum kültürü önemli bir etkiye sahiptir (Altaş, 2011). Hatta EFQM Mükemmellik modelinin kurumsal kültür yapılanmasına katkıları oldukça fazladır (Türkoğlu & Başok, 2019) ve Kalite Yönetim Sistemi ile insan kaynakları yönetimi genel mükemmellik sürecine dahil edilmektedir (Ersen, 2003).

Çalışanlara yönelik sonuçlar da dahil olmak üzere işletmelerin, insan kaynakları yönetimini iyileştirmek için EFQM Mükemmellik Modelini kullanması da tavsiye edilmektedir (Garbarova, 2017).

c. Yerel Yönetimlerde KYS Uygulamalarına Dair Literatür Değerlendirmesi;

Yerel yönetimlerdeki personelin etkin bir şekilde kullanılması ve hizmet kalitesinin artırılması, toplumsal kalkınma dinamiklerinin temelini oluşturma açısından büyük bir öneme sahiptir (Özdemir M. Ç., 2003). Bu minvalde, Şişli, Üsküdar ve Pendik Belediyeleri (Çetinkaya & Hamza Çelikyay, 2022), Gerede Belediyesi (Dur & Akyüz, 2019), Bursa Osmangazi ve İnegöl Belediyeleri (Berkün, 2010), Giresun Belediyesi (Usta & Memiş, 2010) ve Yozgat Belediyesi (Kara & Gürcü, 2010) gibi yerel yönetimlerde ISO9001 KYS'nin uygulamadaki karşılığına yönelik çalışmalar görülebilmektedir. Fakat yerel yönetimlerde önemli olan bu yapının kurulmasının yanı sıra, disiplin içerisinde izlenerek sürekliliğinin sağlanmasıdır (Koç, 2003).

KYS'nin genel olarak belediyelerde uygulanmasının önünde halen zorluklar olmasına rağmen, kısa ve orta vadede; belediye üst kademe yöneticilerine eğitim verilmesi, halkın (TKY) talep etmesinin sağlanması, belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Müdürlüğü kurulması, belediye mevzuatının düzenlenmesi ve belediyelerin Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü tarafından denetlenmesi şeklinde çaba gösterildiği takdirde başarılı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir (Yılmaz O. K., 2023).

d. Kalite Odağında İKY'de Yenilikçi Yaklaşımlara Duyulan İhtiyaca Dair Literatür Değerlendirmesi;

İşletmelerin küreselleşmekte olan ekonomilerinde rekabet ortamının artışı, hedeflerine en hızlı ve düzgün biçimde ulaşmalarında insan kaynaklarına olan ihtiyaçlarını ortaya çıkarmıştır. Bu noktada, yenilikçilik çerçevesinde yeni bir form kazanmak isteyen işletmelerin insan kaynakları eğitimi, kontrollü dışsal güdüleme ve otonom güdüleme konusunda özellikle insan kaynakları yönetimi yapılarında kalite standartlarını yükseltmeleri önerilmektedir (Türkan, 2018).

Kurumlardaki İK çalışmalarının içeriği ve önemindeki farklılık nedeniyle akademisyenler de farklı bakış açılarına sahip olabilmektedir. Bu nedenle, mevcut ölçüm yöntemleri standartlaştıramamakta ve farklı başlangıç noktalarından alınan ölçüm yöntemleri belirli bir derecede tek yanlı olabilmektedir. Bu bağlamda, gelecekteki araştırma yönlerinden birinin ölçüm yöntemlerini optimize etmek ve iyileştirmek üzerine yapılabileceği hususu tavsiye edilmektedir (Yang, Yan, He, & Dong, 2022).

Geleceğin araştırmacılarının bu tarz İK ölçümlerini iyileştirmeleri, farklı kaynaklarla desteklenmiş insan kaynakları yönetim sistemleri ve türleri arasındaki bağlantıları güçlendirmeleri önem arz etmektedir (Zhang, 2023). Bu sayede, toplam kalite yönetimi desteğiyle Örgütsel Yenilik yeteneğini sürdürülebilir bir şekilde kullanmak isteyen işletmelerde performans artışına anlamlı ve sürekli bir katkı sağlamak için yol gösterici olabileceklerdir (Bazrkar, Aramoon, Hajimohammadi, & Aramoon, 2022).

Toplam kalite yönetimi anlayışını temel alan işletmelerde çalışanlara yönelik faaliyetleri içeren yenilikçi kariyer yönetimi uygulamaları da işletmeler tarafından başarıyla uygulanabilmektedir. Bu durum kalite yönetim sisteminin direkt olarak insan kaynakları fonksiyonlarının işlerliğine de katkı sağlamaktadır (Uzun, 2003).

İşletmelerin finansal ve ekonomik sürdürülebilirliğini, rekabet edebilirliğini, karlılığını sağlama ve insan kaynaklarının etkinliğinin temel göstergelerini iyileştirme sürecinde, kalite yönetim sistemleri gibi izlenebilir yönetim sistemleriyle desteklenen yenilikçi bir insan kaynakları yönetimi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Lez'er, Muratova, Grigorev, & Kopytova, 2019).

Görüldüğü üzere literatürde birçok kaynak yenilikçi yaklaşımla, Kalite Yönetim Sisteminin istenilen başarıya ulaşmasında insan kaynakları yönetiminin önemine ve kurumsal performansın iyileştirilmesiyle, verimlilik elde edilmesinde KYS ve İKY yönetim sisteminin doğal entegrasyonuna dikkat çekmiştir. Bu noktada, çalışmada KYS ve İKY bileşenlerini tespit ederek elde etmiş olduğumuz uyumlaştırma sonuçları ve tasarlanan Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İKY Formu ile işletmelerin emek, zaman ve maliyetlerden ciddi tasarruflar sağlayacak olması ve çalışmanın uygulamaya yönelik olması, dinamik yazılım desteğiyle uygulanabilir olması ayrı bir özgünlük ve önem kazandırmaktadır.

2.1.4. Modeli Oluşturma Sürecinde SASKİ’de İzlenen Yol

Modelin oluşturulması sürecinde uygulama alanı bulduğumuz Sakarya Büyükşehir Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü (SASKİ), hem Kamu İdaresi olması hem de personel çalıştırılmasına dayalı hizmet satın aldığı ve sermayesi kendine ait olan SASKİ Personel A.Ş tarafından özel sektör gibi işlem görmesi nedeniyle, çalışmalarımızda bizlere esnek hareket etme olanağı sağlamıştır.

Mevcut durumda, birçok yerel yönetimde olduğu gibi;

- Faaliyetlerin bireylere bağılı olarak yürütülmesi,
- Problemlere, ortaya çıktıktan sonra çözüm aranması,
- Görev yeri değışikliklerinin sürekli olması,
- Personelin görev unvanlarının ve görev tanımlarının eksik olması,
- Yapılan işin sorumlularının belirsiz olması,
- Eğitim planlamasının ihtiyaca göre anlık (plansız) yapılması,
- Aynı işte çalışanların farklı ücret düzeylerinde bulunması,
- Her birimin yöneticisinin kendisine göre bir işleyiş ortaya koyması,
- İyileştirme ile ilgili faaliyetlerin personel tarafından yansıtılamaması,
- Performans ölçümünün yapılamaması,
- Müfettişlerin sistematik işleyişle ilgili her teftişte aynı eksiklikleri dile getirmesi,
- Kalite Yönetimi ile ilgili bir faaliyetin Kurum genelinde bulunmaması,
- İnsan Kaynaklarının özlük, maaş ve eğitimle ilgili faaliyetlerle sınırlı kalması gibi durumlar genel işleyişı devam ettirse de Kurumu, iyileştirme ve süreklilik sağlayacak bir çözüm arayışına sürüklemiştir.

SASKİ Genel Müdürlüğü’nde İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı bünyesinde İnsan Kaynakları ve Eğitim Şube Müdürlüğünün görevleri arasında İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının yürütülmesi ve bu alanda yenilikçi ve Kuruma uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesi hizmeti yer almaktadır.

Bu çalışma sürecinde, Kurum tarihinde ilk olarak Genel Müdürlüğe bağılı tüm birimlerin Kalite ile ilgili çalışmalarının tek elden yürütülmesi amacıyla, 2019 yılında Büyükşehir Belediye Başkanının talimatıyla SASKİ Yönetim Kurulu tarafından alınan karar doğrultusunda “Kalite Yönetim Birimi” kurulmuştur. Organizasyon şemasındaki yeri olarak kalite çalışmalarının, bu konuda deneyimli olan İnsan Kaynakları ve Eğitim

Dairesi Başkanlığı bünyesinde yürütülmesi kararlaştırılmıştır. Daha sonra, aynı Daire Başkanlığı bünyesinde yer alan Kalite Yönetim Birimi faaliyetlerinin İnsan Kaynakları ve Eğitim Şube Müdürlüğü faaliyetleriyle birlikte yürütülmesine karar verilmesi sonucu; çalışmalarda hızlı karar alınması, çalışan ekibin faaliyetlerinin tek noktadan yürütülmesi ve modelin işleyişinin takip edilmesi açısından önemli kolaylıklar sağlanmıştır.

Kurumda daha önce insan kaynaklarıyla ilgili çeşitli faaliyetler denenmiş fakat sistemli ve süreklilik sağlayan bir altyapı olmadığı için güncelliğini koruyamamıştır. Dolayısıyla, ihtiyaçları sistematik olarak sürekli ve güncel bir şekilde karşılayabilmek amacıyla ilk defa böyle bir yöntem izlenmiştir. Bu çalışma vesilesiyle yapılan tüm uygulama aşamalarında her iki birimde çalışan personel ile sağlam bir ekip oluşturulmuş ve çalışmalar yöneticilerle yüz yüze görüşülerek ve mümkün olan şartlarda saha incelemeleri (gözlem) yapılarak gerçekleştirilmiştir. Tezimizin son bölümünde, bu yöntemle yürütülen faaliyetler sürecinde yaşanan aksaklıklardan, çözüm önerilerinden ve kazanılan faydalardan bahsedilmiştir.

2.2. Uyumlaştırma ve Modeli Oluşturma Süreci

Kalite Yönetim Sistemi bileşenlerini kullanarak etkili bir İnsan Kaynakları Yönetimi modeli oluşturma süreci, Kalite Yönetim Sistemi bileşenlerini ayrıntılı bir biçimde incelemeyi ve bu doğrultuda İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarını tekrar sınıflandırmayı gerektirmiştir. Bu noktada Kalite Yönetim Sisteminin, İnsan Kaynakları Yönetimi açısından ihtiyaç duyduğu veriler tespit edilerek karşılıklı bir uyumlaştırma sürecine gidilmiştir.

Kalite Yönetim Sistemi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Uyumlaştırılması, aşamasında aşağıdaki alt başlıklarda, Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından yayınlanan ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar kitapçığı üzerinden yol haritasını çizdiğimiz ve çalışmanın ilk bölümünde bahsi geçen Kalite Yönetim Sistemi bileşenleri ile İnsan Kaynakları Yönetimi bileşenlerinin çapraz karşılaştırması yapılarak birbiriyle ilişkisi onaylanan bileşenlere işaretleme yapılmış, toplam bileşenlerin içerisindeki yüzde oranı hesaplanmış ve aralarındaki doğrudan ve dolaylı etkinin boyutu ortaya çıkarılmıştır. Bu uyumlaştırma sürecinde, Akademik Öğretim Üyeleri, TSE Uzmanları, Otomotiv, Gıda, Doğalgaz ve Elektrik sektörlerinden her iki yönetim sisteminde tecrübeli yöneticilerle

istişare edilmiş ve elde edilen tablo geniş alan kaplaması nedeniyle EK 1’de gösterilmiştir.

2.2.1. Kuruluşun Bağlamı ile Uyumlaştırma

Standart içerisinde 4 nolu başlıkta yer alan ”Kuruluşun Bağlamı” şartı, içerdiği alt başlıklar (EK 2) ve açıklamaları incelendiğinde, tezimizde bahsi geçen İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarıyla aşağıda gösterildiği şekilde uyum içerisinde yer almaktadır.

