

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE
ÖNEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Özlem KAYA

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE
ÖNEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Özlem KAYA

Öğrenci No:
1855045018

Orcid: 0000-0003-1867-3847

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Altuğ OCAK

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi**” başlığa sahip olan bu araştırmanın bilimsel ahlak ile geleneklere uyacak biçimde tarafımda yazıldığını, çalışmada yardım aldığım kaynakların tümünü kaynaklarda belirttiğimi ve çalışmanın içerisinde geçtikleri tüm yerlerde bu kaynaklara atıf yapıldığını vurgular ve bunu onurum ile onaylarım. 26.11.2020

Özlem KAYA

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

26.11.2020

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **1855045018** numaralı **Özlem KAYA**'nın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03/11/2020 tarih ve 2020/31 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (50) dakika süre ile Microsoft Teams programı aracılığıyla aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında **OYBİRLİĞİ** ile **KABUL** kararı verilmiştir.

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

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Altuğ OCAK
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Bora COŞAR
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Nurdan ÇOLAKOĞLU
(İstanbul Arel Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Özlem KAYA
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Altuğ OCAK
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2020
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Kalite Yönetim Sistemleri, Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖZ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi sistemlerinin önemini ortaya çıkarmak ve toplam kalite yönetiminin insan kaynakları yönetiminde çalışanlardaki algısını incelemektir.

Bu amaç doğrultusunda araştırmanın birinci bölümünde Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve ikinci bölümde ise İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları detaylıca aktarılmıştır. Ayrıca bu iki kavramın birbirini nasıl etkilediği ve insan kaynakları çalışanlarının algılarının ne yönde olduğu üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, insan kaynakları alanında çalışan 100 katılımcı ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte elde edilen veriler, IBM SPSS 25 programı ile değerlendirilmiştir. Veri ve bilgilerin analizi kısmında frekans analizi, güvenilirlik testi, Anova ve T-testi analizleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, TKY felsefesinin hayata geçirilmesinde İKY uygulamalarının ve insan faktörünün önemi ortaya çıkmıştır.

Name and Surname : Özlem KAYA
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Altuğ OCAK
Degree and Date : Master's Degree Thesis, 2020
Major : Business Management
Key Words : Quality Management Systems, Total Quality Management,
Human Resources Management

ABSTRACT

THE PLACE AND IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES

The aim of this study is to identify the importance of Total Quality Management and Human Resource Management Systems and to examine the employee perception, working in Human Resource Management, of Total Quality Management.

For this purpose, the Total Quality Management philosophy is explained in the first part, and Human Resources Management practices are explained in detail in the second part of the research. In addition, it was emphasized how these two concepts affect each other and the direction in which the perceptions of human resources employees are. In the third part, a survey was conducted with 100 participants working in the field of human resources. The data, obtained in this process, were evaluated with IBM SPSS 25 program. Frequency analysis, reliability test, T-test and Anova tests were applied in the data analysis part. As a result of the study, the importance of HRM practices and the human factor for realizing TQM philosophy has been approved.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

ŞEKİLLER LİSTESİ vi

KISALTMALAR vii

GİRİŞ 1

Birinci Bölüm

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1. KALİTE KAVRAMI VE DÜNDEN BUGÜNE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	3
1.1. Kalite Kavramı	3
1.2. Toplam Kalite Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	4
1.2.1. Kalite Kontrol	6
1.2.2. İstatistiksel Kalite Kontrol	6
1.2.3. Toplam Kalite Yönetimi	8
1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Farklı Ülkelerdeki Uygulamaları.....	11
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	13
1.3.1. Müşteri Odaklılık	13
1.3.2. Liderlik.....	14
1.3.3. Çalışan Katılımı	15
1.3.4. Sürekli İyileştirme.....	15
1.3.5. İnsan Odaklılık.....	17
1.3.6. Eğitim.....	18
1.4. TKY’ de Kullanılan Teknikler	19
1.4.1. Kalite Çemberleri.....	19
1.4.2. Kıyaslama (Benchmarking)	20
1.4.3. Tam Zamanında Üretim	21
1.4.4. Kalite Denetimleri.....	22
1.5. TKY’ ye Geçiş ve Örgüt Yapısı.....	23

1.5.1. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	23
1.5.2. Tepe Yönetimin Rolü.....	24

İkinci Bölüm

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

2. İNSAN KAYNAKLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	27
2.1. İnsan Kaynaklarının Tanımı.....	27
2.1.1. İnsan Kaynakları Gelişim Süreci	28
2.1.2. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	30
2.2. İKY'nin Amacı, Önemi ve İşlevleri.....	32
2.2.1. İKY'nin Amacı ve Önemi.....	32
2.2.2. İKY'yi oluşturan İşlevler	34
2.3. İKY'nin İlkeleri.....	35
2.3.1. Güvence İlkesi	36
2.3.2. Gizlilik İlkesi	36
2.3.3. Açıklık İlkesi.....	37
2.3.4. Yeterlilik İlkesi	37
2.3.5. Eşitlik İlkesi	38
2.3.6. İnsana Saygı İlkesi	38
2.4. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	38
2.5. İKY'nin Uygulanması Sürecinde İKY'ye Düşen Görevler	39
2.5.1. Personel Seçimi.....	40
2.5.2. İK Sisteminin Planlanması.....	40
2.5.3. Performans Değerlendirmesi	41
2.5.4. Eğitim.....	41
2.6. İKY Açısından İKY'de Önem Kazanan Fonksiyonlar	43
2.6.1. Çalışanların Niteliğinin Arttırılması	43
2.6.2. İç Müşteri Mutluluğunun Sağlanması.....	44
2.6.3. Sürekli Gelişme.....	45
2.6.4. Verimliliğin Arttırılması	45
2.6.5. Hata Oranının Sıfıra İndirilmesi	46

Üçüncü Bölüm
YÖNTEM VE BULGULAR

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
DEPARTMANINDA ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ALGISI.....	48
3.1. Araştırmanın Amacı	48
3.2. Araştırmanın Kapsamı	48
3.3. Değişkenler ve Güvenilirlik Analizi	49
3.4. Veri Toplama Yöntemi	49
3.5. Bulgular Ve Değerlendirme	50
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	50
3.5.2. Çalışanların TKY Hakkında Bilgi Düzeyleri.....	53
3.5.3. Alt Boyut İfadelerinin Analizi	55
3.5.4. T-Testi ve Bağımsız Örneklem Testi Analizi	72
3.5.5. Anova Testi Analizi	76
3.5.6. Normallik ve Güvenilirlik Testleri.....	81
SONUÇ	84
KAYNAKÇA.....	88
EKLER	92
Ek-1: Anket Formu.....	92

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Performansı Ölçeğimizin Güvenilirlik Analiz Sonuçları	49
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımları	50
Tablo 3. Katılımcıların Yaş Durumuna Göre Dağılımları	51
Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	51
Tablo 5. Katılımcıların Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımları	52
Tablo 6. Katılımcıların Çalıştığı Süreye Göre Dağılımları	52
Tablo 7. Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Bilgi Düzeyleri Dağılımı	53
Tablo 8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Başlama Nedenleri İle İlgili Katılımcı Görüşleri	53
Tablo 9. Katılımcıların İşletmelerinde ISO 9001 ve Benzeri Kalite Belgeleri Hakkındaki Bilgi Düzeyleri Dağılımı	54
Tablo 10. İşletmemizde Sistematik Bir Eğitim İhtiyaç Analizi Yapılıyor	55
Tablo 11. Eğitim Programı Planlanırken, Eğitim İle İlgili Görüşlerime Önem Veriliyor	56
Tablo 12. İş Görenlerin Eğitim Ve Gelişimine Yönelik Yatırım Yapılıyor	56
Tablo 13. Eğitim Programına Katılacak Olan İş Görenlere Eşit Davranılıyor	57
Tablo 14. Eğitimin Değerlendirilmesi Bilimsel Olarak Yapılıyor	57
Tablo 15. Verilen Eğitim Daha Kaliteli İş Yapmamı Sağlıyor	58
Tablo 16. İşe Alınacak Adayların Seçiminde, İşletme İçinden Ve Dışından Başvurabilecek Adaylar Birlikte Değerlendiriliyor	59
Tablo 17. İş Gören Seçiminde Öncelikli Olarak İç Kaynaklardan Yararlanılıyor	59
Tablo 18. Seçim Sürecinde Tüm Adaylara Adil Davranılıyor	60
Tablo 19. Her İş İçin İş Tanımları Ve İş Gereklileri Bulunuyor	61
Tablo 20. İşe Alım ve İş Gören Seçimi ile İlgili Veriler	61
Tablo 21. İş Rotasyonu Ve İş Zenginleştirme İle İlgili Faaliyetler Prosedürlere Bağlı Olarak Yapılıyor	62
Tablo 22. İşyerindeki Işık, Havalandırma, Isı Gibi Özellikleri Yeterli Buluyorum .	63
Tablo 23. İş Güvenliği Ve İşçi Sağlığına Yönelik Düzenli Olarak Eğitim Alıyorum	63
Tablo 24. Acil Bir Durumda Nelerin Yapılması Gerektiğini Biliyorum	64

Tablo 25. İşyeri Hekimi Tarafından Verilen Sağlık Hizmetlerini Yeterli Buluyorum	65
Tablo 26. İşletme Tarafından Düzenli Olarak Sağlık Kontrolünden Geçiyorum	65
Tablo 27. Performans Değerleme, Yaptığım İşin Kalitesini Ölçmeye Yöneliktir	66
Tablo 28. Kişisel Performans Hedefleri Belirlenirken, Görüşlerim Dikkate Alınıyor	67
Tablo 29. Performans Değerlemede Tüm Çalışanlara Eşit Davranılıyor	67
Tablo 30. Performans Değerleme Sonuçları Yazılı Ve Sözlü Olarak Bildiriliyor....	68
Tablo 31. İyi Performans Gösteren Çalışanlar Ödüllendiriliyor	69
Tablo 32. Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücretin Adil Olduğunu Düşünüyorum.....	69
Tablo 33. Performansa Dayalı Ücret Uygulamasından Memnunum	70
Tablo 34. Çalışma Arkadaşlarımla Ücretleri İle Karşılaştırdığımda Aldığım Ücretin Adil Olduğunu Düşünüyorum.....	71
Tablo 35. Ücretler Belirlenirken Piyasa Ücret Araştırmasının Yapıldığını Düşünüyorum.....	72
Tablo 36. Çalıştığı Bölüm	73
Tablo 37. Çalıştığı Bölüm Bağımsız Örneklem Testi.....	73
Tablo 38. Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-testi	74
Tablo 39. Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-testi.....	75
Tablo 40. Yaş	76
Tablo 41. Yaşa Göre Anova Testi	76
Tablo 42. TKY ve İşe Alım Anova Tesi	77
Tablo 43. Çoklu Karşılaştırmalar	77
Tablo 44. İşe Alım.....	78
Tablo 45. Çalışma Süresine Göre Anova Testi	78
Tablo 46. Çoklu Karşılaştırmalar	79
Tablo 47. Performans	80
Tablo 48. Ücret.....	80
Tablo 49. Tanımlamalar	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Kalitenin İki Boyutu.....	4
Şekil 2. Kontrol Grafiği.....	7
Şekil 3. Kaizen Şemsiyesi	16



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	: Analysis Of Variance
ISO	: International Organization for Standardization
İK	: İnsan Kaynakları
İKK	: İstatistiksel Kalite Kontrol
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KÇ	: Kalite Çemberleri
M.Ö.	: Milattan Önce
PY	: Personel Yönetimi
Sİ	: Sürekli İyileştirme
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TZÜ	: Tam Zamanlı Üretim
QCC	: Quality Control Circles

GİRİŞ

Günümüz dünyasının en önemli özelliği küreselleşmedir. İnsanlık tarihinde değişim ve bunun doğal bir sonucu olarak gelişim hız kesmeden devam etmektedir. Araştırma geliştirme faaliyetleri ve teknolojinin kullanımıyla işletmeler uluslararası pazarlara yönelmiştir. Bu yeni varoluş içerisinde işletmelerin ayakta kalabilmelerini belirleyen en önemli faktör ise rekabetin üst düzeyde olduğu bu ortama uyum sağlama becerileriyle ilgilidir.

Ürün veya hizmet üretimi alanında üretim gerçekleştiren ve belirtilen bu rekabet ortamında hayatta kalmak, hatta ve hatta bu sistemin lokomotif olma konusunda işletmeler yarış halindedir. Fakat bu yarış içerisinde işletmelere en büyük faydayı sağlayacak olan faktörün değeri nispeten geç anlaşılmıştır. Burada bahsi geçen faktör ise insan faktörüdür.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi, insan faktörünü en ön planda tutmaktadır. Bu felsefe, insanı sadece bireysel anlamda geliştirmek yerine bir bütünün içerisine almayı hedefler. Organizasyonun tamamına yayılması gereken TKY felsefesinin herkes tarafından benimsenmesi ve bu bilincin tüm çalışanlara aktarılması ise ancak kültürü oluşturan insanların değişimiyle mümkün olmaktadır. Bunu sağlayacak, yani İnsan Kaynakları Yönetimi'ni (İKY) doğru şekilde TKY ile harmanlamak ise tüm insan kaynaklarının işi durumundadır.

Toplam Kalite Yönetimi politikası kapsamında işletmenin strateji ve hedeflerini çalışanlara benimsetecek, bu hedeflerin gerçekleşmesi için katılımcı bir örgüt kültürü oluşturacak tek güç İnsan Kaynakları Yönetimidir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde, kalite kavramı ve TKY felsefesinin tarihsel gelişimi, bu felsefenin yayılmasında ön planda yer alan farklı ülkelerde uygulama biçimleri, TKY'nin ilkeleri ve kullanılan teknikler detaylı olarak aktarılmıştır. Son olarak ise geçiş süreçleri ve örgün yapısının nasıl olması gerektiğinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, TKY'ye geçiş sürecinde en önemli rolü üstlenen İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, insan

kaynaklarının gelişim süreci, amacı ve önemi, İKY'yi oluşturan işlevler ve ilkeler başlıklar halinde incelenmiştir. Ayrıca bu iki önemli yönetim biçiminin, yani Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetiminin ilişkisi, uygulama ve geçiş süreçlerinde İKY'ye düşen görevler ile önem gösterilmesi gereken diğer alt fonksiyonlar aktarılmıştır.

İlk iki bölümde aktarılan teorik bilgilere ek olarak üçüncü bölümde bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Amaç, kapsam, araştırma modeli, yöntem ve bulgular paylaşılmıştır. Araştırmanın sonuç kısmında ise, ortaya çıkan veriler incelenerek genel bir değerlendirme yapılmıştır.



Birinci Bölüm

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1. KALİTE KAVRAMI VE DÜNDEN BUGÜNE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Günümüz dünyasında gelişim ve değişim hız kesmeden devam etmektedir. İşletmeler, içinde bulundukları rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve daha da önemlisi yarış içerisinde bulunan diğer firmalar arasında üstünlüğü ele geçirebilmek için kendilerini geliştirmek durumundadırlar. Bu bağlamda işletmeler, kalite ve toplam kalite yönetimi kavramlarının önemini ne kadar önce fark eder ve süreçlerini bu doğrultuda geliştirirlerse, istedikleri sonuçları aynı hızda elde edecekleridir.

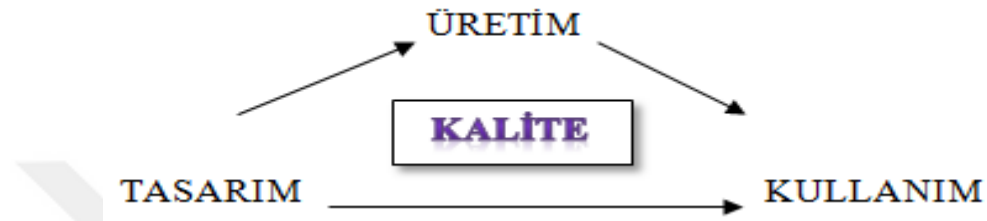
Çalışmanın birinci bölümünde, kalite ve toplam kalite yönetimi kavramları, tarihsel gelişim süreçleri, kullanım şekilleri ve uygulama aşamasında önem teşkil eden ilkeleri ve teknikleri, son olarak ise TKY'ye geçiş sürecinin tam performans sağlayabilmesi adına örgütün ve yönetimin nasıl olması gerektiği aktarılmıştır.

1.1. Kalite Kavramı

Kelime kökenine bakıldığında, Latince “durum, şart, düzey” anlamlarını taşıyan “qualitas” kelimesinden türemiş olup, belirlenmiş standart ve özelliklere uygun üretilen ürün veya hizmetin beklentiyi karşılama olarak tanımlanabilir (Çetin ve Arslan 2017, 3-4).

Kalite kelimesi, işletmeler tarafından oldukça sık olarak kullanılmaktadır. Üretilen ürün/hizmet olarak ve müşterilerin beklentileri doğrultusunda aranan unsur, kalitedir. Günümüzde bakıldığında kalitenin tanımı birçok farklı şekilde kullanılmaktadır. Belirli bir ihtiyacın karşılanabilmesi ya da amaca uygunluk olarak adlandırılan kalitenin, işletmeler tarafından daha geniş bir çerçevede düşünülmesi ve bu bakış açısına göre hareket edilmesi daha olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu açıklamalar ışığında kalite, müşteri ihtiyaçlarını ve bir mantık çerçevesinde oluşan beklentilerini, tam ve sürekli karşılayabilecek ürün ve hizmetleri ekonomik bir şekilde üretebilmektir (Kovancı 2007, 2-3).

Kalite karakteristiğinin oluşmasında önem arz eden iki bileşen bulunmaktadır. Bu bileşenler, tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesidir. Tasarım kalitesi, ürünün boyutu, dayanıklılığı ve hacmi gibi fiziksel özelliklerini ve rengi, görünüşü ve kokusu gibi estetik özelliklerini kapsamaktadır. Uygunluk kalitesi ise ürünün tasarım kalitesi ile belirlenen özelliklere uygunluk sağlamasıdır (Şimşek 2007, 13).



Şekil 1. Kalitenin İki Boyutu

Kaynak: Kalite Hakkında Genel Bilgiler, (3 Ekim 2020) tarihinde <http://www.medalite.com/wp-content/uploads/2018/01/y1.png> ‘den alındı.

İşletmeler, insan kalitesi, stratejik hedeflerin kalitesi, iletişim ve sistem kalitesi, girdilerin ve buna bağlı olarak oluşacak çıktılarının kalitesi gibi birden fazla olan değişkenleri düşünerek hareket etmektedirler. Müşterilerin anlayışına göre planlamasını oluşturan, müşterilerinin ihtiyaçlarını bilen ve bu ihtiyaçları karşılayabilmek adına çalışan işletmeler, içinde bulundukları şiddetli rekabet ortamında avantajlı konuma geçeceklerdir.