Tablo 1: Kuruluşun Bağlamı İle Uyumlaştırma

S.	İKY Fonksiyonları	4-KURULUŞUN BAĞLAMI (Standart Alt Başlık Numaraları)	
		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
1.	İş Analizi	4.1-4.2	4.4
2.	Görev Unvanları ve Tanımları	4.1-4.2-4.3-4.4	
3.	İş Gerekleri ve Yetkinlik Belirleme	4.1-4.2	4.4
4.	İş Sağlığı ve Güvenliği Sınıflandırması	4.1-4.2	4.4
5.	Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	4.1-4.2-4.4	4.4
6.	İş Değerleme	4.1	4.4
7.	İnsan Kaynakları Planlaması	4.1-4.2	4.4
8.	İş Süreçleri Hazırlanması ve Performans Kriterleri Belirlenmesi	4.1-4.2-4.3-4.4	
9.	Yetkinlik Bazlı Aday Değerlendirme, Görev Tanımına Uygunluk ve Unvan Kişilik Analizi	4.1-4.4	
10.	İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Tespiti	4.1-4.4	4.2
11.	Kalite Yönetimi ve Politikaları	4.1-4.2-4.3-4.4	
12.	Norm Kadro ve Organizasyonel Gelişim	4.1-4.2	4.4
13.	Ücret Yönetimi	4.1-4.4	
14.	Endüstri İlişkileri		4.1-4.4
15.	Eğitim ve Geliştirme	4.1-4.2-4.4	
16.	Süreç Yönetimi	4.1-4.2-4.4	4.3
17.	Performans ve Verimlilik İzleme	4.1-4.2-4.3-4.4	
18.	İş Dizaynı	4.1	4.4
19.	Kariyer ve Yetenek Yönetimi	4.1	4.4

Kaynak: KYS (ISO 9001:2015) kuruluş bağlamı şartı kısmından yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo1 incelendiğinde, KYS (ISO 9001:2015) – Şartlar içerisinde 4 nolu başlıkta yer alan ”Kuruluşun Bağlamı” şartının, çalışmada yer alan İnsan Kaynakları Yönetimi

Fonksiyonlarıyla doğrudan %94,7 ve dolaylı olarak %52,6 uyum içerisinde olduğu görülmüştür.

2.2.2. Liderlik ile Uyumlaştırma

Standart içerisinde 5 nolu başlıkta yer alan "Liderlik" şartı, içerdiği alt başlıklar (EK 2) ve açıklamaları incelendiğinde, tezimizde bahsi geçen İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarıyla aşağıda gösterildiği şekilde uyum içerisinde yer almaktadır.

Tablo 2: Liderlik İle Uyumlaştırma

S.	İKY Fonksiyonları	5- LİDERLİK (Standart Alt Başlık Numaraları)	
		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
1.	İş Analizi	5.3	5.1
2.	Görev Unvanları ve Tanımları	5.1-5.3	
3.	İş Gerekleri ve Yetkinlik Belirleme	5.3	5.1-5.2
4.	İş Sağlığı ve Güvenliği Sınıflandırması	5.3	
5.	Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	5.1-5.3	5.1-5.2
6.	İş Değerleme		5.1
7.	İnsan Kaynakları Planlaması	5.1	
8.	İş Süreçleri Hazırlanması ve Performans Kriterleri Belirlenmesi	5.1-5.2-5.3	
9.	Yetkinlik Bazlı Aday Değerlendirme, Görev Tanımına Uygunluk ve Unvan Kişilik Analizi	5.1-5.3	
10.	İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Tespiti		5.1-5.3
11.	Kalite Yönetimi ve Politikaları	5.1-5.2-5.3	
12.	Norm Kadro ve Organizasyonel Gelişim	5.3	5.1
13.	Ücret Yönetimi	5.1	
14.	Endüstri İlişkileri		5.1
15.	Eğitim ve Geliştirme	5.1-5.2	
16.	Süreç Yönetimi	5.1-5.3	
17.	Performans ve Verimlilik İzleme	5.1-5.2-5.3	
18.	İş Dizaynı	5.1	
19.	Kariyer ve Yetenek Yönetimi	5.1	

Kaynak: KYS (ISO 9001:2015) liderlik şartı kısmından yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 2 incelendiğinde, KYS (ISO 9001:2015) – Şartlar içerisinde 5 nolu başlıkta yer alan "Liderlik" şartının, çalışmada yer alan İnsan Kaynakları Yönetimi

Fonksiyonlarıyla doğrudan %84,2 ve dolaylı olarak %36,8 uyum içerisinde olduğu görülmüştür.

2.2.3. Planlama İle Uyumlaştırma

Standart içerisinde 6 nolu başlıkta yer alan "Planlama" şartı, içerdiği alt başlıklar (EK 2) ve açıklamaları incelendiğinde, tezimizde bahsi geçen İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarıyla aşağıda gösterildiği şekilde uyum içerisinde yer almaktadır.

Tablo 3: Planlama İle Uyumlaştırma

S.	İKY Fonksiyonları	6- PLANLAMA (Standart Alt Başlık Numaraları)	
		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
1.	İş Analizi		6.3
2.	Görev Unvanları ve Tanımları	6.3	6.2
3.	İş Gerekleri ve Yetkinlik Belirleme		6.3
4.	İş Sağlığı ve Güvenliği Sınıflandırması		6.3
5.	Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi		6.3
6.	İş Değerleme		
7.	İnsan Kaynakları Planlaması		6.3
8.	İş Süreçleri Hazırlanması ve Performans Kriterleri Belirlenmesi	6.1-6.2-6.3	
9.	Yetkinlik Bazlı Aday Değerlendirme, Görev Tanımına Uygunluk ve Unvan Kişilik Analizi		6.3
10.	İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Tespiti		
11.	Kalite Yönetimi ve Politikaları	6.1-6.2-6.3	
12.	Norm Kadro ve Organizasyonel Gelişim		6.3
13.	Ücret Yönetimi		
14.	Endüstri İlişkileri		
15.	Eğitim ve Geliştirme		6.3
16.	Süreç Yönetimi	6.1-6.2-6.3	
17.	Performans ve Verimlilik İzleme	6.1-6.2-6.3	
18.	İş Dizaynı		
19.	Kariyer ve Yetenek Yönetimi		

Kaynak: KYS (ISO 9001:2015) planlama şartı kısmından yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 3 incelendiğinde, KYS (ISO 9001:2015) – Şartlar içerisinde 6 nolu başlıkta yer alan "Planlama" şartının, çalışmada yer alan İnsan Kaynakları Yönetimi

Fonksiyonlarıyla doğrudan %26,3 ve dolaylı olarak %42,1 uyum içerisinde olduğu görülmüştür.

2.2.4. Destek İle Uyumlaştırma

Standart içerisinde 7 nolu başlıkta yer alan "Destek" şartı, içerdiği alt başlıklar (EK 2) ve açıklamaları incelendiğinde, tezimizde bahsi geçen İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarıyla aşağıda gösterildiği şekilde uyum içerisinde yer almaktadır.

Tablo 4: Destek İle Uyumlaştırma

S.	İKY Fonksiyonları	7- DESTEK (Standart Alt Başlık Numaraları)	
		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
1.	İş Analizi	7.1	7.1-7.2-7.3-7.5
2.	Görev Unvanları ve Tanımları	7.1-7.3-7.5	7.1-7.2-7.5
3.	İş Gerekleri ve Yetkinlik Belirleme	7.1-7.2	7.1-7.5
4.	İş Sağlığı ve Güvenliği Sınıflandırması	7.1	7.1-7.2-7.3-7.5
5.	Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	7.1-7.2-7.3-7.5	7.1-7.5
6.	İş Değerleme		7.5
7.	İnsan Kaynakları Planlaması	7.1	7.1-7.5
8.	İş Süreçleri Hazırlanması ve Performans Kriterleri Belirlenmesi	7.1-7.2-7.3-7.5	7.1-7.4-7.5
9.	Yetkinlik Bazlı Aday Değerlendirme, Görev Tanımına Uygunluk ve Unvan Kişilik Analizi	7.1-7.2	7.5
10.	İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Tespiti	7.1-7.4-7.5	
11.	Kalite Yönetimi ve Politikaları	7.1-7.3-7.4-7.5	
12.	Norm Kadro ve Organizasyonel Gelişim	7.5	7.5
13.	Ücret Yönetimi		
14.	Endüstri İlişkileri		7.5
15.	Eğitim ve Geliştirme	7.1-7.2-7.3-7.4	7.5
16.	Süreç Yönetimi	7.1-7.2-7.3-7.5	7.1-7.5
17.	Performans ve Verimlilik İzleme	7.1-7.2-7.3-7.4-7.5	7.1-7.5
18.	İş Dizaynı	7.2	
19.	Kariyer ve Yetenek Yönetimi	7.1-7.2	

Kaynak: KYS (ISO 9001:2015) destek şartı kısmından yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 4 incelendiğinde, KYS (ISO 9001:2015) – Şartlar içerisinde 7 nolu başlıkta yer alan "Destek" şartının, çalışmada yer alan İnsan Kaynakları Yönetimi

Fonksiyonlarıyla doğrudan %84,2 ve dolaylı olarak %73,7 uyum içerisinde olduğu görülmüştür.

2.2.5. Operasyon İle Uyumlaştırma

Standart içerisinde 8 nolu başlıkta yer alan "Operasyon" şartı, içerdiği alt başlıklar (EK 2) ve açıklamaları incelendiğinde, tezimizde bahsi geçen İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarıyla aşağıda gösterildiği şekilde uyum içerisinde yer almaktadır.

Tablo 5: Operasyon İle Uyumlaştırma

S.	İKY Fonksiyonları	8- OPERASYON (Standart Alt Başlık Numaraları)	
		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
1.	İş Analizi	8.1-8.3-8.4-8.5	8.2
2.	Görev Unvanları ve Tanımları	8.1-8.2-8.3-8.4-8.5-8.6	
3.	İş Gerekleri ve Yetkinlik Belirleme	8.1-8.2-8.4-8.5	8.2-8.3
4.	İş Sağlığı ve Güvenliği Sınıflandırması	8.1-8.5	8.2-8.3-8.4-8.5
5.	Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	8.1-8.2-8.4-8.5	8.2-8.3
6.	İş Değerleme	8.1	
7.	İnsan Kaynakları Planlaması	8.1-8.2-8.3-8.5	
8.	İş Süreçleri Hazırlanması ve Performans Kriterleri Belirlenmesi	8.1-8.2-8.3-8.4-8.5-8.6-8.7	
9.	Yetkinlik Bazlı Aday Değerlendirme, Görev Tanımına Uygunluk ve Unvan Kişilik Analizi	8.1-8.2-8.4-8.5	8.3
10.	İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Tespiti	8.1-8.2-8.3-8.5-8.6	
11.	Kalite Yönetimi ve Politikaları	8.1-8.2-8.3-8.4-8.5-8.6	8.7
12.	Norm Kadro ve Organizasyonel Gelişim	8.1-8.2-8.3-8.5	
13.	Ücret Yönetimi	8.1	
14.	Endüstri İlişkileri	8.1	
15.	Eğitim ve Geliştirme	8.1-8.2-8.5	8.2-8.3-8.4
16.	Süreç Yönetimi	8.1-8.2-8.3-8.4-8.5-8.6-8.7	
17.	Performans ve Verimlilik İzleme	8.1-8.2-8.3-8.4-8.5-8.6-8.7	
18.	İş Dizayını	8.1-8.2-8.5	8.3
19.	Kariyer ve Yetenek Yönetimi	8.1-8.5	

Kaynak: KYS (ISO 9001:2015) operasyon şartı kısmından yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 5 incelendiğinde, KYS (ISO 9001:2015) – Şartlar içerisinde 8 nolu başlıkta yer alan "Operasyon" şartının, çalışmada yer alan İnsan Kaynakları Yönetimi

Fonksiyonlarıyla doğrudan %100 ve dolaylı olarak %42,1 uyum içerisinde olduğu görülmüştür.

2.2.6. Performans Değerlendirme İle Uyumlaştırma

Standart içerisinde 9 nolu başlıkta yer alan ” Performans Değerlendirme” şartı, içerdiği alt başlıklar (EK 2) ve açıklamaları incelendiğinde, tezimizde bahsi geçen İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarıyla aşağıda gösterildiği şekilde uyum içerisinde yer almaktadır.

Tablo 6: Performans Değerlendirme İle Uyumlaştırma

S.	İKY Fonksiyonları	9-PERFORMANS DEĞERLENDİRME (Standart Alt Başlık Numaraları)	
		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
1.	İş Analizi		9.1-9.2-9.3
2.	Görev Unvanları ve Tanımları	9.1-9.2-9.3	9.1-9.3
3.	İş Gerekleri ve Yetkinlik Belirleme		9.3
4.	İş Sağlığı ve Güvenliği Sınıflandırması		9.1-9.2-9.3
5.	Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	9.1-9.2	9.1-9.3
6.	İş Değerleme		
7.	İnsan Kaynakları Planlaması	9.1-9.2-9.3	9.3
8.	İş Süreçleri Hazırlanması ve Performans Kriterleri Belirlenmesi	9.1-9.2-9.3	
9.	Yetkinlik Bazlı Aday Değerlendirme, Görev Tanımına Uygunluk ve Unvan Kişilik Analizi	9.1-9.2-9.3	9.3
10.	İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Tespiti	9.1-9.2-9.3	9.1-9.3
11.	Kalite Yönetimi ve Politikaları	9.1-9.2-9.3	
12.	Norm Kadro ve Organizasyonel Gelişim	9.1-9.2-9.3	9.3
13.	Ücret Yönetimi	9.3	9.3
14.	Endüstri İlişkileri	9.3	9.3
15.	Eğitim ve Geliştirme	9.1-9.2	9.1-9.3
16.	Süreç Yönetimi	9.1-9.2-9.3	
17.	Performans ve Verimlilik İzleme	9.1-9.2-9.3	
18.	İş Dizaynı	9.3	9.1-9.3
19.	Kariyer ve Yetenek Yönetimi	9.3	9.1-9.2

Kaynak: KYS (ISO 9001:2015) performans değerlendirme şartı kısmından yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 6 incelendiğinde, KYS (ISO 9001:2015) – Şartlar içerisinde 9 nolu başlıkta yer alan ”Performans Değerlendirme” şartının, çalışmada yer alan İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarıyla doğrudan %78,9 ve dolaylı olarak %73,7 uyum içerisinde olduğu görülmüştür.

2.2.7. İyileştirme İle Uyumlaştırma

Standart içerisinde 10 nolu başlıkta yer alan ”İyileştirme” şartı, içerdiği alt başlıklar (EK 2) ve açıklamaları incelendiğinde, tezimizde bahsi geçen İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarıyla aşağıda gösterildiği şekilde uyum içerisinde yer almaktadır.

Tablo 7: İyileştirme İle Uyumlaştırma

S.	İKY Fonksiyonları	10- İYİLEŞTİRME (Standart Alt Başlık Numaraları)	
		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
1.	İş Analizi	10.3	10.2
2.	Görev Unvanları ve Tanımları	10.3	10.2
3.	İş Gerekleri ve Yetkinlik Belirleme	10.3	10.2
4.	İş Sağlığı ve Güvenliği Sınıflandırması	10.3	10.2
5.	Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	10.3	10.2
6.	İş Değerleme	10.3	
7.	İnsan Kaynakları Planlaması	10.3	10.2
8.	İş Süreçleri Hazırlanması ve Performans Kriterleri Belirlenmesi	10.2-10.3	10.1
9.	Yetkinlik Bazlı Aday Değerlendirme, Görev Tanımına Uygunluk ve Unvan Kişilik Analizi		10.1-10.2-10.3
10.	İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Tespiti	10.2	10.1-10.3
11.	Kalite Yönetimi ve Politikaları	10.1-10.2-10.3	
12.	Norm Kadro ve Organizasyonel Gelişim	10.3	10.1-10.2
13.	Ücret Yönetimi		10.2-10.3
14.	Endüstri İlişkileri		10.2-10.3
15.	Eğitim ve Geliştirme	10.3	10.2
16.	Süreç Yönetimi	10.1-10.2-10.3	
17.	Performans ve Verimlilik İzleme	10.1-10.2-10.3	
18.	İş Dizaynı	10.3	10.2
19.	Kariyer ve Yetenek Yönetimi		10.2-10.3

Kaynak: KYS (ISO 9001:2015) iyileştirme şartı kısmından yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 7 incelendiğinde, KYS (ISO 9001:2015) – Şartlar içerisinde 10 nolu başlıkta yer alan ” İyileştirme” şartının, çalışmada yer alan İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarıyla doğrudan %78,9 ve dolaylı olarak yine aynı oranda %78,9 uyum içerisinde olduğu görülmüştür.

2.2.8. Tüm Bileşenlerin Bütüncül Uyumlaştırılması Sonucu

ISO9001 Kalite Yönetim Sistemi ve İnsan Kaynakları Yönetimi bileşenleri çapraz olarak karşılaştırılmış ve bütüncül uyumlaştırma sonucunda sistemlerin mevcut hali üzerinden birbiriyle **%78,2** oranında uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

2.3. Modelin İşleyişi İçin Geliştirilen Forma Yönelik Açıklamalar

İki sistem bileşenlerinin uyumlaştırılması sürecinde elde edilen bilgilerle, önerilmesi hedeflenen İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli için altyapı oluşturacak form parametreleri geliştirilmiştir. Her bir form parametresi, standart İnsan Kaynakları Yönetimi çerçevesinde dikkate alınan bileşenlerin yanı sıra Kalite Yönetim Sisteminin gereksinim duyduğu bileşenleri ve Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) ile ilgili gizlilikleri kapsayan gibi önlemler içermektedir. Ayrıca, çalışma sonucu oluşturulan bu form parametrelerine ilave olarak işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda belirleyeceği parametreler de eklenerek sahada uygulandığında, dinamik bir İnsan Kaynakları Yönetiminin ve otomatik olarak Kalite Yönetim Sisteminin önemli seviyede ihtiyaçları karşılanmış olacaktır.

Aşağıdaki başlıklarda çalışma sonucunda elde edilen minimum düzeydeki bileşenlere ait bilgiler ve açıklamalar yer almaktadır. Form altyapısında parametreler minimum düzeyde tutulmasındaki amaç, kamu ya da özel sektör fark etmeksizin işletmeye kolayca uyumluluğu ve standardizasyonu sağlamaktadır Bu bileşenlere işletme özelinde parametre eklemeleri yapılabilir. Ayrıca, form tasarımı içinde yer alan parametrelerin/soruların karşılığındaki içerik ya da seçenekler örnek teşkil etmesi açısından uyarlanmıştır ve dolayısıyla herhangi bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Seçeneklere dair içerik işletmeye göre çeşitlilik gösterebilir.

Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi For...

Sayfa 1 | Sayfa 2 | Sayfa 3 | Sayfa 4 | Sayfa 5 |

Bu form, Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001) altyapısına uygun İnsan Kaynakları Yönetimi açısından saha uygulamasında toplanacak temel parametreleri ve buna ilişkin toplanacak bilgileri içermektedir. Burada incelenen, çalışan kişi değil; "Görev Unvanı" parametresine göre olması gereken özelliklerdir. Dolayısıyla form, bu bilgiler ışığında ele alınmalı ve tüm bilgiler doldurulmalıdır.

Görev Unvanı:

Bağlı Olduğu Yöneticinin Unvanı:

Bağlı Olduğu Birim:

Bağlı Olduğu Üst Birim:

Kısa İş Tanımı

Görevleri:

Yetkileri:

Seçiniz

☐ Paraflama Yetkisi ☐ Harcama Yetkisi

☐ İmza Atma Yetkisi ☐ İzin Verme Yetkisi

Sorumlulukları:

Seçiniz

☐ İSG Sorumluluğu ☐ Hesap Verebilme

☐ Ekip Yönetme ☐ Eğitim/Geliştirme

KAYDET

Görsel 1: Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu Tasarımı 1. Kısım

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kalite dokümantasyonuna uygun olarak hazırlanan şablon 1. kısımda;

Görev Unvanı; yapılan işlere uygun şekilde tasarlanan unvan adını,

Bağlı Olduğu Yöneticinin Unvanı; görev unvanının bağlı olduğu bir üst görev unvanını,

Bağlı Olduğu Birim; görev unvanının bulunduğu birimin adını,

Bağlı Olduğu Üst Birim; işletmenin organizasyon şemasına göre görev unvanının bulunduğu bir üst biriminin adını,

Kısa İş Tanımı; yapılacak işin kısa ve genel tanımını,

Görevleri; yapılacak işlerin listesini,

Yetkileri; işi yaparken kullanılabilecek yetkileri,

Sorumlulukları; işi yaparken üstlenilen sorumlulukları öğrenmeyi amaçlamaktadır.



Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi For...

Sayfa 1 Sayfa 2 Sayfa 3 Sayfa 4 Sayfa 5

Görev Kritik mi? Seçiniz
☒ Evet ☐ Hayır

Görevde Çalışanların Yedeklenmesi Gerekir mi? Seçiniz
☐ Evet ☐ Hayır

Çalışma Ortamında İSG Açısından Maruz Kalınan Dış Faktörler nelerdir? Seçiniz
☐ Biyolojik
☐ Kimyasal
☐ Fiziksel
☐ Ergonomik
☐ Psikososyal

Görev Mahalli Nerede Yer Almaktadır? Seçiniz
☐ Büro ☐ Saha

Görev Unvanı Tehlike Sınıfı? Seçiniz
☐ Az Tehlikeli
☐ Tehlikeli
☐ Çok Tehlikeli

KAYDET

Görsel 2: Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu Tasarımı 2. Kısım

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kalite dokümantasyonuna uygun olarak hazırlanan şablon 2. kısımda;

Görev Kritik mi; sorusu ile kritik ve hassas (işletmenin faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde devam etmesi için hayati öneme sahip) pozisyonların tespit edilmesini,

Görevde Çalışanların Yedeklenmesi Gerekir mi; sorusu ile çalışmaların aksamaması için yapılacak personel yedekleme çalışmasını,

Çalışma Ortamında İSG Açısından Maruz Kalınan Dış Faktörler Nelerdir; sorusu ile çalışanın görevini ifa ederken karşılaşılabileceği dış etmenleri,

Görev Mahalli Nerede Yer Almaktadır; sorusu ile çalışma ortamının konumunu,

Görev Unvanı Tehlike Sınıfı; yapılacak işlerin içeriğine göre belirlenen tehlike sınıfını öğrenmeyi amaçlamaktadır.



Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi For...

Sayfa 1 | Sayfa 2 | Sayfa 3 | Sayfa 4 | Sayfa 5 |

Görevle İlgili Gizlenmesi Gereken Bilgiler Var mı?

Varsa (K.V.K.K. Dahil) Bunların Konusu Nedir?

Seçiniz

☐ Hayır

☐ Evet

Cevabınız Evet ise, aşağıya konusunu yazınız...

Görevi Yapmayı Engellerebilecek Riskler Nelerdir?

Görev Gereği İletişim Teması Kurulan Kişiler/Kurumlar? Ve Nedeni?