1.2. Toplam Kalite Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Tarihsel açıdan bakıldığında kaliteli ürün üretmek ve kalite kontrolü olarak ilk uygulamalar M.Ö. 2150 yılına değin uzanmaktadır. Hammurabi kanunları içerisinde yer alan bilgiye göre, bir inşaat ustasının yaptığı evin sağlam olmaması durumunda ölümle cezalandırılması bu duruma örnek olarak gösterilmektedir. Anadolu topraklarında ise kalite üzerine gerçekleştirilen örgütlenmenin Ahilik sisteminde görüldüğü iddia edilmektedir. Osmanlı’da kalite üzerine 1502-1507 yılları arasında hazırlanan ve maddesel olarak düzenlenen bir tüketiciyi ve çevreyi koruma kanunu olduğu bilinmektedir (Çetin ve Arslan 2017, 18-19).

Bir kavram olarak kalitenin ortaya çıkışı 19. Yüzyılda gerçekleşmiştir. Sanayi Devrimi öncesinde üretim ve kalite ayrı olarak düşünülmemekteydi. Ve bu sistemi gerçekleştiren, yani hem üretimi sağlayan hem de kalite kontrolünü sağlayan kişiler ustalardı. Frederick Taylor, iş planlamasının işçi ve ustalardan ayrılmasını sağlayarak, üretilen ürünlerin kontrol edilmesi için ayrı işçiler oluşturmuştur. Böylece muayenecilik mesleği ortaya çıkmıştır (Ersen 1997, 31-32).

1930'lu yıllarda Henry Ford, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile aynı özellikler üzerine kurulan bir yönetim metodu geliştirmektedir. Ford, kaliteyi iyinin kötüden ayrılması olarak yönetimin beş fonksiyonu içerisinde incelemiştir. Hatayı sayısal olarak analiz etmeye ve ürün tespitine yarayan bu kontrol, ilerleyen zamanlarda istatistiksel veriler olarak kullanılmaya başlanmıştır (Ersen 1997, 31).

TKY felsefesini ortaya çıkaran ve gelişiminde önemli rolü olan kişi aslında Amerikalı istatistikçi Edwards W. Deming'dir. Kalite ile ilgili faaliyetlerin, işletme bünyesinde görev ve sorumluluk alan kişilerce paylaşılması görüşünü savunan Deming, ayrıca kalite probleminin sadece işçilerden değil sistemden kaynaklı olduğunu belirtmekteydi. Fakat bu görüş Amerika Birleşik Devletleri(ABD) sanayisinde yeteri kadar ilgiyle karşılanmamıştır (Bozyiğit 2015). 2. Dünya savaşı sonrası Edward Deming'in danışmanlık yapmak amacıyla Japonya'ya gitmesiyle birlikte, TKY adına önemli bir gelişim süreci de başlamış bulunmaktadır. Savaş sonrası Japon endüstrisi, Deming'in ABD'de itibar görmeyen görüşleriyle tanışma fırsatını yakalamış ve TKY felsefi oldukça benimsenmiştir (Çetin ve Arslan 2017, 21).

Kauro İshikawa'nın ortaya koymuş olduğu kalite kontrol çemberleri faaliyetiyle birlikte, Japonya'nın iç kontrol sistemi bir üst seviyeye çıkarılmıştır. Bu sayede, ustabaşı ve gözetmenlerin liderlik becerileri iyileştirilmiş, çalışanların morali yükseltilerek mutlu bir çalışma ortamı oluşturulmuş ve en önemlisi kişisel gelişimleri sayesinde bilinçli çalışanlar ile yöneticilerin bir arada olduğu bir iş ortamı hedeflenmiştir (Kıngır 2006, 7).

İşletmelerin bütün süreçlerinde uygulanması gereken TKY, aslında ABD'de doğmuş fakat gerekli rağbeti göremeyince Japonya tarafından benimsenerek, Japon Endüstrisini dünyada en üst seviyeye taşımış bulunmaktadır.

1980'li yıllar ve sonrasında TKY popülarite kazanmaya başlamıştır ve günümüzde de gelişerek devam etmektedir. Yönetim de dâhil olmak üzere bütün birimlerin birbiriyle uyum içerisinde hareket edebilmesi (süreç ve insan odaklılık) önem kazanmıştır.

TKY bir yolculuk olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin oluşumundaki önemli noktalar ve ülkelere göre TKY uygulamaları alt başlıklar olarak incelenmiştir.

1.2.1. Kalite Kontrol

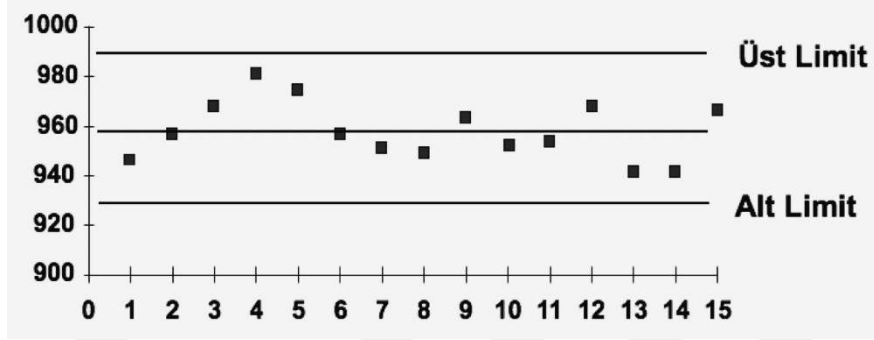
Kalite anlayışının işletmeler açısından benimsenebilmesi için, ulaşılabilir bir amaç olarak tasarlanması gerekmektedir. İşletmenin, kalite üzerinde yoğunlaşabilmesi ve iyi bir kalite kontrol sistemi oluşturması gerekmektedir. Sadece üretim sonunda kusurlu olan ürünlerin ortaya çıkarılması dışında, kalite kontrol işletmenin bütününe yayılmalı ve kalite özellikleri ilk aşamadan son aşamaya kadar hedeflendiği şekilde başarıyla sonuçlanmalıdır (Kovancı 2007, 5-6).

Kalite kontrol gözlemlene, kontrol etme, hataların tespiti ve kaynağının bulunarak düzeltilmesi ve istatistik tutulması şeklinde işleyen bir sistemdir. Yani belirli bir üretim kriterine bağlı kalınarak gerçekleştirilen faaliyetlerin, istenilen düzeyde olup olmadığının gözlemlenmesidir. Elde edilen veriler ışığında ürünün uygunluk kalitesi ortaya çıkacaktır. Buna bağlı olarak işletme, tasarım kalitesinin değerlendirmesini de gerçekleştirmiş olacaktır (Çetinli 2018). Bu sürecin sonucunda, doğru hammadde kullanımı, parça ya da ürünün tespiti, belirlenen standartlara uygun üretim sağlanması ve olası sapmaların ortaya çıkartılarak önleyici tedbirlerin alınması sağlanacaktır.

1.2.2. İstatistiksel Kalite Kontrol

İstatistik, kontrol dışı gerçekleşecek olayların gözlemlenerek, belirli araçlar, teknikler ve yöntemler yardımıyla, bu olaylar üzerinden sistematik şekilde verilerin toplanarak yorumlanmasıdır. Periyodik olarak ölçmeler sonucunda, kalite sürekli olarak izlenebilmekte ve nihai amaca uygun şekilde ilerleme kaydedilebilmesi için kontrol edilebilmektedir (Köse 2013).

İstatistiksel kalite kontrolde kullanılan temel araç süreç kontrol grafikleridir. Bu grafikler sayesinde işletmeler, gerekli takip ve inceleme sürecini gerçekleştirebilmektedir. Grafikte üzerinde yer alan merkez çizgi ile üst ve alt kontrol limitleri sayesinde gerekli analizler yapılabilmektedir (Karaboğa 2015).



Şekil 2. Kontrol Grafiği

Kaynak: Proje Kalite Yönetiminde Çizgi ve Kalite Yönetimleri, (3 Eylül 2020) tarihinde <https://www.savassakar.com/proje-kalite-yonetiminde-cizgi-ve-kontrol-grafikleri/s%CC%A7ekil-8-5-kontrol-grafig%CC%86i-copy/> 'den alındı.

İstatistiksel kalite kontrol (İKK) sisteminin ana hatları şu şekildedir (Kovancı 2007, 7);

- Sürecin tanımlanması
- Kontrol edilecek özelliklerin belirlenmesi
- Kullanılacak ölçü ve cihazların belirlenmesi ve ayarlanması
- Ölçüm yöntemlerinin kararlaştırılması
- Elde edilen sonuçların kaydedileceği kontrol tablolarının belirlenmesi
- Süreç yeterlilik analizinin yapılması
- Süreç performans analizinin yapılması.

İKK tekniklerinin uygulanması işletmeler açısından belirli sebeplerle zorlayıcı veya maliyetli olabilmektedir. Geniş bir zaman içerisinde küçük örneklerle ölçümler gerçekleştirilmektedir. Bunun nedeni ise kalitenin düşmemesi adına kontrol, analiz ve raporlamanın sürekli devamlılığının sağlanması içindir. İKK teknikleri uygulama zorunluluğu temel, orta düzey ve ileri düzey istatistiksel teknikler olarak 3 aşamada gerçekleştirilmektedir (Çolak 2018).

İKK uygulamalarının işletme açısından sağladığı yararlar ise şu şekildedir (Kovancı 2007, 8);

- Kalitenin artması
- Yapılan tasarruflar sonucu maliyetin azalması
- Tamirat ve fire sayısında azalma sonucu kapasitenin artması
- Standartların geliştirilmesi
- Verimliliğin artması
- Kontrol kriterlerinde belirginleşme
- Mevcut sorunların azalması ile beraber çalışanlar arası ilişkilerin iyileşmesi.

1.2.3. Toplam Kalite Yönetimi

TKY felsefesi, gelişen örgütleri temsil eden ve örgüt içerisinde bir bütün olarak tüm süreçlerin gelişimini sağlayan insan kaynakları uygulamasıdır. Sadece günümüz şartlarıyla sınırlı kalmayarak gelecekte oluşacak müşteri beklentilerini belirleyebilmek, hatta bu beklentilerin daha da fazlasını sunabilmektir (Gencel 2001).

TKY ekonomik şekilde müşteri tatminini sağlayabilmek amacıyla en uygun ürün veya hizmeti verebilmek için çeşitli birimlerin kaliteyi geliştirme uğraşlarının bir sonucu olmuştur. TKY'yi sadece kalite grupları olarak ya da verimliliği artırmak adına yapılan bir program olarak görmenin yanlış olduğu belirtilmektedir. (Kıngır 2006, 18-19). TKY bir yönetim sistemidir. Bir felsefe olarak görülmesinin önemi ise sadece organizasyon içerisindeki birim veya bölümlerin kendi içlerinde prosedürleri uygulaması dışında düşünce, davranış ve beklentilerin bu doğrultuda değiştirilebilmesinde yatmaktadır. Tam ve başarılı bir sonuca ulaşmanın yegâne yolu ise organizasyon içerisinde yukarıdan aşağıya tam bir kararlılıkla uygulanmasıyla gerçekleşecektir (Şimşek 2007, 18-23).

TKY oluşumuna ana hatlarıyla bakıldığında dört ana faktör ortaya çıkmaktadır. Bu dört ana faktör insan, sürekli gelişim, süreç ve müşteridir. Uygulama ise merkezden başlayarak dışarı doğru hareket etmektedir (Akdoğan 2016).

***İnsan:** Kalite, tek bir kişinin sorumluluğunda olan bir kavram değildir. Aksine bir işletmede herkesin bu sorumluluğa ortak olması beklenmektedir. Bu sorumluluğu ve bilinci taşıyacak olan kişiler çalışanlar olacağı için işletme açısından felsefenin hayata geçirilmesinde insan kaynakları yönetimi büyük önem taşımaktadır. Çalışan bireyleri yetkilendirebilmek adına öncelikle onlara gerekli eğitimleri vermekten geçmektedir. İletişim hünnerleri, karşılıklı etkileşim ve takım çalışmasına yatkınlık gibi eğitimlerle çalışanların zenginleştirilmesi TKY felsefesinin değişmez bir parçası olmuştur.

***Sürekli Gelişim:** Süreç geliştirme, Japonlar ‘Kaizen’ olarak adlandırılan ve her geçen günde daha iyiye yol almak anlamını taşımaktadır. Burada belirtilen ana prensip planla, uygula, kontrol et, devam et ya da değiştir şeklindedir. Bu prensip sürekli tekrarlanır ve mükemmellik arayışı sürekli devam eder.

***Süreç:** Sürekli gelişim açısından, problem çözme süreci ve kalite geliştirme süreci ön plana çıkmaktadır. Problemlerin analizinde problem çözme süreci rehberliğinde hareket edilerek çözümler seçilir, planlama yapılır ve sonuçlar değerlendirilir. Neticede, eğer ortaya çıkacak olan yeni problemler varsa belirlenmiş olacaktır. Kalite geliştirme süreciyle birlikte, müşteri ihtiyaçları belirlenmiş olur ve bu doğrultuda hareket edilir. Müşteri ihtiyaçları ortaya çıkarılırken bir özellikte toplanmaya ve adım adım uygulanmaya çalışılır.

***Müşteri:** TKY’deki öncelik müşteri ve müşteri memnuniyeti olmuştur. İşletmeler, başarılarının sırrını açıklarken müşteri memnuniyetini göstermektedirler. Burada dikkat edilmesi gerek bir diğer husus ise sadece dış müşteri değil, iç müşteri mutluluğunun da sağlanması olacaktır.

Beklenen kalite, en basit anlamıyla ifade edildiği üzere ayrıca talep edilmeyen özelliklerdir. Tatmin eden kalite, müşterinin aradığı bir özelliği temsil eder ve eğer bu özellik sağlanamazsa memnuniyet ortadan kalkmış olur. Memnun eden kalite ise normal şartlar altında müşterinin beklemediği, çünkü bu özelliklerden haberdar olmadığı durumlardır. Bu özelliklerle müşteri memnuniyeti en üst seviyede olacaktır. Fakat olmadığı zamanlarda da herhangi bir memnuniyetsizlik oluşmamaktadır (Uryan 2002).

TKY felsefesini anlayabilmek adına bu sistemin aslında ne olmadığı ya da yaygın olarak bilinen hataları anlayabilmek önem arz etmektedir. Bu kısımda öncelikle

TKY'nin aslında ne olmadığı ve daha sonra ise genel özelliklerinin neler olduğu aktarılmıştır. Kavram karışıklıkları ve yanlış anlaşımaları ortadan kaldırabilmek adına bakıldığında TKY (Kovancı 2007, 14);

➤ Belirli bir dönem moda olduğu için uygulanan veya sadece geçici bir heves değildir.

➤ Japonların ortaya çıkardığı ya da sadece onlara özgü bir felsefe değildir.

➤ Bu felsefe farklı bir topluma, özel yönetimlere, kamu işletmelerine aykırı veya uygulanamaz şekilde değildir.

➤ Yürütülebilmesi için sadece alt yönetimlere devredilebilecek bir uygulama değildir.

➤ Tepe yönetim tarafından sadece direktiflerle alt birimlere empoze edilmesi ya da sistemin tamamen değiştirilmesi değildir.

➤ 1950'lere dayanan, artık eskimiş bir yönetim sistemi değildir.

➤ Balık kılçığı, beyin fırtınası, kalite çemberleri, altı sigma vb. tekniklerinden herhangi biri değildir.

Toplam kalite, diğer yönetim sistemlerinden daha farklı bir yapıya ve özelliğe sahiptir. 90'lı yıllar öncesinde işletmelerin amacı verimlilik ve maksimum kazanç sağlayabilmek şeklindeydi. Değişen ekonomik düzen ve müşterinin bilinçlenmesiyle birlikte üretilen ürün ve hizmetlerde kalite ön plana çıkmıştır. Böylece işletmeler kaliteyi bir strateji olarak görmeye başlamışlardır. Toplam kalitenin ön plana çıkmasını sağlayan özellikler ise şu şekildedir (Ersen 1997, 27);

➤ İşletme kültürünü yeniden oluşturmaktır.

➤ İşletme yapısını basit bir hale getirerek, sadeleştirebilmektir.

➤ Tüm çalışanların bu yeni sisteme dâhil edilmesidir.

➤ Eğitimin önemini anlayarak, çalışanların hem kişisel gelişimini hem de mesleki becerilerinin gelişmesini sağlamaktır.

➤ Düşünce yapısının değişmesi, yeni fikirler, yöntemler ve teknikler geliştirmektir.

➤ Çalışanların görüşlerini önemsemek ve takım çalışmasının oluşmasını sağlamaktır.

- Mutlu bir çalışma ortamının sağlanmasıyla, çalışanların işine sahip çıkması ve buna bağlı olarak iç müşteri ve dış müşteri memnuniyetinin en üst seviyeye taşınmasıdır.
- Yapılan işlerin ve kullanılan sistemlerin standartlarını sürekli kontrol etmek, uygulamak ve geliştirmektir.

1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Farklı Ülkelerdeki Uygulamaları

Geçmişten günümüze işletmelerin ortak paydada bulunduğu konu yüksek kaliteye ulaşabilmek olmuştur. Ulusal veya uluslararası alanda güçlü bir konumda bulunabilmek, diğer işletmelerle bulundukları rekabet içerisinde ekonomik ve sosyal gücü ellerinde tutmaya çalışmak her kuruluş için olağan bir çabadır. Lakin TKY felsefesi her ülkede ya da bölgede aynı düzeyde ve hızda ilerlememiştir. Bu bağlamda ABD, Japonya ve Avrupa'da TKY uygulamalara ve bakış açılarına kısaca göz atmak faydalı olacaktır.

Amerika Birleşik Devletleri: Amerikan sanayisinin temel unsurunu oluşturan az sayıdaki firmalar üzerine bir yoğunlaşma hâkimdi. Üretim sisteminde değişebilir parçalar uygulamasıyla köklü değişiklikler yaşanmıştır. Daha sonra ise Henry Ford'un ortaya koyduğu ve hareketli montaj bandıyla birlikte büyük bir atılım gerçekleşmiştir (Ersen 1997, 33). Bu sistem sayesinde düşük maliyetli seri üretim sistemine geçilmiştir. Yeni uygulama ile birlikte nitelsiz insan kaynağına ihtiyaç azalmaya başlamıştır. Fakat üretilen ürünlerin iyi ve kötü olduğunu ayırt edebilecek bir denetim uygulamasıyla birlikte yeni bir iş kolu ortaya çıkmıştır. Böylece kalite üretimin bir parçası haline gelmeye başlayacaktır.

Montaj hattı uygulamasıyla birlikte çalışan işçilerin arasında çıkan huzursuzluklar işletme içinde olumsuzluklara yol açmıştır. Mutsuz olan işçiler için yeni çözümler aramaya başlayan işletme yönetimi, kaliteli üretimin devam etmesi, çalışanların firmaya olan bağlılıklarını arttırmak gibi konuların üzerine eğilmesiyle birlikte bir bakıma kendi gelişimlerini de gerçekleştirmişlerdir (Perinçek, Duran ve Kırtay 2008).