Seçiniz

☐ Birim içi Diğer Çalışanlar

☐ Birim Dışındaki Çalışanlar

☐ Öğrenciler

☐ Müşteriler

☐ Kurum Dışı Özel Sektör

☐ Kurum Dışı Diğer Kamu/Kuruluşlar

Nedeni/Açıklama

KAYDET

Görsel 3: Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu Tasarımı 3. Kısım

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kalite dokümantasyonuna uygun olarak hazırlanan şablon 3. kısımda;

Görevle İlgili Gizlenmesi Gereken Bilgiler Var mı; sorusu ile görev unvanına yönelik gizlilik esasları ve içeriğini,

Görevi Yapmayı Engelleyebilecek Riskler Nelerdir; çalışanın görevini ifa etmesini engelleyen faktörleri ve riskleri,

Görev Gereği İletişim Teması Kurulan Kişiler/Kurumlar ve Nedeni; sorusu ile çalışanın iletişim ağını öğrenmeyi amaçlamaktadır.

Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi For...

Sayfa 1 | Sayfa 2 | Sayfa 3 | Sayfa 4 | Sayfa 5 |

Raporlama Gerektiren Faaliyetleri Var mı?

Seçiniz

☐ Hayır

☐ Evet

Cevabınız Evet ise, aşağıdaki bilgileri doldurunuz...

Rapor Adı Hazırlama Periyodu

Görevle ilgili Kullanılan Mevzuat/Dış Kaynaklı Dokümanlar Nelerdir?

İçeriği Doldurunuz

Kanun Adı Kanun No

Diğer Mevzuat

Diğer Dış Kaynaklı Dokümanlar

KAYDET

Görsel 4: Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu Tasarımı 4. Kısım

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kalite dokümantasyonuna uygun olarak hazırlanan şablon 4. kısımda;
Raporlama Gerektiren Faaliyetleri Var mı; sorusu ile raporlama ağı ve planını,
Görevle ilgili Kullanılan Mevzuat/Dış Kaynaklı Dokumanlar Nelerdir; sorusu ile görevin ifası etkileyen dış kaynaklı dokuman veya mevzuat listesini öğrenmeyi amaçlamaktadır.

Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Formu

Sayfa 1 | Sayfa 2 | Sayfa 3 | Sayfa 4 | Sayfa 5

Vekalet Edebileceği Unvan:

Gerekli Beceriler:

Gerekli Yetkinlikler:

Kişisel/Yönetsel Eğitimler:

Mesleki Eğitimler:

Varsa Zorunlu Mesleki Eğitim Sertifikaları:

Varsa Zorunlu Ehliyet: ☐ Seçiniz Hayır ☐ Evet Türlü Seçiniz:

Varsa Zorunlu Operatörlük Belgesi:

Asgari İş Deneyimi Süresi Gerekliyor mu? ☐ Seçiniz Hayır ☐ Evet Süre Yazınız:

Asgari Öğrenim Düzeyi: ☐ Seçiniz İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite

Teşekkür Ederiz...

KAYDET

Görsel 5: Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu Tasarımı 5. Kısım

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kalite dokümantasyonuna uygun olarak hazırlanan şablon 5. kısımda;

Vekalet Edebileceği Unvan; işin aksamaması amacıyla görevi devam ettirebilecek diğer görev unvanlarını,

Gerekli Beceriler; işin yapılması için çalışanda bulunması gereken becerileri,

Gerekli Yetkinlikler; işin yapılması için çalışanda bulunması gereken yetkinlikleri,

Kişisel/Yönetmel Eğitimler; görevin sürdürülebilir olması amacıyla çalışanın alması gereken özel nitelikteki eğitimleri,

Mesleki Eğitimler; çalışanın yaptığı işe uygun gelişimini destekleyecek eğitimleri,

Varsa Zorunlu Mesleki Eğitim Sertifikaları; çalışanın yaptığı iş için mevzuatın gerektirdiği eğitim sertifikalarını,

Varsa Zorunlu Ehliyet; yapılan işe uygun araç kullanımı gerekiyorsa ihtiyaç duyulan sürücü ehliyeti bilgilerini,

Varsa Zorunlu Operatörlük Belgesi; görevin ifasında iş makinesi araçları kullanımı gerekiyorsa ihtiyaç duyulan belge bilgilerini,

Asgari İş Deneyimi Süresi; işin gerektirdiği tecrübeye dair ihtiyaç duyulan süreyi,

Asgari Öğrenim Düzeyi; işin gerektirdiği minimum diploma düzeyini öğrenmeyi amaçlamaktadır.

3. BÖLÜM: ÖNERİLEN MODELİN SAKARYA SU VE KANALİZASYON İDARESİNDE UYGULAMASI

Bu bölüm, çalışmanın ikinci bölümünde hazırlanan Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu'nun SASKİ Genel Müdürlüğünde uygulanması ve elde edilen bulguları içermektedir.

3.1. Uygulamanın Kapsamı

Sakarya Büyükşehir Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü (SASKİ) bünyesinde çalışan tüm statülerdeki personeli ve görevleri çalışma kapsamında yer almaktadır.

3.2. Uygulamanın Yöntemi

Araştırmada keşfedici sıralı karma yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırma aşamasında, ilgili alanlarda uzmanlarla işbirliği sağlamak amacıyla konuya ilişkin önemli parametreleri saptamaya yönelik hem bireysel hem de grup olarak yapılandırılmamış görüşmeler yapılmıştır. Literatürden (ISO standartları ve İKY fonksiyonlarından) elde edilen sınıflandırılmış ve sınırlandırılmış parametreler çerçevesinde modele taban oluşturacak veri toplama ve istatistik edinimi formu geliştirilmiştir. Nicel araştırma kısmında, nitel araştırma sonucunda oluşturulan form ilgili kuruma uygulanmış, eksiklikler ve hatalar ayıklanarak güçlendirilmiştir.

Uygulama, oluşturulan formun ilgili birimlere gönderilerek eksiksiz doldurulmasının sağlanması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Birimlere gerekli ön bilgilendirme yapılmıştır. Veriler çevrim için otomatik olarak bir havuzda toplanmaktadır. Bu nedenle oluşturulan formun doldurulması ikinci bir işe gerek kalmadan kaydedilebilmiştir.

3.3. Uygulama Zorlukları

Uygulama öncesi zorluklar;

Form kapsamında toplanacak bilgilerin ve bilgi edinim kanallarının yetersizliği, uygulamada birtakım zorluklar meydana getirmektedir. Bunlar;

- Personele yönelik görev unvanlarının/tanımlarının bulunmaması,

- Görev tanımı olmaması nedeniyle gelen evrak havalelerinde muhatap bir birim bulunamaması,
- Amir ve Sorumluların belirsizliği,
- İş yükünün sürekli belirli çalışanlar üzerinde toplanması,
- Bazı işlerde ilçe-merkez birimler arasında görev/yetki karmaşası yaşanması,
- Becerisi olan fakat Mesleki belgesi olmayan personele görevi dışında tehlikeli işler yaptırılması ve joker eleman gibi kullanılması,
- Merkezde çalışan personel ile ilçelerde çalışan personelin aynı düzeyde ve aynı işi yapmasına rağmen nitelik ve standartlarda eksiklikler yaşanması,
- Birim içerisinde birbirinden tamamen farklı işlerin yürütülüyor olması,
- Organizasyon şematik yapısının sürekli değiştiriliyor olması,
- Kariyer Haritasının bulunmaması nedeniyle personelin kariyer planı hedefleri konusunda gerekli motivasyonun sağlanamaması,
- Bireysel yeteneklerle ve gayretlerle yürütülen Kurumsal sistem/hafıza yapılanması çabalarının görev yeri değişiklikleriyle sıfırlanması, iptal edilmesi veya gelen yeni yöneticinin görüşüne göre yön değiştirmesi,
- Kurumsal öneri sisteminin; değerlendiricilerinin sık değişmesi nedeniyle puanlamaların aksamaya uğraması ve personel açısından gönderdiği önerilerle kimsenin ilgilenmediğini düşüncesiyle öneri sisteminin inandırıcılığını kaybetmesi,
- Disiplin cezalarının aksatılmadan uygulanması fakat buna karşın ödüllendirme sisteminin eksikliği,
- Kurumun bilişim altyapısının uygun olmasına rağmen uzaktan çalışma sisteminin personele yönelik ve sistematik olarak uygulanamaması,
- Bazı birimlerde personel yetersizliğinden çalışma sistemlerinde (vardiyalı, fazla mesailerle çalışma vb.) farklılıklar meydana gelmesi,
- Birimlerde çalışacak personel nitelikleri ve çalışan sayısı ile ilgili bir standardın bulunmaması,
- Ücret yapısındaki yetersizliğin yöneticileri sıkıntıya sokmaya başlaması,
- Kurumsal Politikaların çalışanlara yeterince aktarılamaması,
- Birimlerden gelen süreli yazılara zamanında cevap verilmemesi,
- İşin nasıl yapılacağının kişiye göre değişiyor olması,

- Bazı birimlerde iş kalemi ve personel sayısı kalabalıklığı nedeniyle iş karmaşası yaşanması ve işlerin takibinin ya da geliştirilmesinin yapılamaması; sadeliğe ihtiyaç duyulması,
- Teknik personelin eğitim eksikliği nedeniyle mesleğini icrasında sıkıntılar yaşanması,
- Eğitim ihtiyacı bildirilmesine rağmen planlanan eğitimlere birim yöneticisinin personelini göndermemesi,
- İletişim ile ilgili Birimler arası kopuklukların yaşanması,
- İhtiyaçlarının kurumsal olarak giderilmemesi nedeniyle faaliyetlerin bireysel iletişim kabiliyetine göre yürütülmesine yol açması,
- Personelin kendi çalıştığı birim dışında diğer birimlerin işleyişinden haberi olmaması,
- İşleyişte alt düzeyde personelin ya da yöneticilerin yaşadığı sıkıntıların üst yönetime aktarılmaması,
- Proje hazırlayan birimlerin proje ile ilgisi olabilecek diğer birimleri haberdar etmemesinin planlamada sıkıntılara yol açması,
- İşleyişte bir birimin sürecini geciktirmesi veya evrakları geç göndermesi nedeniyle diğer birimlerde düzgün giden faaliyetlerin de aksaması,
- Personelin çalışmalarıyla ilgili risklerin farkında olmaması,
- Personelin niteliğinin geliştirilmesi ve müşteriye kaliteli hizmet sunumu ile ilgili çabaların bireysel boyutta kalması ve dolayısıyla sadece işin görülmesinin yeterli olarak düşünülmesi,
- Personelin mevzuata göre değil, çalışma arkadaşından öğrendiklerine göre ve araştırma yapmadan işlemlerini yürütme çabasında olması,
- Stratejik plan dışında acil ihale/doğrudan temin alımlarının gerçekleştirilmesinde sıkıntılar yaşanması ya da tedarikçi seçimi hataları yapılması,
- Fiziki şartların yetersizliğinin, genel işleyişin yanı sıra personelin verimliliğini de etkilemesi,
- Kurum içi Yönergelerin işletilmesi ve işleyişlerin kontrol edilmesi hususunda bir iç denetleme mekanizmasının bulunmaması,
- Makine, araç ve ekipmanların bakım onarımıyla ilgili planlama yapılmadığından dolayı aksaklıklar/eksiklikler yaşanması ve bu nedenle işlerin gecikmesi,
- Acil durumlarda işlerin görülmesi amacıyla eksik evrakla işlem yapılması ve sonra telafisinde zorluklar yaşanması,

- Risklere karşı daha önce önlem almak amacıyla hazırlanmış bir faaliyet planının bulunmaması nedeniyle sadece problem çıktığında işlemlere müdahale edilmesi,
- Kurumdan ayrılma ya da görev yeri değişikliklerinde takip eksikliği nedeniyle zimmet düşümü ile ilgili problemler yaşanması,
- Düzenli toplantı tutanakları ve karar/iş takip sisteminin bulunmaması,
- Raporlamalarda, farklı kaynaklarda aynı olması gereken verilerin tutarsızlık göstermesi,
- Tüm ihtiyaçlara cevap verebilecek tek elden yönetilebilecek bir raporlama sisteminin bulunmaması,
- Birbirinden farklı birimlerin aynı verileri/raporları talep etmesi nedeniyle bazı birimlerde bu uğraşının zaman kaybına neden olması vb. durumlar sayılabilir.

Uygulama süreci zorlukları;

- Üst düzey yöneticilerden bazılarının Kalite Yönetim Sisteminin gereksiz bir masraf olduğunu dile getirmesi, Kalitenin işletmede uygulanamayacağını, insanların kaliteye göre çalışmayacağını ifade etmesi,
- Yöneticilerden bazılarının eski işyerlerinde Kalite standartlarını kullandıklarından bahsetmesine rağmen Kurum içindeki Kalite Yönetim Sistemi hazırlama faaliyetlerinde kendi birimiyle ilgili zorluklar çıkarması,
- Bütçe açısından kısıtlı harcamaya gidilmesi,
- Kalite Yönetim Biriminin organizasyon yapısındaki yerine olumlu bakılmaması,
- Çalışmalar esnasında işletmenin organizasyonel yapısında değişiklikler olması ve yeni yapılanmaya uygun olarak faaliyetlerin tekrarlanması,
- Üst yönetimin iş yoğunluğu nedeniyle yapılacak işlerde onay alma süresinin uzaması,
- Çalışan sayısının ve iş kaleminin fazla olmasının yanı sıra düzenli bir dağılımı olmaması nedeniyle veri toplama/derleme süresinin uzaması,
- Kalite çalışmalarının ilk sürecinde altyapı oluşturabilme hazırlıkları nedeniyle ortaya tüm Kurumu ilgilendirecek bir faaliyet sunulamaması ve farklı birimdeki özellikle yöneticilerin herhangi bir şey yapılmadığını iddia etmeye başlaması,
- İnsan Kaynakları fonksiyonlarıyla ilgili altyapının olmaması,
- Kurumda birçok eksik fonksiyonu olmasına rağmen İnsan Kaynakları Yönetiminin ve Kalite Yönetim Sisteminin sıfırdan kuruluyor olması ve buna uygun minimum

yetkinliğe sahip ekibin tedarik edilmesi, yetiştirilmesi ve yönetilmesi sürecinde zaman kaybedilmesi,

- Pandemi nedeniyle planlanan takvime uyulamaması, çalışmaların sekteye uğraması (Dönüşümlü çalışma, 10:00-16:00 arası kısıtlı çalışma, idari izinli personele ulaşamama vb.) ve uzaktan çalışma için dizüstü bilgisayar temininde sıkıntı yaşanması,
- 5 yıllık stratejik plan çalışmaları kapsamında elde edilmesi planlanan Kurumsal mevzuat taraması gibi verilen elde edilememesi nedeniyle yeni bir ihtiyaç analizi formu oluşturularak sahadan veri toplanması sürecinin çalışmalar açısından zaman kaybettirmesi,
- Görev unvanlarının belirlenmesi aşamasında Yöneticilerin personele unvan adı beğendirmeye çalışması,
- Görev Tanımlarının belirlenmesinde Birim Yöneticilerinden bilgi toplanmasına rağmen eksik ya da yanlış bilgilerin verilmesi, tebliği esnasında bazı maddelere şerh koyulması,
- Görev tanımlarındaki maddelerin personele dikta edildiğinin ya da kendilerine ait olmayan maddelerin kendilerine yazıldığıının iddia edilmesi,
- Görev tanımını imzalamak istemeyen personelin olması,
- Görev Unvanı olmaması nedeniyle çalışanların adı soyadı üzerinden İSG Tehlike Sınıflarının ve Belge ihtiyaçlarının takip ediliyor olması (aynı işi yapan iki kişiden biri az tehlikeli sınıfta yer alırken diğerinin çok tehlikeli sınıfta yer alması) ve görev yeri değişikliklerinde takibin zorlaşması,
- Özlük işleme biriminin farklı olması nedeniyle bilgisayar programında 1500 üzeri personelin Görev Unvanlarının değiştirilmesinin uzaması,
- Çalışmanın başında İnsan Kaynakları ve Kalite Temsilcisi olarak tüm birimlerden üniversite mezunu ve istekli personelin görevlendirilmesi talep edilmesine rağmen bazı birim yöneticilerinin ihtiyaç fazlası ya da atıl olarak gördüğü personeli temsilci olarak görevlendirmesi,
- İnsan Kaynakları ve Kalite Temsilcilerine verilen Kalite Yönetim Sistemiyle ilgili eğitimlerin sonucunda temsilcilerin bazılarında beklenen performansın alınamaması ve yedek temsilci belirlenmesi, eğitilmesi, adaptasyonu ile uğraşılırken zaman kaybedilmesi,

- Birimlerin talepleri doğrultusunda talep edilen unvanda işe yeni alınan personelin Birim Yöneticisi tarafından başka unvanda çalıştırılması ve yine personel talebinde bulunması,
- Kalite Temsilcilerinin yapılan çalışmalar hakkında Daire Başkanlarını bilgilendirmemeleri,
- Görev tanımı tebliğlerinde, yönetici imzalarının fotokopilerinin kullanılması,
- Sistem ihtiyaçlarına uygun bir yazılımın temin edilememesi vb. durumlar sayılabilir.

Karşılaşılan zorlukların çoğu alınacak önlemlerle aşılabilecek hususlar olduğundan, öncesinden aşağıdaki tavsiyelerin göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır:

- Kuruluşun karmaşık bir yapıda ya da düzensiz işleyen faaliyetlerin tespit edilmesi üzerine en üst düzey yetkililer tarafından Kalite Yönetim Sistemine geçiş için karar alınması,
- Kalite ile ilgili birimin organizasyon şemasındaki yerinin, tüm birimlerden bağımsız bir şekilde, doğrudan Kuruluşun en üst mevkisindeki unvana (Genel Müdür vb.) bağlı bir konumda olması,
- Aksiyonların daha hızlı yürütülmesi ve rutin faaliyetlerle en üst makamın meşgul edilmemesi amacıyla Genel Müdürün altındaki bir pozisyona ayrıca bir yetki vermesi,
- Çalışmalarla ilgili bütçenin önceden planlanarak, belirlenen koşullar dışında esneklik payının düşünülmesi,
- Yöneticilere ve personele ayrı ayrı olmak üzere, Kalite konusunda bilgilendirme toplantıları ve eğitimler planlanması,
- Kalite standartlarının uygulanması konusunda özellikle üst yönetimin istekli ve aşamaların hangi düzeyde olduğunu takip edecek düzeyde bilgi sahibi olması,
- Genel Müdür düzeyinde çalışmaların düzenli olarak takip edilmesi ve bunun ilgili yöneticilere hissettirilmesi,
- Kalite ve İnsan Kaynaklarıyla ilgili faaliyetleri yürütecek ekibe, çalışmalar başlamadan önce yönetim sistemi bileşenleri konusunda ayrı bir eğitim verilmesi,
- İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarıyla ilgili altyapısının tamamlanmış olması,
- Kalite ile ilgili çalışmalarda her birimden belirlenecek ve eğitim programlarına dahil edilecek temsilcilerin öğrenim düzeyinin yüksek olması, istekli olması ve mümkünse daha önce kalite/insan kaynakları konusunda bilgi sahibi olmuş olması,

- Kalite temsilcilerinin her birimden mutlaka asil ve yedek şeklinde en az iki kişiden oluşması,
- Temsilcilerin yetkinliklerinin belirlenmesi ve performanslarının takip edilmesi,
- Şablon hazırlama ya da veri toplamadan önceki esnada, Mevzuata ve özellikle Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) gibi her işletmenin standart olarak uyması gereken gerekliliklerin özellikle incelenmesi ve riayet edilmesi,
- Çalışmalarda özellikle faaliyetleri itibariyle tüm işletmeye hitap eden insan kaynakları, İSG, strateji planlama, satın alma, muhasebe gibi birimlerle daha özel bir iletişim halinde bulunulması ve veri alışverişi yapılması,
- Veri toplama aşamasında alınan verilerde yanlışlık ya da aksaklık çıkması ihtimalini minimum düzeye düşürebilmek ve karşılıklı suçlamaları azaltmak amacıyla, Birim Yöneticilerinden sahada elde edilen bilgilerin mutlaka onaylı ya da ispat edilebilir bir iletişim kanalıyla alınması,
- Çalışmalarda toplanan verilerin sisteme girilmesi, raporlanması ve güncellenebilmesi amacıyla organizasyon yapısının hareketliliği de göz önünde bulundurularak dinamik bir yazılım temin edilmesi,
- Çalışmalarla ilgili tamamlanan, onaylanan prosedür, talimat, görev tanımı ve ilgili tüm dokümanların hızlı bir şekilde kurum içi portalda yayınlanması ve resmi yazı vb. yollarla duyurulması.

Tedbirlerin önceden alınması ve buna göre hazırlıkların yapılması, sürecin hızlı bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olacaktır.

Önerilen model, yukarıda sıralanan sorunların giderilmesi için etkili bir İKY sistemi kurulması bakımından ideal çözümler üretir. Yukarıdaki maddeler aynı zamanda çalışma kapsamında önerilen İKY modeline ihtiyaç duyulup duyulmadığına yönelik bir ön test niteliğindedir. Sıralanan zorluklar “Böyle bir sisteme ihtiyaç duymakta mıyız?” sorusunun yanıtlanması için değerlidir. Bu liste aynı zamanda işletmelerin Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerine duyduğu ihtiyacı görmesi açısından bir Sistem İhtiyacı Kontrol Listesi olarak da kullanılabilir.

3.4. Bulgular

Çalışmada ilk olarak İKY ve KYS bileşenleri tespit edilerek çapraz karşılaştırma yapılmış ve bileşenlerin birbiriyle uyum oranı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre KYS

bileşenlerinin; Kuruluşun Bağlamı (%94,7), Liderlik (%84,2), Planlama (%26,3), Destek (%84,2), Operasyon (%100), Performans Değerlendirme (%78,9) ve İyileştirme (%78,9) oranlarında İKY fonksiyonlarıyla uyum içinde olduğu görülmüştür. Genel olarak sistemlerin veri uyumu %78,2 olarak hesaplanmıştır. Bu uyum oranı bize her iki yönetim sisteminin yüksek düzeyde ortak veri ihtiyaçlarının olduğunu ve beraber işletilebileceğini göstermektedir.

İkinci aşamada ortak veri noktaları tespit edilerek 27 adet parametre içeren bir bütünleşik form tasarımı yapılmıştır. Bu form içerisinde Kalite bileşenlerini destekleyecek şekilde veri toplanması için gerekli asgari parametreler yer almıştır. Bunlar;

- Görev Unvanı,
- Bağlı Olduğu Yönetici Unvanı,
- Bağlı Olduğu Birim,
- Bağlı Olduğu Üst Birim,
- Kısa İş Tanımı,
- Görevleri,
- Yetkileri,
- Sorumlulukları,
- Görev Kritik mi?
- Görevde Çalışanların Yedeklenmesi Gerekir mi?
- Çalışma Ortamında İSG Açısından Maruz Kalınan Dış Faktörler nelerdir?
- Görevle İlgili Gizlenmesi Gereken Bilgiler Var mı? Varsa (K.V.K.K. Dahil) Bunların Konusu Nedir?
- Görevi Yapmayı Engelleyebilecek Riskler Nelerdir?
- Görev Mahalli Nerede (Büro/Saha) yer almaktadır?
- Görev Unvanı Tehlike Sınıfı,
- Görev Gereği İletişim Teması Kurulan Kişiler/Kurumlar? Ve Nedeni?
- Raporlama Gerektiren Faaliyetleri nelerdir?
- Vekalet Edebileceği Unvan/Unvanlar,
- Gerekli Beceriler,
- Gerekli Yetkinlikler,
- Kişisel/Yönetmelik Becerilere Yönelik Eğitimler,
- Mesleki Eğitimler,

- Görevle ilgili Kullanılan Mevzuat/Dış Kaynaklı Dokümanlar,
- Varsa Zorunlu Mesleki Eğitim Sertifikaları,
- Varsa Zorunlu Ehliyet/SRC/Operatörlük Belgesi,
- Asgari İş Deneyimi Süresi,
- Asgari Öğrenim Düzeyi şeklinde formda yer almaktadır.