Kalitenin, tabandan yönetim kadrosu alanına girmesiyle birlikte, pazarlama alanında da güçlü bir silah olduğu anlaşılmıştır. Yüksek kaliteli ürünler yüksek maliyet anlamını taşımakta ve bu bağlamda fiyatlarında yükselmesi kaçınılmaz olmuştur. İnsanların kaliteli ürünleri alabilmek için daha fazla ödeme yapacağını işletmelerin fark etmesi çok uzun sürmeyecektir.

ABD’de kalite gelişimi yukarıdan aşağıya doğru şekillenmiş ve günümüz haline gelmiştir. Japonya’ya göre ABD’de çalışanlara fazla değer verilmemiş olmasına rağmen üretilen ürünlerde ki kullanılabilirlik ve sağlamlık ön planda olmuştur. ABD yönetim sistemi olarak ise daha sade bir yapı oluşturmaya ve bu şekilde gelişim göstermeye çalışmıştır (Ersen 1997, 33).

Japonya: Japonya’nın kalite ile tanışması ve günümüzde geldiği nokta itibariyle yarattığı fark büyük önem taşımaktadır. Japonya ilk olarak İngiliz Standartları ile kaliteyle tanışmıştır. Fakat gerekli güncelleme ve geliştirmeler sağlanamadığı için istenilen sonuçlar elde edilememiştir. 1940’lı yıllarda Japonya ürün kalitesi bakımından çok geride olmasına nazaran düşük fiyatları sayesinde rekabet içerisinde yer alabilmekteydi (Perinçek, Duran ve Kırtay 2008).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerika’nın yapacağı yardımlardan faydalanabilme fırsatı doğmuştur. Bu yardımlar sadece maddi konular dışında eğitim ve danışmanlık alanlarını da kapsamaktaydı. Savaş sonrası yenilen devlet konumunda olan Japonya kendisini Asya kıtasında bulunan ve yardım açısından istediğini alacak bir konumda bulmuştur. Bu seminerler sayesinde Japonlar, Deming ve Juran gibi Amerikalı ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının ortaya çıkmasında büyük paya sahip olana isimlerle tanışmış olacaktı (Kovancı 2007, 19).

Japonlar, hata ürünlerin ortaya çıkmasına yol açan problemlerin kontrol altına alınması görüşünü benimsemişlerdir. Müşteri beklentileri iyi şekilde analiz edilerek üretim bu doğrultuda şekillenmiştir. Kendilerini Amerika’dan ayıran en önemli özellik ise çalışanlarına verdikleri değer olmuştur. Ayrıca bir konuda uzmanlaşma yerine çalışanlar farklı birimlerde rotasyonlar ve empati programları uygulayarak kişilerin örgütün bütününe tanınmasını sağlamıştır. Böylece sorunlara geniş bir açıdan bakılması hedeflenmiştir (Kıngır 2006, 20).

Bütün felsefeyi uygulayabilme kabiliyeti, insana değer verme, gereken koşulların yerine getirilmesiyle birlikte Japonya, toplam kaliteyi başarıyla uygulayan ve dünya ekonomisinde güçlenen bir ülke olmuştur.

Avrupa: Sanayi devrimi ile birlikte Avrupa ülkeleri arasında da kalite anlayışı yayılmaya başlamıştır. Üretim hatlarında uzmanlaşma, teknolojik gelişmeler ve ABD ve Japonya’da görülen değişimlerle birlikte kalite kavramı TKY ile birleştirilerek rekabet ortamında yarışa dâhil olmuşlardır (Kovancı 2007, 19-22). Özellikle istatistiksel yöntemlerin kullanılmasıyla birlikte Avrupalı uzmanların sorunları çözmeye hızları bir hayli artmıştır. Avrupa ülkeleri çeşitli reklam ve filmler sayesinde kalite algısının yayılması için çaba göstermişlerdir. Ulusal konseyler ve komiteler oluşturarak kalite güvenilirliği ve müşterilerin haklarının korunması kapsamında adımları atılmıştır. Bu alanda oluşturulmuş en büyük uygulama, 1957 yılı itibariyle European Organisation for Quality Control’un kurulması olmuştur. Avrupa ülkelerinin neredeyse tamamı bu oluşuma üye olmuşlardır (Perinçek, Duran ve Kırtay 2008).

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Değişen müşteri isteklerine göre hareket eden ve bu değişimdin dışında kalmak istemeyen işletmelerin TKY felsefesini tam olarak yerine getirmesi gerekmektedir. Bu gerekliliği sağlayabilmenin en önemli noktası ise TKY’nin ilkelerini bilmek ve uygulamaktan geçmektedir. TKY’yi oluşturan bu öğelerin birbiriyle bağlantılı olduğu, birbirlerini tamamlayarak bir bütünü oluşturduğunu işletmelerin özellikle unutmaması gereklidir. Bu öğelerden biri veya birkaçı uygulanmazsa, istenilen başarı elde edilemeyecektir (Akdağ 2013). TKY’nin ilkeleri müşteri odaklılık, liderlik, çalışan katılımı, sürekli iyileştirme, insan odaklılık ve eğitim şeklindedir (Turan 2015).

1.3.1. Müşteri Odaklılık

İşletmelerin genel felsefesi haline gelen algı “çalışanların parasını yönetici/patron değil, müşteri öder” şeklinde oluşmaktadır. Bununla birlikte, işletmeler arasında artarak devam eden rekabet baskısı, ürettiğini satabilmek yerine satılabileni üret anlayışı olarak değişmiştir. Burada görülmekte olan sonuç, kaliteyi müşterinin belirlemesidir (Şimşek 2007, 18-23).

Müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişiklik göstermesi göz önüne alındığında, bu ihtiyaçların sürekli olarak takip edilmesi, gerekli analizlerin yapılması ve üretilecek olan ürün veya hizmetin bu ihtiyaçları karşılayabilecek düzeyde olması işletmeler açısından kaçınılmazdır. İhtiyaçların belirlenmesinde pazar araştırması yapılması, müşteri şikâyetlerinin dikkate alınması, müşteriyle iletişim halinde kalınması hatta yakın ve yüz yüze ilişkiler kurulması önem arz etmektedir (Çetin ve Arslan 2017, 53).

Toplam kalite yönetiminde belirtilen müşteri kavramı sadece ürünü satın alacak olan kişiler anlamına gelmemektedir. Müşteri kavramı iç ve dış müşteri olarak iki koldan oluşmaktadır. Ürünü satın alan ve nihai kullanıcı olan dış müşteri haricinde işletme çalışanları ve birimleri temsil eden kavram ise iç müşteri kavramıdır. Bu iki kavram birbirleriyle bağlantılı konumda bulunmaktadır. Yani dış müşterinin memnuniyeti aslında iç müşteri memnuniyetine bağlıdır (Akdağ 2013).

1.3.2. Liderlik

İşletme ve yönetsel kararların alınması, sektörle alakalı gelişmelerin takip edilmesi ve şirket bünyesinde bu doğrultuda hareket edilmesi yöneticilerin asıl görevlerindendir. TKY gibi bir değişim içerisinde bulunan işletmelerin üst yönetimlerinin çalışmalarda daha fazla rol alması, çalışanlara örnek teşkil etmeleri ve motivasyon açısından büyük önem taşımaktadır (Kıngır 2006, 49).

Sadece yönetici olarak hareket etmek TKY için yeterli değildir. Liderlik vasfına sahip olması gereken üst yönetimin sadece yönetmekle kalmaması, aynı zamanda yönlendirici bir role de sahip olması gerekmektedir.

TKY insanlara dayanan bir sistem şeklinde oluşmaktadır. Mutlu çalışma ortamına sahip, iş bilinci oluşmuş ve gerekli eğitimleri almış olan insan kaynağı tek başına ne yazık ki istenilen başarıyı işletmeye sağlayamayacaktır. Bu insan kaynağını yönlendirecek, motive edecek, işletme için stratejik planlar oluşturarak bunları hayata geçirecek, liderlik vasfı bulunan yöneticiler ile beklenen sonuçlar oluşacaktır (Turan 2015).

1.3.3. Çalışan Katılımı

TKY uygulamalarında sürekli olarak vurgulanan nokta çalışanlar, yani insan kaynağıdır. Sitemin aksamadan ilerleyebilme açısından ve sürekli iyileştirmenin devamlılığını sağlayacak unsur ise etkin katılım olacaktır. Birimler arası iletişim ve koordinasyonun sağlanmasıyla bir grup çalışması ortaya çıkacaktır ve bu sadece danışma amaçlı bile olsa, çalışanların katılımı sayesinde üst yönetimin alacağı kararlar olumlu yönde eğilim gösterecektir (Kıngır 2006, 55-56).

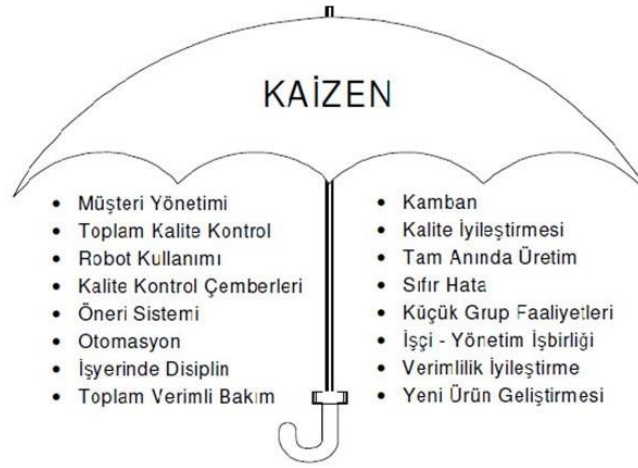
Bütün birimlerin etkin çalışmasıyla birlikte ve fikir alışverişinin sağlanmasıyla, çalışanlar kişisel yeteneklerinin işletme çıkarları doğrultusunda faydalı olacağını göreceklerdir. Kendilerini sadece ellerini kullanarak iş yapan bireyler olarak değil, beyin gücünü kullanan ve nitelikli yönlerini ortaya çıkaran kişiler olarak tanıyacaklardır. Hem çalışanlar açısından motivasyon, öz güven ve kişisel gelişim sağlanması hem de işletme açısından istenilen düzeyde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve mutlu bir çalışma ortamı yaratılması sonucu doğacaktır (Akdağ 2013).

Görüldüğü üzere, eğer bir işletmede başarılı şekilde ürün veya hizmet üretilmek isteniyorsa en üstten tabana kadar bütün çalışanların bir uyum içerisinde ve takım çalışması şeklinde katılımı sağlanmalıdır.

1.3.4. Sürekli İyileştirme

Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli özelliklerinden olan sürekli iyileştirme, literatürde sürekli gelişme/geliştirme, sürekli gelişim ve en yaygın biçimiyle kullanılmakta olan “Kaizen” kelimesiyle yer almaktadır.

Gelişme ve iyileştirme anlamını taşıyan ve bu işlemlerin sürekli hale getirilmesini anlatan “Kaizen” kelimesi, Japonca’da “kai” ve “zen” yani “değişim” ve “iyi, daha iyi” kelimelerinin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır (Çetin ve Arslan 2017, 73). Kaizen kelimesini ortaya atan ilk kişi olarak belirtilen Masaaki Imai, bu felsefeyi, Japonya’da gelişen ve dünyaya yayılmış olan yönetim uygulamalarını kapsayan bir semsiye olarak tanımlamaktadır (Şimşek 2007, 140).



Şekil 3. Kaizen Şemsiyesi

Kaynak: Sürekli İyileştirme Kaizen Şemsiyesi, (5 Eylül 2020) tarihinde

<https://slideplayer.biz.tr/slide/2023658/8/images/37/KA%C4%B0ZEN->

[S%C3%9CREKL%C4%B0+%C4%B0Y%C4%B0LE%C5%9ET%C4%B0RME.jpg](https://slideplayer.biz.tr/slide/2023658/8/images/37/KA%C4%B0ZEN-S%C3%9CREKL%C4%B0+%C4%B0Y%C4%B0LE%C5%9ET%C4%B0RME.jpg) ‘den alındı.

Japon yönetimi açısından büyük öneme sahip olan Kaizen, rekabette başarıyı yakalamak adına bir anahtar olarak görülmektedir. Sürekli iyileştirme (Sİ), sadece yönetim kısmını ilgilendirmemektedir. Her kademedeki yer alan yöneticileri ve çalışanları kapsayan bütün faaliyetleri içermektedir. Bu nokta itibarıyla Sİ, mevcut bulunan durumla yetinmeyerek, daha iyisini yapmak ve bütün faaliyetlerin ve eylemlerin sürekli iyileştirilmesi gerektiğini öne çıkarmaktadır. Karıştırılmaması gereken durum ise kurum veya kişilerin yaptıkları işlerin yanlış olduğu ya da başarısızlıkla sonuçlandığı ifade edilmemektedir. Sİ felsefesinde yer alan anlam, ekip olarak gerçekleştirilen her faaliyette en iyi olmaya çaba sarf etmek ve sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirebilmektir (Kovancı 2007, 295).

Kaizen ve Batı olarak sürece bakıldığında belirli farklar ortaya çıkmaktadır. Batı yaklaşımına göre, büyük buluşlar ile büyük sıçramalar gerçekleşmektedir. Normal üretim ve satışların devam ettiği esnada, üretim dışında yer alan araştırmacılar, çalışma ortamlarında yeni faaliyetler geliştirmektedir. İcat ya da buluşun ortaya konulduğu bu süre zarfında herhangi bir gelişme yaşanmadığından gelişmişlik düzeyi sabit kalmaktadır. Sıçrama, yeni icadın ortaya çıkmasıyla gerçekleşecektir. Japonlar ise Kaizen’i, Batı’nın bu sürecine dâhil ederek kullanmışlardır. İyileştirme projeleri sayesinde standartlar sürekli gelişim gösteren bir hal almıştır. Sonuç olarak bir sonraki

buluş beklenmeksizin, ufak ufak olsa da sürekli gelişim sağlanmıştır (Şimşek 2007, 144).

TKY içerisinde Sİ'nin en önemli noktalarından biri de insan faktörüdür. Sürekli iyileştirmede amaç, belirli standartları oluşturmak, onları korumak ve geliştirmektir. Bu aşamaların sorunsuz şekilde ilerleyebilmesi ise en nihayetinde insana ve insanın kalitesine bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, ister işçi ister yönetici kademesinde yer alsın, kaliteyi koruma ve geliştirme aşamalarında birincil konumda yer almaktadır. İşletmeler de bünyelerinde yer alan çalışanların gücünü yani değerini anlayarak, Sİ'nin en önemli basamağının çalışanlarının gelişimi olduğunu bilirler (Kovancı 2007, 301).

Genel itibariyle bakıldığında Kaizen'i gerçekleştirebilmek için 3 koşulu sağlamak gereklidir. Bu koşullar şöyledir (Kıngır 2006, 64);

- **Mevcut durumu yetersiz bulmak:** Mevcut durumla yetinmemek gerekmektedir. Faaliyetlerin kusursuz şekilde işlediği düşünülse bile ipuçları arayarak sistemi daha ileriye taşıyacak bir unsur elde etmeye çalışmak.
- **İnsan faktörünü geliştirmek:** Kaizen anlayışında çalışanlar geliştirme faaliyetlerinin her alanında yer almaktadır. İnsan kaynakları, kuruluşun ve kuruluş içerisinde oluşturulan sistemin işlemesini sağlayan en önemli faktördür.
- **Sorun çözme tekniklerini yaygın olarak kullanmak:** Bir sürecin sonunda ileri düzeyde tekniklere başvurmak yerine, basit teknikleri ve bu teknikleri sürecin her aşamasında kullanabilmeyi hedeflemektedir.

1.3.5. İnsan Odaklılık

TKY' de insan kaynağı, kuruluşun en önemli varlığı olarak görülmektedir. Nihayetinde işletmenin varlığını sürdürebilmesi de bünyesinde yer alan ve kendi isteği sonucunda firmaya katkı sağlayan kişilerin bir araya gelmesine bağlıdır. İşletmeler, insana değer veren bir kuruluş olarak kendilerini tanıtmak isterler. Daha doğrusu, tanıtmaktan da öte insana saygı ve insanı esas alan bir vizyon sahibi olabilmeye çalışmaktadırlar (Aydemir 2006, 41-42).

Bir yönetim felsefesi ve şirket kültürü olarak çalışanlarını ortak paydada buluşturabilen, sorumluluk bilinci yüksek çalışanlar yetiştiren, gerekli eğitimleri ve tam çalışan katılımı sağlayan işletmeler, yenilikçi ve rekabetin hat safhada olduğunu günümüz dünyasında paha biçilemez bir avantaj elde edeceklerdir.

1.3.6. Eğitim

TKY sistemini uygulayan veya yeni geçiş yapacak olan işletmeler için yönetim anlayışını değiştirmesi kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. Bu yeni sisteme adaptasyon için, işletme bünyesinde yer alan bütün çalışanları mesleki açıdan görevlerine hazırlayabilmek ve eğitim düzeylerinin gelişmesini sağlamak birincil öncelik olacaktır (Uryan, Toplam Kalite Yönetimi 2002).

Japon kalite üstadı olarak adlandırılan Ishikawa, kalite yönetiminin eğitimle başlayıp yine eğitim ile sonlandığını önemle belirtmektedir. Bu bağlamda firmanın bütün bireylerini içine alacak olan eğitimlerin planlanması dikkatli şekilde gerçekleştirilmelidir (Kıngır 2006, 70).

Toplam kalite felsefesi ve ilkeleri, takım oluşturma ve liderlik ile etkin çalışma biçimleri, kalite geliştirme yöntemleri gibi ana başlıklar belirlenmelidir. Personel yönlendirme ve geliştirme, iş başı eğitim ve geliştirme, öğrenilen bilgilerin devamlılığı ve kaybedilmemesi, bilgi yenileme programları gibi başlıklar, alt başlık ve içerikleri geliştirilecek şekilde detaylıca oluşturularak hayat geçirilmelidir (Ersen 1997, 53-54).

Sadece işletmenin belirlemiş olduğu eğitim ve programlarla sınırlı kalmayarak, kendini geliştirmek isteyen personellerin eğitim almalarına olanak sağlamak yönetimin önemli görevleri arasında yer almaktadır. Çalışanların eğitim seviyelerinde görülecek bu artış sayesinde hem bilgi birikimleri ve kendilerine olan güveni artacak hem de bu potansiyeli kullanarak işletmenin sürekli gelişimine pozitif yönde katkı sağlamış olacaklardır.

1.4. TKY’ de Kullanılan Teknikler

TKY felsefesinin uygulanma kararıyla beraber sistem değişikliğinin kaçınılmaz olduğu bilinmektedir. Bu değişimle birlikte belli başlı teknikler uygulamak durumunda olan işletmeler, istedikleri sonuca bu teknikler sayesinde ulaşacaklardır.

Kalite kavramını tabana kadar yayabilmek ve sürekli gelişimin sağlanması, pazar araştırmalarının ve gözlemlerinin yapılması, üretim ve karlılığın artırılması ve gerekli denetimlerin sağlanması gibi konular işletmelerin üstünde durması gereken önemli konular olacaktır.

Bu bilgiler ışığında, TKY teknikleri arasında yer alan Kalite Çemberleri, Kıyaslama (Benchmarking), Tam Zamanında Üretim ve Kalite Denetimleri tekniklerini alt başlıklar şeklinde incelemek, konunun kavranabilmesi açısından önem teşkil etmektedir.

1.4.1. Kalite Çemberleri

Ürün ve hizmet kalitesini geliştirerek verimliliği arttırmayı hedefleyen işletmelerin başvurduğu tekniklerden bir tanesi de kalite çemberleridir.

İlk olarak Japonya’da başlayan ve dünyaya yayılan, İngilizce karşılığı “Quality Control Circles” (QCC) olarak çevrilen kalite çemberleri, Japonların beraber çalışmalarından esinlenen K. Ishikawa tarafından ortaya atılmıştır. Türkçe karşılığı ve kullanımı, kalite kontrol çemberleri, kalite çemberleri, kalite iyileştirme grupları, geliştirme grupları olarak farklı şekillerde görülmektedir (Kovancı 2007, 274).

Bir işletmede aynı birimde çalışan ya da benzer iş konularından bir arada bulunan, belirli bir yöneticiye bağlı 3 ile 15 kişi arasında çalışanın yer aldığı gruplar kalite çemberleri olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada kalite çemberleri, kişilerin işleri düzenli iş akışına uygun gerçekleştirirken bireysel yeteneklerini geliştirmesine olanak sağlar. Kendi alanları içerisinde kalite, verimlilik, maliyet gibi sorunların ortaya çıkarılması ve çözüm üretilmesi konusunda sorumluluk üstlenmesini gerektirir. Yönetici ve çalışana sorumluluk sahibi olması gerektiğini öğreten bu sistem

sayesinde gözden kaçması muhtemel küçük problemler de gün yüzüne çıkarılarak, sürekli iyileştirme ve gelişim sağlanmış olacaktır (Şimşek 2007, 181).

Kalite çemberlerinin (KÇ) amaçlarını net şekilde görebilmek adına sıralamak gerekirse (Özbay ve Sarıışık 2015);

- Kurumun gelişimine katkıda bulunmak,
- Çalışma ortamını iyileştirmek,
- İnsana değer vermek ve iş gücünden maksimum fayda sağlayabilmek,
- Kalite bilincini aşlamak,
- İşgücünün bilgi ve yaratıcılığını ortaya çıkarmak,
- Ekip çalışmasını yaygınlaştırmak,
- Çalışanların motivasyonunu yükseltmek,
- Kurum içi iletişimi kuvvetlendirmek,
- Çalışanları üretim sürecinin önemli bir unsuru haline getirmek.

İşleyiş sürecine bakıldığında, çalışanlara kalite çemberleri ve görevlendirmeler ile alakalı gerekli bilgiler aktarılır. Toplantı sonunda KÇ faaliyetleri 5 aşamadan meydana gelmektedir. Öncelikle üyeler ilgili oldukları ve verimli olacaklarına inandıkları bir sorunu veya sorunları belirler. Sonraki aşamada görev dağılımı yapılır ve belirlenen sorunlar üzerine gerekli analizler ve araştırmalar gerçekleştirilir. En önemli sorunun belirlenmesiyle beraber çözüm yolları üretilir. Ve son aşama olarak üretilen çözümlerin yönetime sunulması ve uygulama kararı için görüşülüp ortak bir karara varılır (Çetin ve Arslan 2017, 175-180).

1.4.2. Kıyaslama (Benchmarking)

Competitive Benchmarking (rekabetçi kıyaslama) olarak İngilizce karşılı olan kıyaslama kavramı dünya genelinde ya da belirli bir alana odaklanmış, bu alanda önder veya lider olarak adlandırılan kurumların incelenmesi olarak belirtilmektedir. Büyük firmalar ile aynı kulvarda yer alan nispeten daha küçük ölçekli işletmeler, uygulama aşamasında ürün veya hizmetlerini ölçebilmek adına büyük firmalar ile kendilerini karşılaştırarak bu süreci hayata geçirirler (Öneren 2011).

Benchmarking tekniğinin ilk uygulanmasına ilişkin örnek 1979 yılında Xerox firması tarafından gerçekleştirilmiştir. Firma, kendi alanında boy gösteren firmaları detaylıca ve sistematik biçimde incelemeye almıştır. Bütün süreçler irdelenerek imalat, süreç yönetimi, kullanılan yöntemler, yedek parça kullanımı ve maliyet aşamaları ayrı ayrı ele alınmıştır. Birden fazla şirket olmak üzere kendisinden daha başarılı olan işletmelerin hepsini bu bağlamda dikkatle izlemişlerdir. Elde edilen sonuçlar ışığında ise farklılıklar belirlenerek kendi bünyelerinde uygulamaya geçilmiş ve verimliliğin artırılması için aksiyon alınması sağlanmıştır (Bumin ve Erkutlu 2002).

Yapılmakta olan bu karşılaştırmalı analiz, firmalar arası casusluk veya ticaret ahlakına uygun olmayan sonuçlar ortaya koymak değildir. İşletmeler, önlerinde yer alan diğer firmaların işleyiş biçimlerini öğrenerek kendilerine bir yol haritası ve başarıyı elde edebilecek yeni uygulamalar geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu sebepten ötürü, kendilerinden daha ileride olan firmaları incelemektedirler. Bir nevi büyük işletmeleri rol model olarak belirleme şekli denilebilir. Ancak bu şekilde rekabet ortamında kendilerine avantajlı bir yer edinebileceklerdir (Kovancı 2007, 335).

Kıyaslama yöntemi sayesinde işletmeler bulundukları konumu anlama, gelecekte nerede olmak istedikleri ve bu isteklerini nasıl gerçeğe dönüştüreceklerini planlamaktadır. Bu yöntem sayesinde performans ve verimlilik artışı kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkacaktır.

1.4.3. Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim (TZÜ), yeterli miktarda malzemenin, doğru zamanda ve kısa sürede üretilmesi veya hizmet verilmesidir. TZÜ sadece bir kontrol sistemi olarak algılanmamalıdır. TKY süreci içerisinde yer alan ve diğer uygulamalarla eş zamanlı olarak hareket eden bir tekniktir. Devam eden süreç içerisine entegre olarak bu süreçlerin sürekli gelişimini sağlar, israf ve maliyetin artmasını engeller (Çetin ve Arslan 2017, 79).

TZÜ, gerek duyulan zamanda ve gerektiği kadar ürün satılabilmesi şeklinde işleyen bir çalışma felsefesidir. Üretimin ortaya çıkması da bu süreçlere bağlı olarak gelişmektedir. Müşteri isteği doğrultusunda hareket edilir ve sadece talebe göre üretim

gerçekleştirilir. Bu sayede işletmeler, fazla üretimden kaynaklı oluşacak stok sistemi ve akabinde stokların muhafaza edilebilmesi için harcanan ekstra maliyetin önüne geçmiş olacaktır (Sezal 2017).

Tam zamanında üretimin temel amaçları şu şekildedir (Kıngır 2006, 96);

- Stok düzeyini minimuma getirebilmek,
- Kalite, maliyet ve üretim için sistem tasarımı oluşturmak,
- Hatalı ürün ve fire oranını azaltabilmek,
- Talepte oluşacak dalgalanmayı azaltmak ve zamanında karşılayabilmek,
- Tasarım ve üretim kısmında kullanılan kaynakları en aza indirmek,
- Müşteri ve tedarikçilerle güven ilişkisi geliştirmek,
- Sistemi geliştirme aşamasında toplu katılımın sağlanmasıdır.

1.4.4. Kalite Denetimleri

Kalite denetimleri, yapılan uygulamalar ve gerçekleştirilen faaliyetlerin, planlandığı şekilde yapılıp yapılmadığını ve sonuçlarının ne derece etkili olduğunu tarafsız olarak gözlemlenmesidir. Burada önemli nokta ise belirli alanlar üzerinde değil, kaliteye ilişkin bütün süreçlerde bu denetimlerin uygulanması olacaktır (Şimşek 2007, 431).

Yöntem, hizmet ve ürünlerin hepsine yani tümüyle uygulanan bu denetimlerin kontrolünün sağlanması da bir o kadar önem taşımaktadır. Mümkün olduğu sürece sektör dışından bir denetmenin, bu sektörün personeliyle birlikte çalışması sonucunda denetleme işlemleri tamamlanması sağlıklı olacaktır. Ancak bu sayede bağımsız bir denetleme işlemi gerçekleştirilebilir. Denetimin amacının iyileştirme ve düzenlemelerin sadece tespitinde kullanılabileceği, işletmeler tarafında unutulmamalıdır. Sadece kurum içi ihtiyaçlarda değil, kurum dışı ihtiyaçlar için de kalite denetimleri yapılabilmektedir (Kıngır 2006, 90-91).

1.5. TKY' ye Geçiş ve Örgüt Yapısı

İşletmeler, daha doğrusu işletme yöneticilerinin yaşadığı problemleri bugünün ve yarının problemleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu iki problem tipi birbirinin devamı niteliğindedir. Günün problemleriyle uğraşan yöneticilerin bir konuyu ön görmeleri gerekir. Yaşanan problemlere aksiyon almak için uğraşan yöneticiler, yarının problemlerini önlemek adına zaman ayırmada eksik kalabilmektedir. Aslında işi yönetmeyen ve işin onları yönlendirmesine izin veren bir durum ortaya çıkmaktadır. Temel odak nokta, bu durumu tersine çevirmek olmalıdır.

TKY' ye geçiş basit olmakla beraber önemli ölçüde sabır ve zaman gerektirir. Geçiş süreci sadece kararın alınmasıyla sağlanmamaktadır. Örgüt yapısını oluşturmak ve bu geçişe hazırlamak adına önemli noktalar belirlenmeli ve adım adım ilerlenmelidir. Bu geçiş sürecinde sağlam bir temel oluşturmada ve aşamalar belirlenmeden gerçekteşirilen uygulama ne yazık ki istenilen sonucu sağlamayacaktır.

Değişim süreciyle ilgili önemli noktalar, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, tepe yönetimin rolü, bir TKY görüşü oluşturmak ve yalın ve yatay örgüt yapısı şeklindedir.

1.5.1. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Her işletme belirlediği hedefe ulaşmak adına, belirli amaçlara yönelik hareket etmektedir. Bu noktada amaç, işletmenin ulaşmayı hedeflediği sonuçlar olarak ifade edilebilir. Teorik olarak amaç ve hedeflerin belirlenmesi kolay gözükmele beraber işletmelerin uygulamada en çok hataya düştüğü kısım olmaktadır (Baykara 2017).

Belirlenecek olan amaçlar, net bir şekilde açıklanmalı ve gerçekteşirilebilecek ölçülerde olmalıdır. Hedeflere ulaşma aşamasında diğer yaşanan problem ise aşırı kolay amaç ve hedef belirlenmesidir. Böyle bir durumda, işletme amaçlara ulaşmış olsa dahi elde edilen sonuçlar beklentiyi karşılamamış olacaktır. Yani amaçlar belirlenirken tutarlı olunması önem teşkil etmektedir. Ne aşırı basit, ne de adeta ütöfik ve ulaşması imkânsız olmamalıdır.

Bir hedefin belirlenmesi ve amaçların uygulanması somut olarak desteklenmelidir. Hedeflere ulaşabilmek adına belirlenen süreler açıklanarak bir plan

oluşturulmalıdır. Kullanılacak yöntemler ve beklentiler sayısal verilerle desteklenmelidir. “A” projesinin 6 ay içerisinde %5’lik kısmının tamamlanması gibi.

Yukarıda belirtilen zaman hususuna yönelik, amaçlar dört şekilde oluşturulmaktadır. Bunlar (Kovancı 2007, 49);

- Öncelikli amaçlar, hayatta kalabilmek adına anlık yapılan amaçlar,
- Kısa vadeli amaçlar, dönemlik çözümler olarak belirlenmiş 3 aylık dönemi kapsayan amaçlar olarak adlandırılabilir,
- Orta vadeli amaçlar, yıllık amaçlardır,
- Uzun vadeli amaçlar ise üç yıl ve daha uzun yılları kapsayan uzun vadeli planlamalardır.

1.5.2. Tepe Yönetimin Rolü

Tepe yönetim, bir işletmenin başarılı veya başarısız olması yolunda önemli role sahiptir. Bunun nedeni ise bir ürünün üretimi ve pazarlanması, hizmetin icra edilmesi, şirket adına önemli planlamaların, yatırımların ve politikaların belirlenmesi gibi bütün stratejileri belirleyen kişiler yöneticilerdir.

Organizasyon içerisinde yaptığı her hareket ve attığı her adım diğer çalışanlar tarafından görülmektedir. Böylece tepe yönetimde yer alan kişilerin hem izlediği hem de yapılacak işler için örnek alındıklarını unutmamaları gerekir. Herhangi bir eğitim programına katılmaları durumunda belirtilen bütün özellikleri kendi bünyelerinde barındırdıklarını göstermeleri gerekecektir. Bu sebepten ötürü, bu bilince hâkim olmaları ve hareket etmelerini bilmelidirler (Çetin ve Arslan 2017, 96-97).

TKY’ ye geçiş sürecinde üst yönetimin ilk önem vermesi gereken nokta, TKY uygulama aşamasında ki eğitimin rolüdür. İçerden ya da dışardan alınacak bu eğitimlerde yöneticiler, eğitime istekli ve istikrarlı şekilde katılmalıdır.

Tepe yönetim, TKY felsefesini kavramaya başladıkça, bu süre zarfında kendilerinin en kritik rolü üstleneceklerini de fark edeceklerdir. Haliyle bu durumu fark etmek yeterli olmayacak, bir şekilde kabullenmeleri de gerekecektir. Bu konuya

istinaden Dr. J.M. Juran 1954 yılında kalitenin sorumluluğunun yönetimde olduğunu belirtmiştir (Şimşek 2007, 133).

İşletme içerisinde yer alan kişilerin yönetim kademesi yükseldikçe, eş zamanlı olarak sorumluluk kapsamının da yükseldiği bilinmektedir. TKY’ de üst yönetimin sorumluluğu diğer işletme personeline nazaran daha çoktur. Bu sebeple işletmelerde üst yönetimin TKY sisteminin yerleşmesi için daha fazla çaba sarf etmesi, diğer çalışanlara örnek olmaları ve motivasyonlarını arttırmaları da beklenmektedir.

Bir işletmede tepe yönetimin yerine getirmesi gereken hususlar genel olarak şu şekildedir (Kovancı 2007, 44);

- Kalite Yürütme Kurulu ve öncü gruplarla yardımlaşmak,
- Yapılan eğitimlere katılım sağlamak,
- Bölümler arası yer alan süreç iyileştirme gruplarının projelerini incelemek,
- Müşteriler ile birebir iletişimde olmak,
- Sertifika ve ödül takdimini bizzat yapmak,
- Kalite ile ilgili projelere destek vererek çalışmalarda liderlik yapmak,
- TKY dilini konuşmak.

1.5.3. Bir TKY Görüşü Oluşturmak

TKY’ ye geçiş aşamalarında ilk olarak amaçlar belirlenmiş, tepe yönetimin gelişim ve geçişin sağlanmasında ne derece önemli role sahip olduğu anlaşılmıştır. Tepe yönetimin bu denli ön planda olma sebeplerinden biri de TKY vizyonunu oluşturacak kesimin kendileri olmasıdır.

Bütün işletmeler uzun soluklu olmak isterler. Rekabet düzeni içerisinde bu denli uzun süre ayakta kalabilmek adına sistem ve yönlerini en başından sağlam belirlemeleri gerekir. Bu aşamada tepe yönetimin liderliğinde izlenecek yol ve yöntemler, yani vizyon oluşturulmalıdır. Vizyon, ileriye görme gücü olarak adlandırılmaktadır (Akdağ 2013).

Oluşturulacak bu TKY görüşü (vizyon), iyi bir yol gösterici olacağı gibi aynı zamanda başarı kavramını içereceği biçimde anlamlı ve açık şekilde olmalıdır. Bir karmaşa yaratmamak, istenilenin insanlara net biçimde aktarılması hedeflenmelidir. Bu hedef doğrultusunda insanlar harekete geçmeli, değişim ve büyüme sağlanmalı, işletme açısından bir gelecek yaratılmalıdır (Gencel 2001).

1.5.4. Yalın ve Yatay Örgüt Yapısı

TKY felsefesinin benimsenmesinde yeni bir sistemin yapılanması ve örgüt yapılanmasının oluşturulması önemli bir etkidir. Bu aşamada hiyerarşi ve kademelerin az olduğu, takım çalışmasına yönelik ve çalışanların fikirlerine değer verilen bir örgüt yapısı olan yalın örgüt yapısı ön plana çıkmaktadır.

Hem kademelerin daha az olduğu hem de dikey hiyerarşi yerine yönetim ve çalışanların iletişiminin fazla olduğu örgüt yapısına yatay örgüt yapısı denilmektedir. Yatay örgüt yapısı, örgütün yatay biçimde birimlere ayrılması şeklinde tanımlanabilir. Sitemin bu değişime ayak uydurması zaman alacaktır. Bunun sebebi ise, değişimin işletme bünyesinde yaratacağı korkuyu sindirmesi olarak adlandırılır. Kademe ve rütbelerin azalması, terfi ve kariyer yollarının yeniden düzenlenmesi gibi önemli konular örgüt içerisinde önemli hususlar olarak görülmektedir (Kovancı 2007, 158).

İşletmeler uzun vadede başarı sağlayabilmek adına modern örgüt sistemine ayak uydurmalıdır. Burada belirtilen amaç kendine yetebilen ve uzun dönemde kara geçmeyi hedefleyen bir yapı oluşturmaktır. Ayrıca takım çalışması, insan kaynağının iyi yönetilmesi ve uyum içinde çalışması gibi önemli hususlar bu örgüt sistemiyle aşılabilmektedir. Bu köklü değişimler, yalın örgüt yapısını da beraberinde getirmektedir (Ersen 1997, 46-47).

Bu bağlamda işletmeler, uzun vadede başarıyı hedefleyebilmek için yalın örgüt yapısını oluşturmalı ve insan kaynakları yönetimini sistem içerisine dâhil ederek toplam kaliteye ulaşmalıdır.