Tasarlanan form SASKİ’de saha uygulamasında denenmiştir. Sahadan toplanan veriler sonucunda, Kurum genelinde 305 adet farklı Görev Unvanı ortaya çıkmıştır. Bu görev unvanlarını tespit ederken; görev tanımının içeriği, Norm Kadro ile ilgili mevzuat, Türk Meslekler Sözlüğü ve Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından hazırlanan Ulusal Meslek Standartları vb. unsurlar dikkate alınmıştır. Ayrıca, aynı sınıflandırmada yer alan bazı unvanlar görev tanımı, ilgili unvanın iş sürecindeki sorumluluğu ve herhangi bir zorunlu mesleki belge ihtiyacı olup olmadığı gibi durumlar göz önünde bulundurularak ayrıştırılmıştır. Uygulama sayesinde tüm personelin görev tanımları netleşmiştir. Görev unvanları ve görev tanımlarının netleşmesi sonucu “Çalışma Yönergesi” oluşturulmuştur. Uygulama sonucunda oluşturulan Çalışma Yönergesi ile birlikte unvan iş gerekleri, ücret sınıfı, eğitim ihtiyaçları, iş süreçlerindeki sorumlulukları, iş sağlığı ve güvenliği açısından unvanın yer aldığı tehlike sınıfı, insan kaynakları planlamasındaki personel ihtiyacı vb. birçok fonksiyon işlevsellik kazanmıştır ve subjektif ayrıştırmalardan arındırılarak Kurum açısından görevlerin dağılımı ve ihtiyaçların takibi açısından bir standardizasyon sağlanmıştır. Eğitim İhtiyaç Analizinin yapılmasına imkan tanıyan form sayesinde unvan bazında eğitim planlaması için kişisel/yönetmelik ve mesleki eğitimler tespit edilmiştir. Kurum hizmetlerinde ana iş süreçlerinin belirlenmesi amacıyla şablon oluşturularak yapılan ön çalışmada 120 adet iş süreci ortaya çıkarılmış fakat ana süreçten sayılamayacak süreçler listeden çıkarılarak, hizmet iyileştirmelerinde kullanılabilecek 84 ana iş sürecine indirgenmesi sağlanmıştır. Süreç çalışmaları esnasında performans kriterleri, kritik kontrol noktaları ve risk faktörleri de ortaya çıkarılmıştır. Sürekli iyileştirme yaklaşımıyla, çalışanların kişisel ve mesleki eğitim ihtiyaçlarının tespiti sağlanmış, özellikle mevzuat gereği zorunlu sertifikaların (Çelik Kaynakçısı, Köprülü Vinç operatörü, Makine Bakımcı, Endüstriyel Taşımacılık-Sapancı, Su ve Atıksudan Numune Alma, Temel İlk Yardım Belgesi, Plastik Kaynakçısı vb.) teminiyle ilgili planlamaların tamamlanmasına olanak sağlanmıştır. Bunların yanı sıra, unvana göre niteliklerin belirlenmesi hususunda yapılan çalışmada, Mesleki Yeterlilik Kurumunun

zorunlu kıldığı belgelerin temininde süre kısıtlamaları olduğundan dolayı, muafiyet içeren bölümler (Tesisat Teknolojisi, Mekatronik, Motor, Elektrik, Makine Teknolojisi vb.) tespit edilmiş ve belge zorunluluğu bulunan unvanlarda işe alım taleplerinin öncelikli olarak uygun mesleki bölümlerden yapılmasına olanak sağlanmıştır.



SONUÇ

İnsan Kaynakları Yönetimi kendine özgü fonksiyonları içerisinde barındıran sistematik bir bütündür. Bir işletmede herhangi bir fonksiyonunun tek başına ya da parça parça diğer fonksiyonlarla birlikte işletiliyor olması insan kaynakları yönetiminin sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü anlamına gelmez. Bu nedenle, insan kaynakları fonksiyonlarının sağlam bir altyapı ile bütüncül bir şekilde tasarlanması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Günümüzde birçok işletme kendi ihtiyaçlarını giderecek düzeyde insan kaynakları yapılanmasına sahip olabilmektedir. Fakat sektör farketmeksizin işletmeler, herhangi bir zamanda hizmetlerinin sunumunda, gerek zorunluluk gerekse de sistematik dağınıklığı gidermek amacıyla; ISO9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine ihtiyaç duymakta ve buna bağlı olarak insan kaynaklarıyla ilgili önemli konularda eksikliklerin farkına varılmaktadır. Bu durumda, her seferinde kurulan yapı sil baştan başlatılarak; emek, zaman ve maliyetlerle ilgili kayıplara yol açmaktadır.

Bu çalışma, işletmelerin ihtiyaçlarına göre sistem kurma çabalarını en başından herhangi bir kayba uğramadan doğru bir şekilde kurgulayarak hazırlık yapmalarına ve sonucunda hem ISO9001 belgesi alabilmek için büyük oranda çalışmalarını tamamlamaya hem de kalite yönetim sistemi altyapısında insan kaynakları yönetimini inşa etmeye olanak sağlamaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen “Kalite Yönetim Sistemi Altyapısına Uygun Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu” ile İnsan Kaynakları Yönetimi çalışmaları yaparken Kalite Yönetim Sisteminin ihtiyaç duyacağı parametreler ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda, işletmeler İnsan Kaynakları Yönetimi kurarken bu form içindeki parametreleri içeren bir altyapı oluşturulduğunda, Kalite Yönetim Sisteminin birçok gerekliliği kendiliğinden karşılanmış olacaktır. Bu çalışma ile yapılan uyumlaştırma sonucunda Kalite Yönetim Sistemi gerekleri ile İKY fonksiyonlarının %78,2 düzeyinde benzer olduğu tespit edilmiştir. Her işletmenin kendine özgü bir yapısı olduğu göz önüne alındığında, İnsan Kaynakları Yönetimi açısından işletmenin ihtiyaç duyabileceği diğer parametreler de bu çalışmada oluşturulan forma eklenerek genişletilebilir. Halihazırda bu çalışmanın amacı, ana parametreleri belirleyerek sahadan sürekli veri toplama zahmetinden kurtarıp harcanılacak olan emek, zaman ve maliyetten ciddi tasarruflar sağlamak ve işletmeyi Kalite Yönetim Sistemleri belgesi alabilecek düzeye hazırlamaktır.

Bu bağlamda önerilen modelin geçerliliği yapılan örnek saha uygulamasıyla gösterilmeye çalışılmıştır.

Uygulama alanının belirlenmesinde, birçok sektörün ihtiyaçlarının kesiştiği ortak noktada bulunan bir işletmenin seçilmesi çok önemlidir. Bu noktada, uygulama alanı olarak seçilen SASKİ'nin bir yandan yerel yönetimler açısından Büyükşehir Belediyesine bağlı kuruluş olarak Kamu İdaresi olması, diğer taraftan Memur, Sözleşmeli Personel, Kadrolu İşçi ve 696 Kanun Hükmünde Kararname ile %100 sermayesi Kuruma ait olan özel şirket (SASKİ Personel A.Ş.) çatısı altında kadroya alınan Sürekli İşçi statülerinde personel çalıştırıyor olması uygulamayı her açıdan ele alma ve değerlendirme olanağı sunmuştur. Böylece kamusal açıdan ve özel sektör açısından forma esneklik getirilmiştir.

Kalite altyapısında hazırlanmış bir İnsan Kaynakları Yönetimi, bireylerden bağımsız, sistematik hareket edebilen ve aynı zamanda çağın getirdiği yeniliklere açık, dinamik bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu altyapının yaklaşık 1500'den fazla çalışanı barındıran bir idarede işin en başından ele alınarak oluşturulması, uygulanması ve karşılaşılan zorluklara direnmenin azmi, mutlaka üst yönetim desteği ve buradan aldığı enerjiyle hareket eden sağlam bir ekip ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle, böyle bir idarede Büyükşehir Belediye Başkanından, Genel Müdüre, Genel Müdür Yardımcılarına ve Daire Başkanlarına kadar tüm üst yönetimin desteği kaçınılmazdır.

Sayısız kalabalık bir idarede, birçok aşamada eksik olan insan kaynakları verilerini toplayabilmek için ihtiyaçların belirlenmesi ve formların hazırlanması aşamasında akademik çalışmalar araştırılmış, özel sektördeki uygulamalar incelenmiş ve uygulama alanımız olan SASKİ'nin de yapısı ve ihtiyaçları dikkate alınarak özgün ve minimum ihtiyaçları içeren bir format ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Çalışmada geliştirilen formu kullanan SASKİ'de, işletmenin yapısına göre farklılaşan, Kalite Yönetim Sistemi şartlarına dair eksik kalan dokümanlar ISO9001 Kalite Yönetim Sistemi Şartlarına uygun şekilde hazırlanmış ve Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü (SASKİ), 05 Eylül 2022 itibarıyla Kalite Belgesi almaya hak kazanmıştır. Ayrıca, Türkiye'de -kapsam açısından- tüm birimleri ve tesisleriyle birlikte ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ni almaya hak kazanan "İLK su idaresi" olmuştur (Sakarya Büyükşehir Belediyesi, 2022).

Diğer taraftan İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının yürütülmesine dair altyapı da hazırlanmış olduğundan bundan sonraki çalışmalarda diğer fonksiyonların uygulanması ve yönetimi yine işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilecektir.

Uygulama zorlukları başlığında bahsedilen genel sorunlar ve çalışma esnasında karşılaşılan zorluklar her işletmenin kendisine bir pay çıkarması ve böyle bir sisteme ihtiyaçlarının olup olmadığına karar vermesi açısından önemlidir. Uygulama esnasında tespit edilen zorluklar aynı zamanda işletmelere izleyecekleri yol haritası açısından ışıktutacak boyuttur. Dolayısıyla, bundan sonraki benzer çalışmalarda herhangi bir eksiklik, aksaklık yaşanmaması ya da minimum seviyede tutulması amacıyla, bu doktora çalışmasının bir rehber niteliğinde olması umulmaktadır.



KAYNAKÇA

- Ak, E. İ. (2013). *İnsan Kaynakları Planlama Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması İzmir Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü Örneği*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Akçakaya, M. (2008). *İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aaracı Olarak Norm Kadro Uygulaması*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Akgeyik, T. (2002). İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 69-89.
- Akyol, A. A. (2001). *İşlerin Yeniden Tasarlanmasında İş Analizlerinin Rolü (ORMO A.Ş. Örneği)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 68-97.
- Alper, Ş. G. (2007). *Beyaz Yakalı Çalışanların Performans Kriterlerinin Belirlenmesinde İş Analizlerinin Rolü ve Bir Özel Hastane Uygulaması*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Altaş, Y. (2011). *Sorularla Kalite: ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Şifrelerini Çözmek için*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Altınel, Ç. (2018). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Önemi ve Toros Üniversitesi İdari Birimlerinde İş Analizi ve Norm Kadro Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama*. Ağustos: Toros Üniversitesi.
- Altınok, V. (2017). Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin İnsan Kaynağı Politikalarına İlişkin Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1-15.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-17.
- Aracı Kazıcı, M. (2020). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Standartlaştırma Çalışmalarında Geline Nokta: ISO30400 Serisi. Y. Akay Unvan, & F. Kalay içinde, *İktisadi ve İdari Bilimlerde Güncel Araştırmalar* (s. 779-791). Cetinje-Karadağ: Ivpe.
- Argon, G. (1990). Görev Tanımları. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 51-55.
- Asif, A. A., Asif, M., Ayyaz, A., & Amir, I. (2020). Boosting Up Operational Performance of Manufacturing Organizations through Interpretive Structural Modelling of Enabling Practices. *Mathematical Problems in Engineering*, 1-11.
- Aysolmaz, B., Coşkunçay, A., Demirörs, O., & Yıldız, A. (2011). Kamuda İş Süreçleri Modelleme: Gereği ve Yararları. 5. *Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu* (s. 182-188). Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.