İkinci Bölüm

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

2. İNSAN KAYNAKLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Çalışmanın ilk bölümünde kalite kavramı, kalitenin tarihsel süreçte geçirdiği evrim ve sonuç olarak toplam kalite yönetimi anlayışının ortaya çıkışı incelenmiştir. Toplam kalite yönetimi sürecinin işletme içerisinde tam performans ile uygulanması için gerekli olan ilkeleri, kullanılan teknikler ve örgüt yapısının nasıl oluşması gerekliliği detaylandırılmıştır. Bu bahsedilen süreçlerin her aşamasında yer alan ve en önemli nokta olarak belirtilen husus ise insan kaynağı (çalışan) olmuştur. Bunun nedeni ise işletmeleri bir üst düzeye taşıyacak olan çalışanların, yaptıkları işleri ve firma kültürünü benimseyebilmesi, TKY'nin kusursuz işlemesi için bütün çalışanların bir uyum içerisinde hareket edebilmesidir. TKY felsefesini uygulayabilmek için gerekli insan kaynağını oluşturmak ve yönetebilmek kaçınılmaz bir sonuç olarak gözler önüne serilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, ilk olarak İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) temelinden başlanarak tarihsel süreci ve TKY gibi gelişimi ele alınacaktır. İnsan Kaynakları Yönetiminin amacı, önemi, ilkeleri ve Toplam Kalite Yönetimi ile olan önemli ilişkisinin üzerinde durulacaktır.

2.1. İnsan Kaynaklarının Tanımı

İnsan kaynakları yönetiminin tarihi gelişimi ve alt başlıklar halinde detayına geçmeden önce genel bir tanımının yapılması faydalı olacaktır.

İnsan kaynakları, kurum veya işletmelerin belirlenen hedefleri doğrultusunda hayata geçirdikleri faaliyetler olan mal ve hizmet üretiminin bir kaynağı, hatta kullanılan kaynaklar arasında en önemlisi olarak tanımlanabilir (Ertürk 2011, 4).

İKY, işletme içerisinde yer alan çalışanların faaliyetlerini ve verimliliğini üst seviyelere çıkarabilmek için gerçekleştirilen işlemlerin tümüdür. Belirtilen tanıma göre, iş hayatında yer alan bütün süreçlerde işe alım, adaptasyon ve işi öğretme, eğitim

ve kariyer planlama, insan ve çalışma ilişkileri yönetimi vb. etkinliklerin bir bütünü olarak İKY gösterilmektedir. Bunun bir sonucu olarak insan faktörü rekabetçi üstünlüğün odak noktasıdır. Çünkü bunca yatırım ve insana verilen özenin, işletmelerin uzun dönem planlamasının, yani stratejik planlarının temelinde insan kaynağının olduğunu bize açıklamaktadır (Dolgun 2011, 2).

İşletmelerin hedefleri doğrultusunda kullanacağı fiziksel, finansal ve insan olmak üzere oluşan kaynaklardan en önemlisinin insan kaynağı olduğu belirtilmektedir. Burada aslında anlatılmak istenen, fiziksel ve finansal anlamda işletmeler birbirlerini taklit edebilmektedir. Fakat İKY'ye bu bağlamda bakılırsa, taklit edilse dahi istenilen sonucun elde edilememesidir. Bu sebepten ötürü kar amacı olsun veya olmasın tüm işletmeler açısından insan kaynakları yönetimi en önemli hedeflerden biri olmalıdır (Benligiray 2013, 4).

2.1.1. İnsan Kaynakları Gelişim Süreci

İnsan Kaynakları Yönetiminin günümüzdeki ismini nasıl aldığı ve yaşadığı evrim sürecini anlayabilmek için çalışma hayatına tarihsel olarak göz gezdirmek gereklidir. Belirli dönemler ve bu dönemlere damgasını vuran yaklaşımlar ile birlikte insan kaynakları günümüzdeki yerini almıştır. Bu yaklaşımlar, 4 aşama olarak karışımıza çıkmaktadır. Dönemleri itibarıyla bakıldığında bu 4 aşama, Frederick W. Taylor ve Henri Fayol'un ortaya çıkardığı 'Bilimsel Yönetim Yaklaşımı', çalışanların bir araç gibi görülmekten çıkarıldığı 'İnsani İlişkiler Yaklaşımı', çalışanların artık bir bütün olarak ele alındığı 'Personel Yönetimi' ve küresel anlamda değişimlerin yaşandığı 'İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı' şeklinde sıralanmaktadır (Dolgun 2011, 3).

Bilindiği üzere ilk olarak tarım faaliyetlerinde bulunan insanoğlu, gerek duyduğu temel ihtiyaçlarını toprak üzerinden elde etmekteydi. Fakat gelişimin sürekli ve hız kazanarak devam ettiği dünyada, bu süreç yerini 1860'lı yıllarla birlikte sanayileşmeye devretmiştir. Tarımsal çalışma koşullarında yetişen ve bu alandaki rahatlığa alışan bireylerin, sanayi devrimi ile fabrikalarda oluşturulan belirli çalışma modellerine uyumu ise beklenildiği kadar kolay olmamıştır (Fındıkçı 2002, 7).

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı olarak adlandırılan bu dönemde, yöneticiler çalışanları bir düzen içerisine sokabilmek adına Taylor'un ortaya koyduğu yaklaşımı benimsemişlerdir. Bu yaklaşıma göre verimlilik artışı sağlayabilmek için çalışanların ve üretim sürecinin denetim altına alınması gerekmektedir. Ayrıca yeni yöntemler keşfedilmeli, süreçler basit ve öğretilebilir bölümlere ayrılmalı, çalışanlar ikramiyeler ve ödüller ile teşvik edilmeli, düzenin sağlanabilmesi ve süreçlerin kontrolü için de ustabaşlar kullanılmalıydı (Dolgun 2011, 6). Taylor'un yaklaşımına artı olarak Fayol, sadece alt kademe çalışanların değil üst yöneticilerinde sisteme dâhil edilmesi gerektiğini belirtmiş ve insan kaynağının en alttan tepeye kadar önemini ortaya koymuştur.

Sanayileşme sonucu çalışma ortamı değişmiş ve iş merkezleri olarak adlandırılan fabrikalarda üretime geçilmiştir. Verimliliğin ön planda olduğu bu dönemde ise çalışma ile insan faktörü üzerinden incelemeler yapılmıştır. Hawthorne araştırmaları olarak bilinen bu çalışmalarla ortam ışığı, fiziki yorgunluk durumu, çalışanlar arası iletişim, gürültünün yarattığı etki gibi değişkenler detaylı olarak incelenmiş ve analiz edilmiştir. Gerek psikolojik gerekse toplumsal anlamda çalışanların ihtiyaçları bu deneylerle belirlenmiştir (Fındıkçı 2002, 8).

İş ortamında yapılan çalışanlara yönelik bu incelemeler ve araştırmalar, insanların uygun koşullar yaratıldığında verimliliğe doğrudan katkı sağladığını ortaya koymuştur. Verimliliğin artırılması için motivasyona önem verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda fiziksel çalışma ortamının iyileştirilmesine artı olarak insani ilişkilerin de geliştirilmesi kaçınılmaz olmuştur (Ertürk 2011, 3).

Tarihsel süreçte 'Personel Yönetimi'(PY) ilk başlarda sadece kayıtların tutulduğu bir departman olarak yer almaktaydı. Kayıt amaçlı oluşturulan bu bölümde işe alımlar, devamsızlık ve izin belgelerinin takibi, hastalık nedeniyle alınan raporlar, ücretlendirme, işten ayrılış gibi bilgiler yer almaktaydı. 1920'li yıllarla birlikte işçi haklarını savunmaya yönelik kurulan sendikalarla beraber personel yönetimi de belirli değişimlere uğramıştır. İlk olarak sendikalarla ilişkilerin düzenlenmesi görevini üstlenen departman, ilerleyen süreçte dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler ve artan rekabet ortamında değişen unsurlara ayak uydurmaya çalışmıştır. Bu değişim içerisinde çalışanlar, üretim ve hizmet alanını belirleyen ve hatta bu sürece yön veren

bir güç olmaya başlamıştır (Benligiray 2013, 6). Bu gelişmelerle beraber Personel Yönetiminin de hem yaşanan gelişmelere ayak uydurabilmesi hem de iş ve görev tanımlarının genişlemesiyle, İnsan Kaynakları Yönetimi alanına geçişi görülmektedir.

Geleneksel yöntem olarak adlandırılan Personel Yönetiminin 1980'li yıllar ile geride bırakılmıştır. Görev alanının genişlemesi, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin hız kazanması, insan merkezli yönetimin benimsenmesiyle beraber ve bu devasa büyümenin sonucunda İnsan Kaynakları Yönetimi şeklini almaya başlamıştır (Özçelik 2009, 2).

İKY, çalışanların üretim ve hizmet doğrultusunda diğer kaynaklarla beraber nasıl kullanılacağına, gerekli nitelikli insan kaynağının nasıl bulunacağına ve bu kaynağın nasıl yönlendirileceğine yönelik bir çalışma sunmaktadır. Bu çalışma kapsamında İKY hem işletme için oluşturulan hedeflerin sağlanması hem de çalışanların gerek duyacakları ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya odaklanır (Fındıkçı 2002, 10).

İKY'nin 1980 itibariyle bu denli ön plana çıkmasında yer alan önemli değişimler ise şu şekilde sıralanabilir (Dolgun 2011, 9);

- Küreselleşme,
- Bilgi ve teknolojinin hızlı gelişimi ve insan hayatına yön verebilmesi,
- İç ve dış pazarlarda oluşan rekabet ortamı,
- Endüstri alanında büyük değişimlerin yaşanması,
- İş hayatının değişim göstererek farklı disiplinlerin ön plana çıkması,
- İş ve çalışma hayatında insanın merkezi konuma geçmesi ve değerinin anlaşılması.

2.1.2. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Süregelen gelişmeler ışığında ve özellikle İkinci Dünya savaşı sonrası dönemde kalite anlayışı hızla gelişim göstermiş ve çalışanlar sadece iş gücü olarak görülmemeye başlanmıştır. İşletmeler problemlerin çözülmesi, maliyetlerin aşağı çekilmesi, kalitenin yükseltilmesi gibi insan becerilerinin ön planda bulunduğu

sonuçlar elde etmeye çalışmaktaydı. Bu bilgiler ışığında orta ve uzun vade planlarında büyük hedefler belirleyen şletmelerde, kaçınılmaz olarak Personel Yönetimini geride kalmış ve yerini İnsan Kaynakları Yönetimine bırakmıştır (Ertürk 2011, 4).

Bu değişim sürecine etki eden faktörlerden birisi de kalitenin ön plana çıktığı dönemle beraber şletmelerin Toplam Kalite Yönetimine yönelmesidir. Rekabette önemli bir üstünlük sağlamak isteyen şletmeler kaliteye önem vermesi gerektiğini, diğer bir yandan kaliteyi oluşturanın ise kullanacağı insan kaynağıyla doğru orantılı olduğunu kavramıştır. Zaman içerisinde işçi deyimi çalışan terimine, personel kavramı ise kaynak kavramına dnşmştir (zelik 2009, 4).

Genel yapı ve temel işlevleri açısından bakıldığında Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir (Dolgun 2011, 12-13);

- PY iş odaklıdır, İKY merkezinde insan bulunmaktadır,
- PY sadece kayıt işlemleri gerçekleştirir, İKY’de insan bir kaynak olarak görülür,
- PY bölümlere ayrılmış iş ortamını benimser, İKY takım çalışmasına yönlendirir,
- PY insanı maliyet unsuru olarak ele alır, İKY’de insan önemli bir girdidir,
- PY kalıplar ve normlardan oluşur, İKY değer yaratır, vizyon ve misyon sahibidir,
- PY klasik yöntemi benimser, İKY Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygular,
- PY verilen işi yapan insan anlayışına sahiptir, İKY’de ise işi yönlendiren insanlar aranır,
- PY bilgi akışı kısıtlanmıştır, İKY ise mümkün olduğunca fazla bilgi paylaşımı yapar.

2.2. İKY'nin Amacı, Önemi ve İşlevleri

Tarihsel çerçeve genelinde de görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi, işletme bünyesindeki insani ilişkileri kapsayan, bir hayli karmaşık ve geniş bir alandır. Bunun nedeni ise insan ilişkilerinin bir bütün olarak ele alınması ve bu bütünün analiz edilmesinin aslında zorlu bir süreç olmasıdır. İnsan davranışları ve birbirleriyle olan ilişkilerinin tanımlanmasındaki zorlu yapı, insan ilişkileri üzerine oluşturulan insan kaynakları yönetiminin tanımını da zorlaştırmaktadır (Fındıkçı 2002, 13).

Yöneldiği sektör, amacı, finansal büyüklüğü ya da teknolojiyle olan ilişkisinin nasıl olduğuna bakılmaksızın her işletme için temel ve en önemli nokta insan faktörüdür. Belirlenmiş bir amaç uğruna ve aynı örgüt çatısı altında bir araya gelmiş kişiler arasındaki ilişkilerin, farklı bir bakış açısı ile ele alınabilmesi için İKY'ye ihtiyaç duyulmuştur (Ertürk 2011, 6).

Örgüt yapısı içerisindeki yeri, çalışanların bireysel anlamda kendilerini geliştirmesini sağlaması ve buna istinaden hedef ve amaçlar doğrultusunda işletmeyi ileri düzeye taşıyacak konumda olması, İKY'nin ne derece kilit bir noktada olduğunu gözler önüne sermektedir.

2.2.1. İKY'nin Amacı ve Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi evrensel açıdan ele alındığında, 4 tane temel ve önemli amaca hizmet etmektedir. Bunlar, toplumsal amaç, örgütsel amaç, işlevsel amaç ve kişisel amaç olarak aktarılmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştirirken bu amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler.

Bu 4 amacı kısaca incelemek gerekirse, şu şekilde tanımlanabilir (Ertürk 2011, 8-9);

Toplumsal amaç, işletmelerin toplumun ihtiyaçlarını da benimseyerek hareket etmesi gerekliliğiyle ortaya çıkmaktadır. Nitekim işletmenin, kaynak kullanımını toplumun ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirmesi ve bunun sonucunda bir başarı elde etmesidir.

Örgütsel amaç, kurumun faaliyetlerini yerine getirmesinde ve amaçlara ulaşması konusunda katkı sağlayacak insan faktörünün, insan kaynakları tarafından bilinçli şekilde yönetilmesidir.

İşlevsel amaç, insan kaynakları biriminin kendi işlevleri arasında yer alan insan kaynağının temini, yetiştirilmesi gibi gerekliliklerinin, sürekli olarak ve gereksiz israftan kaçınarak yerine getirilmesidir.

Kişisel amaç, çalışanların sürekli gelişiminin, işletmeye olan bağlılıklarının ve memnuniyetlerinin daim olmasının sağlanmasıdır.

Bir örgüt içerisinde işleyişi açısından detaylandırmak gerekirse İKY'nin başlıca sorumluluğu, İKY sürecinde bulunan görevlerin yerine getirilmesidir. Burada unutulmaması gereken nokta, işletme içerisinde görevi ne olursa olsun, farklı birimlerde çalışıyor olsalar da örgüt içinde yer alan her kişi İKY kapsamına girmektedir. Bu kapsam dâhilinde, çalışma hayatı boyunca ve hatta emeklilik sonrasında bile çalışanların mutluluğu, gelişimi ve verimliliği İKY'nin sorumluluğundadır (Özçelik 2009, 3).

İşletme bünyesinde belirli bir kaynak kullanımı ile İKY, doğru insanlarla iş yapmayı, onları motive etmeyi, gelişmelerine yardımcı olmayı hedefler. Bu şekilde bir yapılanmayla insan sermayesinin oluşturulması ve işletme performansının yükselmesi sağlanacaktır. Ancak bu sayede İK yönetimi firma açısından bir kaldıraç görevi görür ve stratejik hedefleri doğrultusunda rekabet avantajı elde edebilir (Benligiray 2013, 11).

Bir işletmenin temel fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için insan kaynağına ihtiyacı bulunmaktadır. Aksi takdirde bu faaliyetlerini gerçekleştiremez. Bunun sonucuyla da İK, işletme yönetimi açısından stratejik bir önem kazanmaktadır. Görüldüğü üzere İKY örgütsel verimliliğe doğrudan katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda da amaçları şu şekilde sıralanabilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2002, 9-10);

- İşletmenin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak,
- Tüm çalışanların beceri ve yeteneklerini en etkili ve verimli şekilde kullanabilmesini sağlamak,

- İyi eğitimli ve yetkinliği olan kişileri işletmeye kazandırmak,
- Personelin iş doyumu ve bağlılığını arttırmak,
- İş yaşamının kalitesini geliştirmek,
- İKY düşüncesi ve uygulamalarını tüm çalışanlara aktarabilmek,
- Kişilerin, grupların işletme ve toplumun karşılıklı çıkarlarını gözeterek, bu sürecin yönetimini gerçekleştirmek.

2.2.2. İKY'yi oluşturan İşlevler

Günümüz şartlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin üstlendiği birçok işlev ve faaliyet alanı mevcuttur. İKY'nin önemi kısmında da bahsedildiği üzere kişinin işletme bünyesine katılmasından ayrılmasına kadar olan uzun süreç bu kapsam içerisine dâhildir (Ertürk 2011, 5).

İKY işlevlerinin net olarak anlaşılabilmesi için 4 temel faaliyet alanı oluşturulmuştur. Bu sayede temel faaliyet alanları, bu alandaki işlevleri ve kapsadığı konular düzenli bir tablo haline getirilebilmektedir.

İKY işlevlerini, çalışanlara yönelik işlevler ve işletmelere yönelik işlevler olarak ele alabiliriz. Burada ilk göze çarpan nokta insan kaynağının elde edilmesi ve bu kaynağın elde tutulması olarak aktarılmakta. Oluşturulan kaynağın işleyişinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesi bu noktada önem arz etmektedir. Bu durum, ikinci göze çarpan nokta olan işletmenin ve işin yürütümü için gereklidir. Ayrıca, bu iki süreci kapsayan çalışanların verimliliği ve işletmenin performans olarak iyileşmesi yine İKY'ye bağlı bulunmaktadır (Dolgun 2011, 26).

Bahsedilen temel işlevleri kısaca açıklamak konunun anlaşılmasında faydalı olacaktır.

İnsan kaynaklarının elde edilmesine edilmesi: Burada yer alan temel işlevler uygun personelin bulunması, seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve adaptasyon süreci olarak belirtilmektedir. Kapsadığı konular ise İK planlamasının oluşturulması, çalışan temini ve araştırmaları yapılırken kaynakların değerlendirilmesi, seçim sırasında gerekli test

ve görüşme tekniklerinin kullanılması ve son olarak oryantasyon çalışması yapılmasıdır (Özçelik 2009, 9-10).

İnsan kaynaklarının elde tutulması: Nitelikli insan kaynağının işletme bünyesine katılmasının sağlamak yeterli olmamaktadır. Burada önemli olan nokta belirli oranda kaynak harcayarak elde edilen bu kişilerin işletmede kalması ve işletmeye bağlılığının arttırılmasıdır. Bu bağlılık ise adil ücretlendirme, çalışanın gelişimine katkı sağlayacak eğitimlerin yapılması, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve çalışanların sosyal-kültürel ihtiyaçlarının karşılanması ile sağlanmaktadır (Benligiray 2013, 13).

Örgüt ve insanlar için planlama yapılması: Her yönetimin olmazsa olmazı planlama yapmaktır. İKY için de bu noktada koordine etme, yönlendirme ve kontrol planlaması kaçınılmaz bir gereksinimdir. Bu bağlamda, insan kaynakları planlaması, iş analizi ve iş tasarımı temel işlevler olarak ön plana yer almaktadır. Bu işlev içerisinde yer alan konular, kısa, orta ve uzun vade için planlama yapmak, yapılan işlerin detaylı analizi sonucunda iş ve çalışan eşleştirmesini doğru gerçekleştirmek, işlerin yeniden tasarlanmasını sağlamaktır (Dolgun 2011, 27).

Çalışan ve örgütün performansının arttırılması: İşletme personelinin verimliliği ile firmanın performansı doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Performans değerlendirmeleri, kişiler için kariyer planları oluşturulması ve disiplinli bir şekilde süreç yönetimi istenilen sonucu doğuracaktır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, motivasyon ve ödüllendirme, performans değerlendirmesi, İK stratejilerinin işletme hedeflerine uygun olması ve bu İK uygulamalarının ölçülmesi ile hem çalışan hem de işletme performansı arttırılmaya çalışılmaktadır (Ertürk 2011, 5).

2.3. İKY'nin İlkeleri

İlkeler belirli bir zaman içerisinde, belirli deneyimler sonucunda ortaya çıkan ve benimsenerek uygulanmaya başlanan kurallar bütünü olarak adlandırılır. Uygulama esnasında doğru politikalar oluşturabilmek için, yönetsel yapıların izlediği temel ilkeler bulunmaktadır. Oluşturulan ilkeler, örgütlerin yapısına ve amaçlarına göre

farklılık gösterse de, çalışma ortamının bir düzen içerisinde ilerlemesi için birimlere rehberlik ederler (Fındıkçı 2002, 59).

İKY genelinde birçok ilke bulunmaktadır. Belirtilen ilkelerin hepsinin kabul gördüğü söylenemese de, bu kısımda genel kabul görmüş ilkeler aktarılacaktır.

2.3.1. Güvence İlkesi

Çalışanların hayatlarını idame ettirebilmek adına ellerindeki en önemli kaynağı, emeklerinin karşılığı olan ücretleridir. Bu nedenden ötürü çalıştıkları firmadan öncelikle güvence beklerler. Ayrıca, çalışanların işlerini benimsemesi ve işletmeye bağlılığın sağlanması açısından önemli bir noktadır. Sürekli işten çıkarılmaların görüldüğü firmalarda, iş kaybetme korkusu ve gelecek kaygısı oluşacağından verimlilik de istenilen düzeyde olmayacaktır. Sürekli beklenenin altında performans sergileyenlerin firma bünyesinde tutulması olası bir durum olmamakla beraber, çalışanların ciddi bir kusur işlemedikçe ve iş etiğine uygun davrandıkları sürece haklarının korunacağını bilmeleri gerekir. İş ortamının olumsuz düşüncelerden arındırılması ve ekonomik-sosyal olarak güvenli bir ortam yaratılması, verimlilik açısından temel unsurdur (Gültekin ve Altıntop 2014).

2.3.2. Gizlilik İlkesi

Bir organizasyon içerisinde birimler arası bilginin paylaşımı ve fayda sağlayacak bir sonuç ortaya koymak hedeflenir. Ancak belli başlı birimlerin çalışmalarının gizli tutulması esastır. Bu birimlerden bir tanesi de insan kaynaklarıdır. İK yönetimi açısından gizlilik sağlayabilmek önem teşkil eder. İKY'nin görevleri arasında çalışanların performans değerlemelerini kontrol etmek, arşivleme, kurum içerisindeki her personelin dosyasını oluşturma ve özlük bilgilerinin saklanması, iş başvurularının alınması vb. yer almaktadır. Bütün bu çalışmaların gizlenmemesi ve bilgi aktarımının yapılması çalışmaların güvenliğini zedeleyecektir. Güvenin olmadığı bir ortamda başarıdan söz edilemeyeceğinden, gizlilik ilkesine uygun hareket edilmelidir (Fındıkçı 2002, 61).

2.3.3. Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesi, bir bakıma önceki başlıkta açıklanan gizlilik ilkesine eşlik etmesi gereken bir ilkedir. Gizlilik ilkesiyle aktarılmaya çalışılan nokta, gerekli bilgilerin saklanmasıdır. Açıklık ilkesi kapsamında işletme çalışanları, terfi durumları, performans değerlemesi, ödüllendirme gibi kendilerini ilgilendiren konular hakkında bilgiye rahatça erişebilmelidir. Sitemin işleyişi ve gerekli süreçler hakkında insan kaynakları tarafından açıklayıcı bilgiler aktarılmalıdır. Belirli aralıklarla gerçekleştirilecek seminer ve konferans gibi etkinliklerle ya da kurum içinde bilginin yayılmasını sağlayan haber kaynaklarıyla bilgi akışı gerçekleştirilebilir. Bilgisizliğin yaratacağı huzursuz ortamın oluşmaması için insan kaynakları süreci titizlikle yönetmelidir (Ertürk 2011, 15).

2.3.4. Yeterlilik İlkesi

Yeterlilik ilkesi, bir kişinin kendisine verilen iş veya görevi layığıyla yerine getirmesi olarak tanımlanır. Anlaşılacağı üzere yeterlilik ilkesi, başarılı olmanın karşılığında belirtilen şeyin hak edilmesidir. En dar anlamıyla örneklenecek olursa, her görev için en yetenekli kişinin seçilmesidir.

Bu süreçte izlenecek yol, işletme içindeki boş pozisyonlar için herkesin katılabileceği bilgi ve yetenek yarışmaları gerçekleştirilmelidir. Gerçekleştirilecek sınavlar uygun bir şekilde herkese duyurulmalı ve katılmak isteyen herkese hak tanınmalıdır. Gerçekçi beklentilerden oluşan, ayrımcılığa neden olmayacak, kişilerin sadece bilgi ve yetenekleriyle ön planda olacağı bir sınav gerçekleştirmek nihai hedef olmalıdır. Sınav sonucunun olumlu ya da olumsuz olmasına bakılmaksızın, katılan adaylara sonuçlar hakkında bilgi verilmelidir (Fındıkçı 2002, 60).

Yeterlilik ilkesine daha geniş bir anlamda bakılacak olursa, aktif ve verimli bir insan kaynağı sisteminin oluşturulmasını sağlayan uygulamaların bütünüdür. İşe alımda ve çalışma sürecindeki terfilerde din, dil, ırk, siyasi görüş, akrabalık, kişilere olan yakınlık gibi özelliklerin dikkate alınmaması bu ilkenin temelini oluşturur. İşin tamamlanması için gereksinim neyse, kişinin bunu sağlanması aranan özellik olmalıdır (Mercin 2005).

2.3.5. Eşitlik İlkesi

Fırsat eşitliği yaratılması anlamını taşıyan bu ilke, yönetim tarafınca oluşturulan imkânlardan herkesin eşit şekilde faydalanmasını ifade etmektedir. Yeterlilik ilkesiyle benzer yönleri bulunan bu ilke kapsamında, herhangi bir ayrıma mahal vermeden çalışanların kariyer fırsatlarından yararlanması ve işletme bünyesine dâhil olması hedeflenmektedir. Fırsat eşitliği, toplumsal farklılıkların ortadan kaldırılması ve çalışma ortamında kişiler arası empatinin sağlanmasıyla, anlayış ve hoşgörünün gelişmesini sağlayacaktır. Bu eşitliğin sağlanması, gerek ekonomik gerek sosyal anlamda İKY'nin görevini yerine getirdiğinin bir göstergesidir (Dolgun 2011, 22).

2.3.6. İnsana Saygı İlkesi

İnsana dair gerçekleştirilen bütün işlerde, alınan kararlarda ve uygulanan çalışmalarda önce insan anlayışının benimsenmesi, çalışma koşullarının değişmez unsurudur. Sonuçta İKY'nin var olmasının temel amacı insana saygıdır. Bu ilke İKY açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü burada gerçekleştirilen çalışmaların tamamı insan odaklıdır. İnsan odaklı bu yönetim anlayışı sadece İKY'nin işletme içindeki başarısını göstermekle kalmaz. Yapısı gereği İK birimi, işe alım sürecinde kurum personeli olmayan kişilerle de görüşmeler sağlandığı için kurum imajını yansıtan bir kimliğe sahiptir (Fındıkçı 2002, 59).

2.4. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Yalnızca teknik açıların ele alındığı ve insan faktörünün görmezden gelindiği bir yönetim düşünün. İnsana adeta bir makineymiş gibi yaklaşan klasik yönetim anlayışı, sürekli artan, farklılık gösteren ve giderek bilinçlenen müşteriler karşısında işlevsiz bir hale gelmiştir. Mevcut ve gelecekte oluşacak müşteri isteklerini belirleyemeyen işletmelerin, bu baş döndürücü gelişmeler ışığında ve yer aldıkları acımasız rekabet ortamında hayatta kalma çabaları yeterli olmayacaktır (Kıngır 2006, 139).

İşletmeler değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için müşteri ve kalite kavramlarını odak noktaları haline getirmelidir. Gelişime bağlı oluşan bu değişim,

işletmelerin de değişimini zorunlu kılmaktadır. Bu srec zarfında da Toplam Kalite Yönetimi, en önemli değişim araçlarından birisidir. Gelişim göstermek, iyi ve mükemmelin peşinden koşulması, artan müşteri taleplerine yetişebilmek, küresel alanda oluşan rekabet ortamına uyum için bir yönetim felsefesi olan toplam kalitede başarı, insan kaynağının etkin kullanılması ve yönetilmesine bağlıdır. Bu etkinlik ve verimlilik, piyasadaki firmalarla rekabeti sağlayacağı gibi ayrıca TKY'nin uygulanmasına da doğrudan etki etmektedir. İşletmeler, sahip oldukları teknolojiiden faydalanarak çalışanlarından yüksek performans almayı hedeflerler. Böylece, uzun vadede kar sağlayarak güçlü bir konuma geleceklerdir (etin ve Arslan 2017, 107).

Gelişimin sağlanması için TKY felsefesinin benimsenmesi aşıkardır. İnsan unsuru da örgütler için olduğu gibi TKY'nin de merkezinde yer alır. TKY'yi uygulamak isteyen işletmelerin, müşteri odaklı oldukları kadar personel odaklı olmaları da gerekir. İnsanın merkezde bulunduğu bir toplam kalite anlayışında, İnsan Kaynakları Yönetimini yok saymak mümkün olmayacaktır. Hayata geçirilmeye çalışılan TKY felsefesi kapsamında, insan kaynakları yönetimi bulunduğu konum itibariyle gerekli olan deneyime sahip olmalıdır (Kovancı 2007, 212).

İşletmede toplam kalite politikaları belirlenirken muhakkak insan kaynakları birimi ile bir arada çalışılmalıdır. Bunun nedeni ise işletmenin üreteceği ürün veya hizmetin kalitesini geliştirecek olanlar yine çalışanlardır. Toplam kalite sürecinde eğitim, performans yönetimi ve değerlemesi, iletişim gibi programlar tasarlanırken belirli bir yöntem izlenmeli ve iyi bir analiz gerçekleştirilmelidir. Belirtilen bu özelliklerin hepsi ise İKY'nin görevleri arasında yer alır (Ersen 1997, 55). Sonuç olarak TKY ve İKY uygulamaları birbirinde bağımsız olarak hareket edemeyecek iki yönetim modeli olarak görülmektedir.

2.5. TKY'nin Uygulanması Sürecinde İKY'ye Düşen Görevler

Toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında bulunan ilişkiye bakıldığında, temelde insan unsuru göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, sağlıklı bir TKY'nin uygulanması sürecinde İKY'nin üstlendiği görevler doğrudan etki sağlamaktadır. Çalışmanın daha önceki kısımlarında kısaca bahsedilen görevler, başlıklar halinde ayrı ayrı ele alınacaktır.

2.5.1. Personel Seçimi

Bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için üretim araçlarının yeterliliğini sağlaması gerekir. Bu yeterliliğin sağlanmasından daha önemli olan bir konu ise bu araç ve gereçleri kullanacak, üretim faktörlerini koordine ederek yönlendirecek çalışanlara sahip olmaktır. Sadece üst düzey teknik olanaklara sahip olmak yeterli değildir. Başarıyı elde edebilmek için bu olanakları en iyi şekilde kullanacak olan en uygun çalışanları bulmak gerekmektedir (Ersen 1997, 108).

İşletme için en uygun kişinin araştırılması ve işe yerleştirilmesi, firmanın uzun vadede ayakta durabilmesi için en önemli insan kaynakları görevlerindendir. Personel seçimi, kişilerin yetenek ve kabiliyetleri ile işletmenin ihtiyaçlarının aynı doğrultuda olması gereken bir süreçtir. Ayrıca, iş için doğru elemanı bulabilmek adına iş analizi ve görev tanımının detaylıca açıklanması gerekir. Sürecin ilerleyişi, mevcut çalışanlar arasında bir kişinin seçilmesi yani iç kaynak kullanımı ya da dışarıdan bir kişinin işletme bünyesine dâhil edilmesi yani dış kaynaktan yararlanma şeklinde olabilir. Bütün bu işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi İKY'nin işini ne kadar iyi yaptığıyla doğrudan bağlantılıdır (Kıngır 2006, 156).

İşletmelerin farkında olması gereken durum ise işe alım süreci ne kadar başarılı yönetilirse toplam kaliteye geçiş süresi kısalacak ve hedeflenen başarıya ulaşmak da bir o kadar hız kazanacaktır.

2.5.2. İK Sisteminin Planlanması

İK planlaması ilk düşünüldüğü şekilde işletmenin sadece gerekli iş gücünün belirlenmesi olarak ele alınmamalıdır. Bu sistem düşünülenin aksine çok daha geniş bir yapıya sahiptir. Örgütün kaynak planlamasının iş gücü boyutunun, personel devir hızının, terfi hareketliliğinin, işe alım ve emekliliklerin planlandığı ve bunlara ek olarak çalışan eğitiminin de dâhil olduğu bütün bu sistemin yönetimi İK üzerinden gerçekleşmektedir. Anlaşıldığı üzere insan kaynakları planlaması, örgütün gelecekte oluşacak personel ihtiyacını tahmin edebilmesi ve bu duruma uygun programlar oluşturması sürecidir (Fındıkçı 2002, 126).

Planlama içerisinde yer alacak konu başlıkları üzerinde detaylı olarak düşünölmelidir. Planlama hangi dönemleri kapsayacak, organizasyon içerisinde hangi birimlerden destek alınacak, birimler sürece ne kadar dâhil edilecek, planlama belirli bir alan için mi yoksa genel işletme bütünü için mi gerçekleştirilecek gibi ve daha fazla soruya özenle cevap verilmesi gerekmektedir. Bu planlama sayesinde işletme içerisindeki mevcut insan gücünün en etkin şekilde kullanılması hedeflenmektedir. Önceden gerçekleştirilen bu planlama ile ileride yaşanacak olası ekonomik, siyasal, toplumsal ve ticari gelişmelere karşılık verecek insan gücünü oluşturulması sağlanacaktır (Benligiray 2013, 38).

2.5.3. Performans Değerlendirmesi

Günümüz işletmelerinde performans değerieme İKY görevlerinden bir tanesidir. Bu değeriendirmeler hem çalışanların gelişmesine yardımcı olur hem de örgüte bağlanmalarını ve işletmede kalmalarını sağlamada önemli bir etkidir. Buradaki temel amaç değeriendirme sonucunda bir çalışanın, iş veya görev tanımında yer alan başarı standartlarına ne derece ulaştığına dair net bir bilgi sağlamasıdır. Performansı geliştirmek, gerek personeli gerekse işletmeyi durumu hakkında bilgilendirmek, çalışanlara kendilerinden beklenenin en olduğunu izah edebilmek gibi amaçlar da bu süreç içerisinde yer almaktadır (Dolgun 2011, 166-167).

Performans değerieme süreci belirli kurallara ve aşamalara göre gerçekleşmektedir. Başarılı bir değeriendirme sonucu elde etmek detaylı bir planlama süreci sonunda oluşmaktadır. Kriterlerin ve değeriemenin ne sıklıkta yapılacağıının belirlenmesi, bu değerieme sürecinde yer alacak kişilerin belirlenmesi ve yeterli eğitime sahip olmaları, hangi yöntemin uygulanacağı ve sonuçların çalışanlara bildirilmesi gibi aşamalar bu planlama sürecinde yer almaktadır. Ayrıca bu aşamalar, sonuçların doğru kullanımı ve yorumlanması bakımından son derece önemlidir (Ertürk 2011, 167-168).

2.5.4. Eğitim

İKY'nin işletme içerisinde üstlendiği önemli görevlerden bir tanesi de çalışanların eğitimidir. İşletme personelinin zaman içerisinde yaşanan değişimlere ve

gelişmelere adapte olabilmesi açısından, hangi çalışanın hangi doğrultuda eğitileceğinin planlanması gerekmektedir. Eğitim gereksinimleri belirlenerek gerekli eğitimler düzenlenmelidir. Ayrıca, çalışanların eğitim sonuçlarının tatmin edici bir düzeyde olup olmadığına bakılmalıdır. Olumsuz sonuçlarda ise sadece çalışan suçlanmamalı ve eğitim içeriği de incelenmelidir. Buradan alınacak sonuca göre gerekli düzenlemeler yapılarak, sonuç istenilen düzeye çekilebilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2002, 143).

Eğitim, işletme ve çalışan açısından sürekli gelişim anlamını taşır. Organizasyonlar, üretim ve kazanç sağlamak dışında böylesine yoğun bir rekabet ortamında hayatta kalabilmek için değişmek zorundadırlar. Bu değişim sürecini kaçırmamak ve gelişimin sürdürülebilmesi yönünde düzenli eğitimler planlayarak yaşamaya devam etmelidirler. İşletmenin genel işleyişi ve devamlılığı dışında, çalışanların niteliğinin artması, kişisel gelişimleri, iş sırasında yapılan hataların ortadan kalması, kazaların önlenmesi ve iş güvenliği açısından da işletme bünyesinde olumlu sonuçlar doğuracaktır (Özçelik 2009, 167).