- Bağdaş, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi İş Değerleme Süreci ve Bir Uygulama Araştırması*. Ağrı: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi.
- Balta Aydın, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Bazrkar, A., Aramoon, E., Hajimohammadi, M., & Aramoon, V. (2022). Improve Organizational Performance By Implementing The Dimensions Of Total Quality Management With Respect To The Mediating Role Of Organizational Innovation Capability. *Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad. Seria Stiinte Economice*, 38-57.
- Bektaş, Ç., Görmüş, A. Ş., & Soylu, A. (2004). Hizmet İşletmelerinde Kalite Odaklı İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21-34.
- Berkün, S. (2010). Kalite Yönetimi Perspektifinden Karşılaştırmalı Analiz: Bursa Osmangazi ve İnegöl Belediyeleri. *Verimlilik Dergisi*, 137-161.
- Choi, J. (2022). *Usefulness Of Audit-Firm Transparency Disclosures*. Boston: Bentley University.
- Çakır, A. (2007). *Hasta Güvenliği Kültürü ile Kalite Yönetim Sistemi Arasındaki İlişkinin Analizi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkaya, E., & Hamza Çelikyay, H. (2022). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları TEZ Çalışmaları Üzerinden Bir İnceleme: Şişli, Üsküdar ve Pendik Örnekleri. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 182-213.
- Çetinkaya, Ş. (1998). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Delgado, A. R. (2018). *A Relação Entre a Gestão De Recursos Humanos e a Gestão Da Qualidade*. Minho Portugal: Universidade do Minho Instituto de Ciências Sociais.
- Demir, C. (2011). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Demir, M. E. (2006). *İşletmelerde ISO9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliği Üzerine Bir araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirler, S., & Köse, S. (2021). Endüstri İlişkileri Taraflarının Değerlendirmeleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sendikalar Arasındaki İlişki. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 413-433.
- Develioğlu, K., Haşit, G., & Bağcı, Ü. G. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 191-204.

- Dur, Z., & Akyüz, G. A. (2019). Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğinin Araştırılması: Gerede Belediyesi Örneği. *Verimlilik Dergisi*, 195-231.
- Đurković, J. V., Nikolić, I., & Matović, I. M. (2020). Human Reource Management In The Function Of Improving The Quality Of Banks' Business As A Support In Financing Agriculture In Serbia. *Economics of Agriculture*, 781-796.
- Efe, Ö. (2020). *İş Değerlemeye Dayalı Olarak Yeni Ücret Sistemlerinin Kurulması: Bir Uygulama Örneği*. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Erdoğan, E. (2017). Türk Endüstri İlişkilerinin 2002-2016 Dönemsel Analizi. M. Ç. Özdemir içinde, *Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar* (s. 93-126). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 92-105.
- Erkoç, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetimi Terimler Sözlüğü*. İstanbul: Alfa.
- Ersen, H. (2003). *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Ve Kalite*. İstanbul: Soyak.
- Ertürk, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Faktörü ve Hava Kuvvetlerine Bağlı Bir Birlikte Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ezcan, V., Işıkdag, Ü., & Kuruoğlu, M. (2011). İnşaat Sektöründe Süreç Yönetimi. *XIII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (s. 683-687). Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Garbarova, M. (2017). Improving Human Resources Management Using the EFQM Excellence Model. *International Journal of Organizational Leadership*, 335-340.
- García-Alcaraz, J. L., Flor-Montalvo, J., Avelar-Sosa, L., Sánchez-Ramírez, C., & Jiménez-Macías, E. (2019). Human Resource Abilities and Skills in TQM for Sustainable Enterprises. *Sustainability*, 1-22.
- Gorlenko, O., & Mozhayeva, T. (2016). The Process Approach to Management of Enterprise Human Resources. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering* (s. 1-6). Bryansk: IOP Publishing.
- GP. (2020, 02 25). www.sakaryateknokent.com.tr:https://sakaryateknokent.globalpiyasa.com/tr/urun/gtu-gorev-tanimina-uygunluk-karar-destek-yazilimi-gtu-gorev-tanimina-uy/184668 adresinden alındı
- Günay, D. (2012). Yükseköğretimde Öğrenme Kazanımlarına Dayanan Kalite Güvence Sistemi. *Türkiye'de Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması ve Kalite Güvence Sistemi* (s. 11-20). Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi.

- Gündoğdu, E. (1997). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan kaynakları Eğitiminin Yeri ve Önemi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güngör, E. (2006). *Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama*. Balıkesir Üniversitesi: Balıkesir.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 189-213.
- Haddad, M. R. (2021). *The Impact of Total Quality Management Practices on Achieving Strategic Agility in Jordanian Telecommunication Companies*. Amman-Jordan: University of Petra.
- Hurç Apalı, H. (2010). *İşe Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulmasında İş Değerlemenin Önemi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- İpekten, O. B., & Kutlu, H. A. (2003). Üretim İşletmelerinde İçsel Başarısızlık Maliyetlerinin Ağırlığı. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 367-380.
- Iqbal, J., Shabbir, M. S., Zameer, H., Tufail, M. S., Sandhu, M. A., & Ali, W. (2017). TQM practices and firm performance of Pakistani service sector firms. *Paradigms*, 87-96.
- ISO. (2022, Şubat 9). ISO 9001 and related standards: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> adresinden alındı
- İş Kanunu. (2003, Haziran 10). Türkiye: Resmi Gazete.
- Işık, V. (2009). Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emegİ Örgütsüzleştirme Stratejisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 147-176.
- İyem, C., İyem, B., & Ulutaş, F. (2018). İşe Alma ve Yerleştirmede Enneagram Kişilik Testinin Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirme. IV. *INTERNATIONAL CAUCASUS-CENTRAL ASIA FOREIGN TRADE AND LOGISTICS* (s. 1274-1281). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Jamali, N., & Sagirani, T. (2021). Quality assurance testing to improve the quality of human resource management system. *Journal of Physics: Conference Series* (s. 1-6). Surabaya, Indonesia: IOP Publishing.
- Jianhua, S. (2017). *The Application Of Change Management As A Consultant In A Chinese Enterprise During 2016-2017*. Lisboa-Portugal: ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa.
- Joachim, M. (2020). *Constructing: Relationships, Human Resource Management and Culture of Quality The Case of Hospital do Subúrbio, a Brazilian Healthcare Public-Private Partnership*. Michigan: Michigan University.

- Kabadayı, S. (2013). *Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Kara, M., & Gürcü, M. (2010). Belediye Hizmetlerinde Halkın Memnuniyetinin Ölçülmesine Yönelik Bir Çalışma: Yozgat Belediyesi Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 79-86.
- Karakuş, G. (2019). KKP Sistemi ile ISO 9001 KYS Şartları Ne Ölçüde Karşılanabilir? *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 456-485.
- Karatop, B., Cihan, A., & Söyük, M. (2017). İş Analizi Tabanlı KPI Sisteminin Kurumsal Öğrenmeye Etkileri: İÜ AUZEF Uygulaması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19-31.
- Karcioğlu, F., & Bakan Atasever, S. (2019). Relationship Between Talent Management And Organizational Career Management: An Application In Different Sectors. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 106-124.
- Karta, T. K. (2018). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, Ö. F. (2003). *Kalite Yönetim Sistemine Göre İnsan Kaynakları Departmanının Reorganizasyonu (Bir Belediye Uygulaması)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Konyuhov, V. Y., Gladkih, A. M., & Zott, R. S. (2021). Machine-building enterprise performance and quality improvement tools. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering* (s. 1-7). Irkutsk: IOP Publishing.
- Köklü, K. (2018). İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası. *Lectio Socialis*, 121-142.
- Kurtuluş, E. (2006). *İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Kuru, E., & Baştuğ, G. (2008). Futbolcuların Kişilik Özellikleri ve Bedenlerini Algılama Düzeylerinin İncelenmesi . *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 95-101.
- Langley, R. A. (2014). *Beyond ISO 9001: An Exploration Of The Implementation Process Of a Quality Management System*. Minneapolis: Capella University.
- Lehyani, F., Zouari, A., Ghorbel, A., Tollenaere, M., & Sá, J. C. (2023). Knowledge Management and Total Quality Management Impact on Employee Effectiveness in Emerging Industries: Case of Tunisian Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, 1-17.
- Lez'er, V., Muratova, I., Grigorev, A., & Kopytova, A. (2019). Efficient Technology Of Human Resources Management In The Field Of Transport. *Les Ulis: EDP Sciences*, 1-9.

- Malik, D. (2021). *Implementation Of Total Quality Management And Its Effect On Achieving Sustainable Development In Developing Countries-An Empirical Research*. Sakarya: Sakarya University Institute of Social Science.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gereklikliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 128-144.
- Minh, N. D., & Quyen, N. T. (2022). Human Resources Quality Improvement From The Improvement From The Practices. *Management*, 144-163.
- Motroi, A. (2018). İmalat İşletmelerinde Veri Zarflama Analizi ile Verimlilik Ölçümü. *Bankacılık ve Finansal Araştırmalar Dergisi*, 28-39.
- Mozhaeva, T. (2019). Improvement of Human Resource Management in the Quality Management System of the Enterprise. *MATEC Web of Conferences* (s. 1-10). Bryansk: EDP Sciences.
- Nayir, B. (2018). *Toplam Kalite Kültürünün Oluşturulmasında İnsan Kaynakları Uygulamalarının Önemi ve Toplam Kalite Kültürünün İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki İzduşümleri*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nika, E. (2021). *Strategic Human Resource Management & Total Quality Management*. Pire: Piraeus University.
- Nizam, B. (2005). *Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Orhan, G. (2009). *Ücret Ayrımcılığının Önlenmesinde İş Değerlemenin Rolü*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Özdemir, K. (2010). *Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Çerçevesinde Norm Kadro Uygulamasının Analizi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Özdemir, M. Ç. (2003). Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etkileri. *Belediye Dünyası*, 54-60.
- Özdemir, M. Ç. (2017). İşgücü Piyasasında Kanıt Temelli Politika Uygulamaları için Öneriler. M. Ç. Özdemir içinde, *Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar* (s. 69-92). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Özer, A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 3-29.
- Özeroğlu, A. İ. (2015). Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi. *Tarih Okulu Dergisi*, 539-581.
- Özkanan, A., & Yılan, Y. (2014). Mesleğin Sorunu: Ünvarsızlık. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 313-322.

- Özüçaglıyan, H. N. (2015). *İş zenginleştirmenin örgütsel çekicilik üzerine etkisi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pakdil, F. (1996). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., & Papalexandris, S. (2023). The Effect of Sustainable Human Resource Management Practices on Customer Satisfaction, Service Quality and Institutional Performance in Hotel Businesses. *Sustainability*, 1-24.
- Paraschivescu, A. O. (2015). Collaborative Quality. Creative Quality. Total Quality. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 14-19.
- Paşaoğlu, D. (2013). Örgütlerde Bölümlendirme Sistemleri ve İş-Mevki Tanımları. C. Koparal, & İ. Özalp içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 50-69). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ruiz, E., Muñoz, R. M., Peña, I., & de Pablo, J. D. (2019). Do High Performance Work Systems Enhance Business Performance? Examining The Mediating Influence of Total Quality Management. *Zbornik Radova Ekonomski Fakultet u Rijeka*, 235-258.
- Sakarya Büyükşehir Belediyesi. (2022, Eylül 16). Sakarya Büyükşehir Belediyesi: <https://www.sakarya.bel.tr/tr/Haber/baskan-yuceden-kaliteli-hizmet-anlayisiyla-turkiyede-ilk-olan-saskiye-tebrik/20016> adresinden alındı
- Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 239-263.
- Seleş, Ö. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Yeri: Örnek Bir Uygulama*. Konya: KTO Karatay Üniversitesi.
- Serafinas, D. (2020). The Link Between Business Process Management and Quality Management. *Journal of Risk and Financial Management*, 1-11.
- SGK. (2017). *Unvan Bazında İş/Görev Tanımları*. Ankara: Sosyal Güvenlik Kurumu.
- Silva, P. G. (2020). *Gestão Dos Recursos Humanos Em Sistemas De Gestão Da Qualidade Certificados: O Caso Do Setor Social*. Minho Portugal: Universidade do Minho Instituto de Ciências Sociais.
- Siregar, I., Nasution, A. A., & Sari, R. M. (2017). Effect of Total Quality Management on the Quality and Productivity of Human Resources. *IOP Conference Series. Materials Science and Engineering*, (s. 1-6). Bandung, Indonesia: IOP Publishing.