Eğitim ile birlikte çalışanların kısa sürede işletmenin verimine ve kalitesine katkı sağlaması beklenmektedir. Daha genel anlamda eğitimden beklenen sonuçlar şu şekildedir (Ersen 1997, 119);

- Belirlenen standartlara uygun üretimin sağlanması,
- Sürekli iyileştirmenin sağlanması,
- Kalitenin bir sınırının olmadığını aktarabilmek,
- Ürün üretimi ve hizmet noktasında hatayı minimal düzeye çekmek,
- İş süreçlerini geliştirmek,
- Çalışan devir oranını düşürmek,
- İş birliğini oluşturmak ve adaptasyon sürecini hızlandırmak,
- İşletme maliyetlerini azaltmak,
- İş güvenliğini sağlamak.

2.6. TKY Açısından İKY’de Önem Kazanan Fonksiyonlar

TKY temelinde, organizasyonun bütününe yayılmış bir kalite bilincinin yer alması beklenmektedir. Bu beklenti ve hissiyatın karşılanmasında insan faktörü kilit noktadadır.

TKY bütün işletme sürecinin müşteri memnuniyetini hat safhaya çıkarılabilmesi için çaba sarf etmektir. Tüm uğraşın sonunda ise kalite kaygısını canlı tutmak hedeflenir. Müşteri ihtiyaçlarından yola çıkılarak işletme içerisinde bu canlılığı ve devinimi sağlayabilmenin merkezi ise firma çalışanların yani iç müşterinin bu sürece aktif katılımıyla oluşacaktır.

Çalışmanın bu kısmında, TKY yolculuğu esnasında İKY içerisinde önem kazanan fonksiyonlar yer almaktadır. Organizasyonu oluşturan bireylere yapılan yatırımın, uzun vadede firmanın kazancına ve rekabet ortamında ayakta kalabilmene etkisi başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.6.1. Çalışanların Niteliğinin Arttırılması

Her çalışanın aynı ölçü ve oranda olmamakla beraber belirli yetenekleri bulunmaktadır. Bu yetenekler el becerisi ve yatkınlık, yaratıcılık, farklı bakış açısı ve otomatikleşmiş olan farkında olmayarak yapılan beceriler şeklinde ortaya çıkabilir. İşletmelerin başarısı bu becerilerin toplamıyla doğru orantılıdır. Bu noktada insan kaynaklarına düşen görev ise modern bir yönetim yaklaşımıyla, çalışanların sahip oldukları bu yetenekleri bir bütün haline getirebilmektir (Ertürk 2011, 238).

İnsancıl bir yaklaşımla işletmeye fayda sağlayacak insan şu şekilde tanımlanmıştır (Ersen 1997, 69-70);

- Normal çalışma rutinde hareket etmeye alışan çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı sağlanmalıdır. Bu sayede üretkenlik ve iş doyumunu en üst noktaya ulaşacaktır.
- Hem kendi hem de işletme için fayda sağladığını gören insan, gelişime açık olmayı benimser.

- Gelişimle beraber çalışanların kendilerine güveni sağlanır. Güven ortamı sonucunda yaratıcılık artar ve kişi sorumluluk almaya başlar.
- Çalışanlar arasında fark edilen bu değişim, bütün ekibin daha istekli ve katılımcı bir görüntü çizmesine yardımcı olur.
- Firma birkaç kişinin üstün yeteneklerine bağlı olmaktan çıkar ve takım çalışmasıyla hareket eden bir insan kaynağına sahip olur.

İş yaşamında ve günümüz rekabet ortamında kısıtlı olmayan tek kaynak insandır. Kısıtlı kaynak kullanımı ve girdilerden daha fazla çıktı sağlayabilmek için çalışanların becerisini kullanmak gerekir. Bu amaç doğrultusunda çalışanlar için gerek eğitim gerekse işletme içi etkileşimin arttırılacağı uygun ortamın yaratılması önem teşkil eder (Çetin ve Arslan 2017, 127).

2.6.2. İç Müşteri Mutluluğunun Sağlanması

Günümüz dünyasında bütün işletmeler bilindiği üzere müşteri odaklı çalışmaktadır. Müşteri odaklılık denilince akla sadece satış yapılan kişiler gelmektedir. Ancak önemli bir nokta olan iç ve dış müşteri kavramları göz ardı edilmemelidir. İç müşteri, diğer anlamıyla firma içerisinde çalışanların mutluluğu bir bakıma dış müşterinin memnuniyetinin anahtarı niteliğindedir (Pekmezci, Demireli ve Batman 2018).

Dış müşteriyi memnun etmek isteyen işletmeler öncelikle iç müşterilerinin ne istediğini bilmelidir. İşletme içinde adaletli davranma, çalışanlara ve onların düşüncelerine saygı, açık ve etkili iletişimin sağlanması, sosyal ve kültürel haklar, çalışma koşulları gibi sayılabilecek daha birçok faktörü bu süreci direkt etkileyebilmektedir (Fındıkçı 2002, 357).

Görüldüğü üzere iç ve dış müşteri ayrı ayrı ele alınmayacak kadar bağlantılıdır. Aynı durum toplam kalite ve insan kaynakları politikalarında da geçerli olmaktadır. Bir birine uyumlu şekilde ilerlediği takdirde, firmalar için başarı ve kazanç kaçınılmaz olacaktır.

2.6.3. Sürekli Gelişme

Sürekli gelişme veya sürekli iyileştirme kavramı TKY felsefesinin ilk akla gelen ve en önemli kuralıdır. İnsan kalitesi her şeyden önce gelmektedir. Burada bahsedilen kalite sadece yönetim açısından değil, organizasyon bünyesinde bulunan bütün çalışanları kapsayan bir kavramdır. Kişiler açısından iş veya sosyal hayat fark etmeksizin, sürekli gelişmeye açık olunmalıdır. Küçük adımlarla ilerleme hedeflenmektedir. Ama bu küçük gelişmelerin süreklilik kazanması halinde elde edilen başarı bir hayli büyük olacaktır (Kovancı 2007, 299).

Gelişimin tüm hızıyla artarak devam ettiği iş dünyasında ayakta kalabilmek uyum sağlamaya bağlıdır. Sadece tek bir hamle ile sonuca ulaşılmadığı gibi bu zorlu süreçte gelişime önem verilmelidir.

Çalışanlara sağlanan imkânların ve gelişimleri için verilen eğitimlerin devamlılığı bu noktada ön plana çıkmaktadır. Çalışanların üzerine düşen işlerini nasıl daha iyi yapacakları üstüne düşünmek hatta bunu projelendirmektir. Bir bütünün parçası olduğunu bilerek ve diğer çalışanlarla iş birliği içinde olarak hareket etmelidir. Sonuçta oluşturulan sistem ve çalışanlar kaliteli olursa, işletmenin diğer tüm faaliyetleri de kaliteli olacaktır (Ersen 1997, 74-75).

2.6.4. Verimliliğin Arttırılması

Verimlilik, işletmenin çıktısı olarak adlandırılan ürettiği mal veya hizmetin, enerji, sermaye, materyal, emek gibi girdilere olan oranıdır. Bir işletmenin var olma amacı verdiği hizmetin karşılığını alarak buradan bir kazanç sağlamaktır. Tabi dünya üzerinde yaşanan değişime kayıtsız kalamayacak olan işletmeler maliyeti sabit tutmak hatta azaltabilmek istemekteler. Bunu da verimliliğin artmasıyla elde edeceklerdir (Kıngır 2006, 143).

Belirlenen hedefler ve hedeflere ulaşabilme açısından çalışanlara gerekli çalışma ortamı oluşturulur. Ayrıca kişilerin çalışarak kazandıkları beceriler, verilen gelişim eğitimleriyle tamamlanır. Değerlendirme aşaması, kişinin kendini değerlendirmesi, yönetici tarafından değerlendirme, müşteri tarafından değerlendirme ve iş arkadaşları tarafından değerlendirme şeklinde oluşur. Bütün bu uğraşların

sonucunda da performans değerlendirmesiyle verimlilik ölçölmektedir (Uyargil 2009, 215-217).

Göröldüğü üzere sonuçta istenilen başarıyı alabilmek adına işletmelerin gerek mali gerekse fiziki anlamda yatırımların tamamı insan kaynağı odaklıdır. Bir işletmede yüksek teknoloji ya da mali kaynak bulunabilir fakat bu olanakları değerlendiremeyecek doğru insan kaynağına sahip değilse sonuçta başarıdan söz edilemez. Bu bilgiler ışığında, verimliliğin arttırılması için işletmelerin çalışanlara yatırım yapması gerekmektedir (Ersen 1997, 78-83).

2.6.5. Hata Oranının Sıfıra İndirilmesi

Çağımızın düşünce şekli mal ve hizmet üretiminde toplam kaliteyi vazgeçilmez bir konuma getirmiştir. Sektör liderliğini ele alabilmek için hız ve kalite avantajını yakalamak gerekir. Bu başarıya ulaşmak için basit ama karmaşık bir faktöre daha ihtiyaç vardır. Bu karmaşık faktör ise insandır.

Geçmişte sadece ürün veya hizmetin kalitesi ön plandayken günümüz şartlarında sunum, satış, satış sonrası destek gibi konuları da bünyesine katmıştır. Burada bahsedilen üretim sürecin tamamında hatta satış sonrasında dahi yer alan bütün faktörlerin kontrol altına alınmasından söz edilmektedir. İşletme içerisinde, özellikle üst yönetimin geleneksel anlayıştan sıyrılması gerekir (Çetin ve Arslan 2017, 142-143).

İlk aşamadan başlayarak müşteriye teslim edilmesi ve sonrası için tüm süreçlerin hatasız olması, toplam kalite açısından çok önemlidir. Sürecin, büyük bir özen ile takibinin sağlanması gerekir. Fakat süreç ve aşamalar ne kadar iyi planlsa da tek başlarına yeterli olmayacaktır. Sistemin tam işlemesi çalışanlara yani insana bağlıdır. Sıfır hata kavramı, işi ilk seferinde doğru yapmak düşüncesiyle hareket etmektir. Geleneksel yöntemden ayrıldığı kilit nokta burasıdır. Son aşamada kalite kontrol yapmak yerine, üretim sürecinin tamamında yapılan düzeltme ve alınan önlemlerle ortaya hatasız bir ürün çıkacaktır (Kıngır 2006, 102-103).

Sapma sonucu, gecikme veya ihmalden doğacak hatalar sıfıra indirgenmelidir. Bu tarz hataların oluşmaması için yöntemler geliştirilmeli, net ve anlaşılır tanımlar

olmalıdır. Uygun alt yapı koşulları sağlanmalıdır. Bütün parçalar bir araya getirildiğinde işini seven, gerekli eğitimlerle kendini geliştirmiş, işletmeye katkı sağlamayı hedefleyen ve en önemlisi mutlu çalışanlarla sıfır hatalı üretim kaçınılmaz olacaktır (Ersen 1997, 88-90).



Üçüncü Bölüm

YÖNTEM VE BULGULAR

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DEPARTMANINDA ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ALGISI

Çalışmanın bu bölümünde TKY'nin İKY'deki algısını irdelemeye yönelik yapılan araştırmanın detayları yer almaktadır. Bu araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmada kullanılan model, veri toplama yöntemi ve elde edilen bulgular başlıklar halinde aktarılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın iki temel çıkış noktası olan toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramları göz önünde bulundurularak, bu kavramların birbiriyle olan ilişkileri, birbirleriyle olan uyumu ve işletme içerisinde paralel olarak uygulanmaları ele alınmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. TKY felsefesi kapsamında İKY'nin sorumluluğu ve uygulama boyutu incelenmiştir.

Günümüz işletmelerinde TKY'nin ne derece benimsendiği ve uygulandığı, İKY'nin bu süreci nasıl yönettiği, akabinde çalışanlara bu felsefenin nasıl yansıtıldığı ve memnuniyet dereceleri irdelenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını 2019 ve 2020 yılı itibarıyla bir işletme bünyesinde aktif olarak çalışan kişiler oluşturmaktadır. Kişilerin, çalıştığı işletmelerin hangi sektör üzerine ürün veya hizmet sağladığı değil, bu işletmelerde insan kaynakları, işe alım uzmanlığı, personel eğitimi veya kişisel gelişim ve kariyer birimleri gibi insan kaynakları yönetimine etki edecek birimlerde yer almalarına dikkat edilmiştir.

İşletmelerin ilgili bölümlerinde yer alan 100 örneklem ile araştırma tamamlanmıştır. Kişilere 9 bölümden oluşan ve alt başlıklarıyla birlikte toplamda 34 soru sorulmuştur.

3.3. Değişkenler ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmaya dâhil olan çalışanların eğitim durumları, çalıştıkları pozisyonlar, cinsiyetleri, yaşları, işletmede TKY uygulaması ve kalite belgesi durumu bağımsız değişkenler olarak ele alınırken, işletme çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına karşı farkındalıkları, beklenti ve belirli durumlar karşısındaki memnuniyetleri bağımlı değişkenler olarak aktarılmıştır.

Anket yöntemiyle sorulan sorular karşılığında çalışanların TKY felsefesi ve İKY'nin uygulanma aşamasında ki bilgileri ve beklentileri test edilmiştir.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Performansı Ölçeğimizin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Ölçeğimizin Alt Boyutları	Cronbach's Alpha
İşe Alım	0,830
Eğitim	0,895
Performans	0,868
Ücret	0,858
İş Sağlığı ve Güvenliği	0,882

Tablo 1'de gösterilen güvenilirlik testi sonuçlarına göre, ölçeğin her bir alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri, 0,80 ile 1,00 arasında olduğu için ölçeğin güvenilir olduğunu söylenebilmektedir.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Anket formu kişisel bilgiler ve 10 soru bölümünden oluşmaktadır. Çalışanlara toplamda 34 soru yönetilmiştir. Ankete 100 çalışan katılmıştır. TKY ve İKY uygulama düzeyi beşli likert ölçekler (1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılarak ölçülmüştür. Veri

analizinde güvenilirlik analizi, t-testi ve ANOVA kullanılmıştır. Anket verileri IBM SPSS 25 programına girilerek öncelikle katılımcı profili incelenmiş sonrasında da katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin bakış açıları istatistiksel analizler yardımıyla sonuçlandırılmıştır.

3.5. Bulgular Ve Değerlendirme

100 katılımcı ile gerçekleştirilen anket verileri IBM SPSS 25 programından yararlanılarak öncelikle katılımcı profili incelenmiştir. Bir sonraki aşamada katılımcıların TKY ve İKY uygulamalarına yönelik görüşleri analizler yardımıyla paylaşılmıştır.

3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Anket uygulaması gerçekleştirilen katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışmakta oldukları birim ve TKY uygulamaları hakkında ki bilgi durumları tablo halinde aktarılmıştır.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kadın	57	57,0	57,0	57,0
Erkek	43	43,0	43,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların cinsiyetine göre dağılımları incelenmiştir. Bu veriler Tablo 2’de verilmektedir. Tablo 2’de görüldüğü üzere yapılan bu anket çalışmasında demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde tablolarını incelediğimiz zaman ankete katılan çalışanların %57’si kadın, %43’ü erkektir.

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Durumuna Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 18-25	35	35,0	35,0	35,0
26-31	22	22,0	22,0	57,0
32-38	26	26,0	26,0	83,0
39-45	8	8,0	8,0	91,0
45 üstü	9	9,0	9,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların yaş aralığına göre dağılımları incelenmiştir. Bu veriler Tablo 3’de verilmektedir. Tablo 3’de görüldüğü üzere yapılan bu anket çalışmasına katılanların %35’i 18-25 yaş aralığında, %22’si 26-31 yaş aralığında, %26’sı 32-38 yaş aralığında, %8’i 39-45 yaş aralığında, %9’u 45 yaş üstüdür.

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ön lisans veya lise mezunu	34	34,0	34,0	34,0
Lisans veya lisansüstü mezunu	66	66,0	66,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların eğitim durumuna göre dağılımları incelenmiştir. Bu veriler Tablo 4’te verilmektedir. Tablo 4’te görüldüğü üzere yapılan bu anket çalışmasında bulunan çalışanların %34’ü ön lisans veya lise mezunu, %66’sı lisans veya lisansüstü mezunudur.

Tablo 5. Katılımcıların Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli İnsan Kaynakları	81	81,0	81,0	81,0
Halkla İlişkiler ve Tanıtım	5	5,0	5,0	86,0
Diğer	14	14,0	14,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların çalıştığı birimlerine göre dağılımları incelenmiştir. Bu veriler Tablo 5'te verilmektedir. Tablo 5'te görüldüğü üzere yapılan bu anket çalışmasında yer alan çalışanların %81'i İnsan Kaynakları, %5'i Halkla İlişkiler ve Tanıtım, %14'ü ise diğer departmanlarda görev almaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Çalıştığı Süreye Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 0-2 yıl	32	32,0	32,0	32,0
2-4 yıl	29	29,0	29,0	61,0
4-6 yıl	16	16,0	16,0	77,0
6 yıl veya daha fazla	23	23,0	23,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların çalıştığı süreye göre dağılımları incelenmiştir. Bu veriler Tablo 6'da verilmektedir. Tablo 6'da görüldüğü üzere yapılan bu anket çalışmasında yer alan çalışanların %32'si 0-2 yıl, %29'u 2-4 yıl, %16'sı 4-6 yıl, %23'ü 6 yıl ve üzeridir.

3.5.2. Çalışanların TKY Hakkında Bilgi Düzeyleri

Anket çalışması kapsamında, personellerin işletmelerinde TKY uygulamaları, TKY'ye geçiş süreci nedenleri ve kalite belgeleri hakkında ne derece bilgi sahibi oldukları incelenmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Bilgi Düzeyleri Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Evet	48	48,0	48,0	48,0
Hayır	33	33,0	33,0	81,0
Bilmiyorum	19	19,0	19,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların, çalıştıkları işletmelerde toplam kalite yönetimi uygulanıp uygulanmadığına dair bilgi düzeyleri incelenmiştir. Bu veriler Tablo 7’de verilmektedir. Tablo 7’de görüldüğü üzere yapılan bu anket çalışmasında yer alan çalışanların %48’i toplam kalite yönetiminin uygulandığını belirtirken, %33’ü toplam kalite yönetiminin uygulanmadığını belirtmiştir. İşletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulandığına dair hiçbir fikri olmayan çalışanların oranı ise %19’dur.

Tablo 8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Başlama Nedenleri İle İlgili Katılımcı Görüşleri

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına başlama nedenleri	Frekans	Yüzde %
Ürün veya hizmetlerin kalitesini arttırmak	60	60
Müşteri memnuniyetini sağlamak	56	56
Çalışan memnuniyetini sağlamak	53	53
İşletmenin imajını yükseltmek	45	45
Yurtdışı pazarlara açılmak	30	30
Diğer	14	14

Ankete katılan çalışanların, toplam kalite yönetimi uygulamalarına başlama nedenlerine dair bilgi düzeyleri incelenmiştir. Bu veriler Tablo 8’de verilmektedir.