- Stone, D., & Dulebohn, J. (2013). Emerging Issues In Theory And Research On Electronic Human Resource Management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 1-5.
- Tecim, V., & Sinan, G. (2009). Süreç Odaklı Proje Planlama: Bir Uygulama. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 165-180.
- Tepe, B. (2007). *İş Süreçleri Yönetiminde Benzetim Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Timur, H. (2004). Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Kılavuzunu Hazırlama Yöntemi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 201-221.
- Tonus, H. Z. (2002). Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) Kullanımı ve Önemi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23-34.
- TSE. (2015). *ISO9000 Kalite Yönetim Sistemleri - Temel Esaslar, Terimler ve Tarifler*. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü.
- TSE. (2022, Şubat 9). Belgelendirme Yapılan Sistemler - 9001 Kalite Yönetim Sistemi: <https://www.tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2438&ParentID=62> adresinden alındı
- TSE. (2023, Haziran 5). Sistem Belgelendirme Hizmetleri - Türk Standartları Enstitüsü: <https://www.tse.org.tr/sistem-belgelendirme-hizmetleri/> adresinden alındı
- Türkan, A. H. (2018). *Toplam Kalite Yönetimi Temelli İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilik Kavramı İlişkisinin Analizi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkoğlu, T., & Başok, N. (2019). Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (Efqm) Mükemmellik Modeli Çerçevesinde Kurum Kültürünün Yapılandırılması Ve Kurumsal İletişim İle İlişkilendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 172-204.
- Uğur, A. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Umarov, T. (2017). *Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren İşletmelerde İş analizi ve Organizasyon Yapısının Belirlenmesi*. Bakü: Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi.
- Usta, R., & Memiş, L. (2010). Belediye Hizmetlerinde Kalite: Giresun Belediyesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 333-355.
- Uzun, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 1-10.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 43-56.

- Yang, X., Yan, S., He, J., & Dong, J. (2022). Review and Prospects of Enterprise Human Resource Management Effectiveness: Bibliometric Analysis Based on Chinese-Language and English-Language Journals. *Sustainability*, 1-16.
- Yavaş, E. (2014). *İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri*. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Yiğit, M. Ş. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetimin Firma İhracat Performansı Üzerine Etkisi: Gaziantep Örneği*. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, O. K. (2023). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Kurulması İçin Yapılması Gerekenler Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 560-579.
- Yılmaz, R. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve Eğitim Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Yüreğir, O. H., & Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 545-562.
- Zhang, Y. (2023). A Literature Review of HRM Systems and Firm Innovation. *Economic and Business Review*, 11-23.
- Zong, N. (2022). Construction of the Enterprise Human Resource Quality Evaluation System Based on the WICS Leadership Model. *Mathematical Problems in Engineering*, 1-8.

EK

Ek 1: Kys ve İky Bileşenlerinin Çapraz Karşılaştırması

N.	Kalite Yönetim Sistemleri ISO 9001:2015 - İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	İç Analiz	İç Analiz (Döşay)	Görev Ünvanları ve Tanımları	Görev Ünvanları ve Tanımları (Döşay)	İç Geri bildirim ve Yetenekli Belirleme	İç Geri bildirim ve Yetenekli Belirleme (Döşay)	İç Sağlığı ve Güvenliği Soruşturma (Döşay)	İç Sağlığı ve Güvenliği Soruşturma (Döşay)	Eğitim Hedeflerini Belirleme	Eğitim Hedeflerini Belirleme (Döşay)	İç Değerleme	İç Değerleme (Döşay)	İnsan Kaynakları Planlaması	İnsan Kaynakları Planlaması (Döşay)	İç Süreçleri Haritalama ve Performans İzlenimi	İç Süreçleri Haritalama ve Performans İzlenimi (Döşay)	Yetenekli Bazı Aday Değerlendirme, Görev Tanımlama Uzman ve Uzman Ekip Analizi	Yetenekli Bazı Aday Değerlendirme, Görev Tanımlama Uzman ve Uzman Ekip Analizi (Döşay)	İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Akademi	İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Akademi (Döşay)	Kalite Yönetimi ve Performans	Kalite Yönetimi ve Performans (Döşay)	Norm Kalite ve Organizasyonel Gelişim	Norm Kalite ve Organizasyonel Gelişim (Döşay)	Ücret Yönetimi	Ücret Yönetimi (Döşay)	Endüstri İşletimi	Endüstri İşletimi (Döşay)	Eğitim ve Gelişim	Eğitim ve Gelişim (Döşay)	Süreç Yönetimi	Süreç Yönetimi (Döşay)	Performans ve Verimlilik İzleme	Performans ve Verimlilik İzleme (Döşay)	İç Döşay	İç Döşay (Döşay)	Kıyılar ve Yetenek Yönetimi	Kıyılar ve Yetenek Yönetimi (Döşay)	Değerlendirme	Değerlendirme (Döşay)	Değerlendirme (%)	Değerlendirme (%)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
																																												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000	1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008	1009	1010	1011	1012	1013	1014	1015	1016	1017	1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024	1025	1026	1027	1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035	1036	1037	1038	1039	1040	1041	1042	1043	1044	1045	1046	1047	1048	1049	1050	1051	1052	1053	1054	1055	1056	1057	1058	1059	1060	1061	1062	1063	1064	1065	1066	1067	1068	1069	1070	1071	1072	1073	1074	1075	1076	1077	1078	1079	1080	1081	1082	1083	1084	1085	1086	1087	1088	1089	1090	1091	1092	1093	1094	1095	1096	1097	1098	1099	1100	1101	1102	1103	1104	1105	1106	1107	1108	1109	1110	1111	1112	1113	1114	1115	1116	1117	1118	1119	1120	1121	1122	1123	1124	1125	1126	1127	1128	1129	1130	1131	1132	1133	1134	1135	1136	1137	1138	1139	1140	1141	1142	1143	1144	1145	1146	1147	1148	1149	1150	1151	1152	1153	1154	1155	1156	1157	1158	1159	1160	1161	1162	1163	1164	1165	1166	1167	1168	1169	1170	1171	1172	1173	1174	1175	1176	1177	1178	1179	1180	1181	1182	1183	1184	1185	1186	1187	1188	1189	1190	1191	1192	1193	1194	1195	1196	1197	1198	1199	1200	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209	1210	1211	1212	1213	1214	1215	1216	1217	1218	1219	1220	1221	1222	1223	1224	1225	1226	1227	1228	1229	1230	1231	1232	1233	1234	1235	1236	1237	1238	1239	1240	1241	1242	1243	1244	1245	1246	1247	1248	1249	1250	1251	1252	1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259	1260	1261	1262	1263	1264	1265	1266	1267	1268	1269	1270	1271	1272	1273	1274	1275	1276	1277	1278	1279	1280	1281	1282	1283	1284	1285	1286	1287	1288	1289	1290	1291	1292	1293	1294	1295	1296	1297	1298	1299	1300	1301	1302	1303	1304	1305	1306	1307	1308	1309	1310	1311	1312	1313	1314	1315	1316	1317	1318	1319	1320	1321	1322	1323	1324	1325	1326	1327	1328	1329	1330	1331	1332	1333	1334	1335	1336	1337	1338	1339	1340	1341	1342	1343	1344	1345	1346	1347	1348	1349	1350	1351	1352	1353	1354	1355

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ek 2: Kalite Yönetim Sistemi (ISO9001:2015) Şartları Kitapçığı Maddeler ve Başlık Adları Listesi

Madde Numarası	Başlık Adları
4.	KURULUŞUN BAĞLAMI
4.1.	Kuruluş ve Bağlamının anlaşılması
4.2.	İlgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması
4.3.	Kalite Yönetim Sisteminin kapsamının belirlenmesi
4.4.	Kalite Yönetim Sistemi ve <u>prosesleri</u>
5.	LİDERLİK
5.1.	Liderlik ve taahhüt
5.2.	Politika
5.3.	Kurumsal görev, yetki ve sorumluluklar, organizasyon şeması
6.	PLANLAMA
6.1.	Risk ve fırsatları belirleme faaliyetleri
6.2.	Kalite hedefleri ve bunlara erişmek için planlama
6.3.	Değişikliklerin planlanması
7.	DESTEK
7.1.	Kaynaklar
7.2.	Yetkinlik
7.3.	Farkındalık
7.4.	İletişim
7.5.	Dokümanite edilmiş bilgi
8.	OPERASYON
8.1.	Operasyonel planlama ve kontrol
8.2.	Ürün ve hizmetler için şartların tayin edilmesi
8.3.	Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Geliştirilmesi
8.4.	Dışarıdan Tedarik edilen <u>proses</u> ürün ve hizmetlerin kontrolü
8.5.	Üretim ve Hizmetin sunumu
8.6.	Ürün ve Hizmetlerin piyasaya sunumu
8.7.	Uygun olmayan çıktıların kontrolü
9.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME
9.1.	İzleme, ölçme, analiz ve değerlendirme
9.2.	İç tetkik
9.3.	Yönetimin gözden geçirmesi
10.	İYİLEŞTİRME
10.1.	Genel
10.2.	Uygunsuzluk ve düzeltici faaliyet
10.3.	Sürekli iyileştirme

Kaynak: (TSE, 2015)

Ek 3: Form Uygulama İzni

T.C.
SAKARYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI
Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

Sayı : E-50223361-900-53754
Konu : Doktora Tez Uygulaması (Mahmut KAYA)

10.05.2023

Sayın Mahmut KAYA

İlgi : 04.05.2023 tarihli ve sayılı yazınız

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Doktora tez çalışmanız kapsamında, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standartları çerçevesinde hazırlanmış olduğumuz "Kalite Yönetim Sistemi Altyapısını Destekleyen Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Formu"nun Kurumumuzda uygulanmasında bir sakınca bulunmamaktadır.

Bilgilerinizi rica ederim.

Cevat MALÇOK
Genel Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: QRspaw-E6Ed1d-0B3E/x-wjYUdN-YyUdK7a Doğrulama Linki: <https://www.nispetiye.gov.tr/dokumente/belge/qrspaw-E6Ed1d-0B3E/x-wjYUdN-YyUdK7a>

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Mahmut KAYA	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Fakülte	Fen Edebiyat Fakültesi
Bölümü	İstatistik
Yüksek Lisans	
Üniversite	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Enstitü Adı	Fen Bilimleri Enstitüsü
Anabilim Dalı	İstatistik
Programı	Uygulamalı İstatistik
Makale ve Bildiriler	
1. Özdemir, M. Ç. & Kaya, M.. (2023). Legatum Refah Endeksi Çerçevesinde Türkiye'nin Analizi: 2007-2022. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1274000	
2. Kaya, M., Erdoğan, E. (2023). Uzaktan Çalışmanın İşyerlerinde Uygulanmasına Dönük Bir Öneri. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi 11 / 1 (Haziran 2023): 42-76. https://doi.org/10.54429/sevad.1303169	
3. Erdoğan, E., & Kaya, M. (2017). Abstract Book. International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS) (s. 485-486). Sarajevo / Bosnia Herzegovina: Beskopru Publication.	
4. Filiz, Z. & Kaya, M. (2013). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Schutte Duygusal Zeka Ölçeğine Uygulaması. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 0 (25), 86-103.	