“Ürün veya hizmetlerin kalitesini arttırmak” diyenlerin oranı %60, “müşteri memnuniyetini sağlamak” diyenlerin oranı %56, “çalışan memnuniyetini sağlamak” diyenlerin oranı %53, “işletmenin imajını yükseltmek” diyenlerin oranı %45, “yurtdışı pazarlara açılmak” diyenlerin oranı %30’dur. % 14’lük kısım ise “diğer” seçeneğini işaretlemiştir. Bu anket sorusu için katılımcılara birden fazla seçenek işaretleyebilme hakkı verilmiştir.

İşletme çalışanlarının cevapladığı bu soruda; çalışanların ürün veya hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini kendi memnuniyetlerinden daha ön planda tuttukları görülmüştür.

Tablo 9. Katılımcıların İşletmelerinde ISO 9001 ve Benzeri Kalite Belgeleri Hakkındaki Bilgi Düzeyleri Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Var	37	37,0	37,0	37,0
Yok	34	34,0	34,0	71,0
Bilmiyorum	29	29,0	29,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların, çalıştıkları işletmelerde ISO 9001 veya benzeri bir kalite belgesi olup olmadığına dair bilgi düzeyleri incelenmiştir. Bu veriler Tablo 8’de verilmektedir. Tablo 9’da görüldüğü üzere yapılan bu anket çalışmasında yer alan çalışanların %37’si ISO 9001 veya benzeri bir kalite belgesine sahip olduklarını belirtirken, %34’ü ISO 9001 veya benzeri bir kalite belgesine sahip olmadıklarını belirtmiştir. İşletmelerinde ISO 9001 veya benzeri bir kalite belgesinin olup olmadığına dair herhangi bir fikri olmayan çalışanların oranı ise %29’dur.

3.5.3. Alt Boyut İfadelerinin Analizi

Çalışma sürecinde katılımcılara işe alım, iş sağlığı, eğitim, performans ve ücret ana başlıkları altında belirli sorular yöneltilmiştir. Çalışanların firma içerisinde adil yönetim/uygulama ve belirli konular hakkında memnuniyetleri gözlemlenmeye çalışılmıştır. Bu soruların alt boyut ifadelerinin analizi ise aşağıda tablolar halinde paylaşılmıştır.

Tablo 10. İşletmemizde SistematiK Bir Eğitim İhtiyaç Analizi Yapılıyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	4	4,0	4,0	4,0
	Katılmıyorum	19	19,0	19,2	23,2
	Kararsızım	17	17,0	17,2	40,4
	Katılıyorum	39	39,0	39,4	79,8
	Kesinlikle katılıyorum	20	20,0	20,2	100,0
	Toplam	99	99,0	100,0	
Eksik	Sistem	1	1,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “işletmemizde sistematiK bir eğitim ihtiyaç analizi yapılıyor” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 10’da verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %4, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %19, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %17, “katılıyorum” diyenlerin oranı %39, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %20’dir. Hızla gelişen bilgi çağının gerisinde kalmamak için çalışanların bilgilerini hızlı ve etkili bir yöntemle güncelleyebilmesi gerekmektedir. Eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan işletmelerin değişime ve yeniliklere ayak uydurabildikleri, hatta bu değişime liderlik ederek önemli rekabetçi üstünlükler elde ettikleri bilinmektedir. Ankete katılan katılımcıların yarısından fazlasının bu bilinçle hareket eden işletmelerde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 11. Eğitim Programı Planlanırken, Eğitim İle İlgili Görüşlerime Önem Veriliyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	3	3,0	3,0	3,0
	Katılmıyorum	12	12,0	12,1	15,2
	Kararsızım	24	24,0	24,2	39,4
	Katılıyorum	35	35,0	35,4	74,7
	Kesinlikle katılıyorum	25	25,0	25,3	100,0
	Toplam	99	99,0	100,0	
Eksik	Sistem	1	1,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “eğitim programı planlanırken, eğitim ile ilgili görüşlerime önem veriliyor.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 11’de verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %3, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %12, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %24, “katılıyorum” diyenlerin oranı %35, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %25’dir. Katılımcıların %60’ı işletmeleri tarafından planlanan eğitimlerde bireysel fikirlerinin dikkate alındığını belirtmiştir.

Tablo 12. İş Görenlerin Eğitim Ve Gelişimine Yönelik Yatırım Yapılıyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	3	3,0	3,1	3,1
	Katılmıyorum	17	17,0	17,3	20,4
	Kararsızım	17	17,0	17,3	37,8
	Katılıyorum	43	43,0	43,9	81,6
	Kesinlikle katılıyorum	18	18,0	18,4	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “iş görenlerin eğitim ve gelişimine yönelik yatırım yapılıyor ” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 12’de verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %3, “katılmıyorum”

diyenlerin oranı %17, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %17, “katılıyorum” diyenlerin oranı %43, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %18’dir. Katılımcıların %61’i çalışmakta oldukları işletmelerin, personellerinin gelişimi ve eğitimlerine yönelik yatırımlar yaptığını belirtmiştir.

Tablo 13. Eğitim Programına Katılacak Olan İş Görenlere Eşit Davranılıyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	15	15,0	15,2	16,2
	Kararsızım	20	20,0	20,2	36,4
	Katılıyorum	40	40,0	40,4	76,8
	Kesinlikle katılıyorum	23	23,0	23,2	100,0
	Toplam	99	99,0	100,0	
Eksik	Sistem	1	1,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “eğitim programına katılacak olan iş görenlere eşit davranılıyor.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 13’te verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %1, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %15, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %20, “katılıyorum” diyenlerin oranı %40, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %23’tür. Ankete katılanların %63’ü çalıştıkları kurumlarda verilen eğitimlerde çifte standarttan uzak adil bir işleyişin olduğunu belirtmiştir. Verilen eğitimlerde çalışanlara adil davranılmadığını düşünenlerin oranı ise %16’dır.

Tablo 14. Eğitimin Değerlendirilmesi Bilimsel Olarak Yapılıyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	4	4,0	4,0	4,0
	Katılmıyorum	20	20,0	20,2	24,2
	Kararsızım	19	19,0	19,2	43,4
	Katılıyorum	38	38,0	38,4	81,8
	Kesinlikle katılıyorum	18	18,0	18,2	100,0
	Toplam	99	99,0	100,0	
Eksik	Sistem	1	1,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “eğitimin değerlendirilmesi bilimsel olarak yapılıyor” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 14’te verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %4, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %20, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %19, “katılıyorum” diyenlerin oranı %38, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %18’dir. Eğitimlerde tek bir tekniğin kullanılması ya da birden fazla tekniğin kullanılması örgütlerin aldığı karar doğrultusunda çalışanlar tarafından deneyimlenmektedir. Yöneticilerin ise en faydalı geri dönüş ve bilgilerin sağlanacağı tekniğe karar vermeleri gerekmektedir. Katılımcıların yarıdan fazlası çalıştıkları kurumlar tarafından kendilerine verilen eğitimlerin sonucuna bilimsel veriler kullanılarak ulaşıldığını belirtmektedir.

Tablo 15. Verilen Eğitim Daha Kaliteli İş Yapmamı Sağlıyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	5	5,0	5,1	5,1
	Katılmıyorum	13	13,0	13,3	18,4
	Kararsızım	14	14,0	14,3	32,7
	Katılıyorum	44	44,0	44,9	77,6
	Kesinlikle katılıyorum	22	22,0	22,4	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “verilen eğitim daha kaliteli iş yapmamı sağlıyor” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 15’te verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %5, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %13, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %14, “katılıyorum” diyenlerin oranı %44, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %22’dir. İşletmeler; çalışanlarının hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duyduğunu doğru zamanda analiz ederek, çalışanlarda davranış değişikliğine neden olacak şekilde yaptıkları işin verimini ve kalitesini artıracak eğitimler organize etmelidir. Bu eğitimler doğrultusundaki hedeflerden biri de çalışanın yaptığı işi daha verimli bir şekilde gerçekleştirme beklentisidir. Katılımcıların %66’sı çalıştıkları kurumlar tarafından kendilerine verilen eğitimlerin iş kalitesini artırdığını belirtmektedir.

Tablo 16. İşe Alınacak Adayların Seçiminde, İşletme İçinden Ve Dışından Başvurabilecek Adaylar Birlikte Değerlendiriliyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	3	3,0	3,0	3,0
	Katılmıyorum	18	18,0	18,2	21,2
	Kararsızım	15	15,0	15,2	36,4
	Katılıyorum	40	40,0	40,4	76,8
	Kesinlikle katılıyorum	23	23,0	23,2	100,0
	Toplam	99	99,0	100,0	
Eksik	Sistem	1	1,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “işe alınacak adayların seçiminde, işletme içinden ve dışından başvurabilecek adaylar birlikte değerlendiriliyor.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 16’da verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %3, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %18, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %15, “katılıyorum” diyenlerin oranı %40, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %23’tür. İşe alma sürecinde, belirtilen pozisyona başvuran adaylar içinden işin gereklerine uygun yetenek ve kişilik özelliklerine sahip olanlar değerlendirilmektedir. Eğitim ve deneyim düzeyleri de dikkate alınarak adil bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Ankete katılan %63’lük kesim bu değerlendirmenin eşit şekilde gerçekleştirildiğini belirtmiştir.

Tablo 17. İş Gören Seçiminde Öncelikli Olarak İç Kaynaklardan Yararlanılıyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	8	8,0	8,1	9,1
	Kararsızım	16	16,0	16,2	25,3
	Katılıyorum	41	41,0	41,4	66,7
	Kesinlikle katılıyorum	33	33,0	33,3	100,0
	Toplam	99	99,0	100,0	
Eksik	Ortalama	1	1,0		
Toplam		100	100,0		

Kurum içi hareketliliği sağlayan iç kaynaklardan personel sağlama faaliyeti, mevcut çalışanın moral ve motivasyonunu yükseltmektedir. Ankete katılan çalışanların “iş gören seçiminde öncelikli olarak iç kaynaklardan yararlanılıyor” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 17’de verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %1, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %8, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %16, “katılıyorum” diyenlerin oranı %41, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %33’tür. Katılımcıların %74’ü işletmelerinde öncelikli olarak iç kaynaklardan yararlanıldığını belirtmiştir.

Tablo 18. Seçim Sürecinde Tüm Adaylara Adil Davranılıyor

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle katılmıyorum	8	8,0	8,1	8,1
Katılmıyorum	10	10,0	10,1	18,2
Kararsızım	16	16,0	16,2	34,3
Katılıyorum	38	38,0	38,4	72,7
Kesinlikle katılıyorum	27	27,0	27,3	100,0
Toplam	99	99,0	100,0	
Eksik Ortalama	1	1,0		
Toplam	100	100,0		

Bir davranışın adil olması, bireyin de o davranışı adil bulması ile ilgilidir. İşletmenin; amaçlarına en uygun adayı seçmek için kullandığı yöntemler ve bu yöntemlerin örgüte ilişkin olarak adaylara ulaştırdığı bilgilerin ne derecede adil algılandığı konusunda da düşünmek gerekmektedir. Personel temin ve seçim sürecinde ki adalet algısı sadece işletmeye dışarıdan başvuran adaylar için değil, işletme içinden başvuranlar açısından da önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Ankete katılan çalışanların “seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılıyor” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 18’de verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %8, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %10, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %16, “katılıyorum” diyenlerin oranı %38, “kesinlikle

katılıyorum” diyenlerin oranı ise %27’dir. Katılımcıların %65’i çalıştıkları işletmelerin personel seçiminde adil davrandığını belirtmektedir.

Tablo 19. Her İş İçin İş Tanımları Ve İş Gerekleri Bulunuyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	3	3,0	3,0	3,0
	Katılmıyorum	14	14,0	14,1	17,2
	Kararsızım	17	17,0	17,2	34,3
	Katılıyorum	39	39,0	39,4	73,7
	Kesinlikle katılıyorum	26	26,0	26,3	100,0
	Toplam	99	99,0	100,0	
Eksik	Ortalama	1	1,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “her iş için iş tanımları ve iş gerekleri bulunuyor.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 19’da verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %3, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %14, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %17, “katılıyorum” diyenlerin oranı %39, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %26’dır. İş tanımları ve iş gerekleri, iş analizi sonucunda elde edilen veriler sayesinde hazırlanır. İşin gerektirdiği görev ve sorumluluklar, o işi gerçekleştirecek personeldeki olması gereken özellikler, işin başlıca fonksiyonları, çalışma koşulları ve işin hiyerarşik yapısı gibi özelliklerinin belirgin ve anlaşılır olması çalışan açısından yaptığı işin tanımını kolaylaştırırken yaptığı için bilincinde olmasını da sağlar. 100 kişi üzerinde gerçekleştirilen anketin bu seçeneğinde 65 çalışan; iş tanımlarının ve iş gereklerinin bulunduğunu belirtmiştir.

Tablo 20. İşe alım ve İş Gören Seçimi ile İlgili Veriler

	İşe alınacak adayların seçiminde, işletme içinden ve dışından başvurabilecek adaylar birlikte değerlendiriliyor.	İş gören seçiminde öncelikli olarak iç kaynaklardan yararlanılıyor.	Seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılıyor.	Her iş için iş tanımları ve iş gerekleri bulunuyor.
N Geçerli	99	99	99	99
Eksik	1	1	1	1
Ortalama	3,63	3,98	3,67	3,72
Std. Sapma	1,121	1,958	1,212	1,098

İşe alım ve iş gören seçimiyle alakalı verilere istinaden aktarılan katılımcı cevaplarının ortalama ve standart sapma oranları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 21. İş Rotasyonu Ve İş Zenginleştirme İle İlgili Faaliyetler Prosedürlere Bağlı Olarak Yapılıyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	9	9,0	9,2	9,2
	Katılmıyorum	15	15,0	15,3	24,5
	Kararsızım	22	22,0	22,4	46,9
	Katılıyorum	39	39,0	39,8	86,7
	Kesinlikle katılıyorum	13	13,0	13,3	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “iş rotasyonu ve iş zenginleştirme ile ilgili faaliyetler prosedürlere bağlı olarak yapılıyor.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 21’de verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %9, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %15, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %22, “katılıyorum” diyenlerin oranı %39, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %13’tür. İş zenginleştirme ve iş rotasyonu ile personelin sorumluluklarının artırılması, daha fazla dikkat isteyen ve tekrarlı nitelikteki monoton işlerin çalışanlar üzerinde yarattığı can sıkıntısını ortadan kaldırmak hedeflenir. Ayrıca psikolojik yorgunluğun önlenmesi ve gerekli durumlarda ek yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyonundan başka bir pozisyona geçmesi veya aynı pozisyonda farklı rol ve yetkiler edinmesi sağlanır. Fakat bu sürecin adil olarak yönetilmesi, çalışan personelin motivasyon kaybı yaşamaması adına büyük önem taşımaktadır. Ankete katılanların yarısından fazlası bu süreçlerin prosedürler çerçevesinde gerçekleştirildiğini belirtmektedir.

Tablo 22. İşyerindeki Işık, Havalandırma, Isı Gibi Özellikleri Yeterli Buluyorum

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	5	5,0	5,1	5,1
	Katılmıyorum	10	10,0	10,2	15,3
	Kararsızım	14	14,0	14,3	29,6
	Katılıyorum	51	51,0	52,0	81,6
	Kesinlikle katılıyorum	18	18,0	18,4	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “işyerindeki ışık, havalandırma, ısı gibi özellikleri yeterli buluyorum.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 22’de verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %5, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %10, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %14, “katılıyorum” diyenlerin oranı %51, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %18’dir. Çalışanlar, kendilerini rahat hissettikleri iş koşullarında daha verimli çalışabilmektedirler. Bu sebeptendir ki işyerinde ki ortamın aydınlatma, havalandırma, ortam ısısı gibi şartlarının çalışan verimliliği açısından etkileri oldukça fazladır. Bunun bilincinde olan işletmeler bu konuda oldukça hassas davranmaktadır. Ankete katılanların yaklaşık %70’i işyerlerindeki ısı, ışık, havalandırma, gibi şartların yeterli olduğunu belirtmiştir.

Tablo 23. İş Güvenliği Ve İşçi Sağlığına Yönelik Düzenli Olarak Eğitim Alıyorum

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	10	10,0	10,2	10,2
	Katılmıyorum	24	24,0	24,5	34,7
	Kararsızım	17	17,0	17,3	52,0
	Katılıyorum	37	37,0	37,8	89,8
	Kesinlikle katılıyorum	10	10,0	10,2	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

Sanayileşme ve teknolojinin hız kazandığı günümüzde, her sene binlerce kişi iş kazaları ve mesleki rahatsızlıklar sonucu hayatlarını kaybetmekte veya iş göremez hale gelmektedir. İşyerinin tehlike sınıfına veya çalışan personel sayısına bakılmaksızın tüm işyerlerinde işverenler; çalışanların iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerini almasını sağlamak zorundadır. Ankete katılan çalışanların “iş güvenliği ve işçi sağlığına yönelik düzenli olarak eğitim alıyorum.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 23’te verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %10, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %24, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %17, “katılıyorum” diyenlerin oranı %37, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %10’dur. Anket sonuçları işçi sağlığı ve iş güvenliğine yönelik eğitimlerin yeterli olmadığını göstermektedir.

Tablo 24. Acil Bir Durumda Nelerin Yapılması Gerektiğini Biliyorum

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Kesinlikle katılmıyorum	9	9,0	9,2	9,2
Katılmıyorum	16	16,0	16,3	25,5
Kararsızım	20	20,0	20,4	45,9
Katılıyorum	40	40,0	40,8	86,7
Kesinlikle katılıyorum	13	13,0	13,3	100,0
Total	98	98,0	100,0	
Eksik Sistem	2	2,0		
Toplam	100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “acil bir durumda nelerin yapılması gerektiğini biliyorum” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 24’te verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %9, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %16, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %20, “katılıyorum” diyenlerin oranı %40, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %13’tür. Acil ve hayati bir tehlike ile karşı karşıya kalan işçi, işçi sağlığı ve iş güvenliğine yönelik aldığı eğitimler sayesinde bu riski en aza indirgeyebilmektedir. Ankete sonuçlarına göre, ankete katılanların yarısından fazlası olası acil bir durumda ne yapması gerektiği ile ilgili bir bilgisi olmadığını belirtmiştir.

Tablo 25. İşyeri Hekimi Tarafından Verilen Sağlık Hizmetlerini Yeterli Buluyorum

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	10	10,0	10,2	10,2
	Katılmıyorum	14	14,0	14,3	24,5
	Kararsızım	15	15,0	15,3	39,8
	Katılıyorum	48	48,0	49,0	88,8
	Kesinlikle katılıyorum	11	11,0	11,2	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “işyeri hekimi tarafından verilen sağlık hizmetlerini yeterli buluyorum.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 25’te verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %10, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %14, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %15, “katılıyorum” diyenlerin oranı %48, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %11’dir. İşçi sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili mevzuatın odak noktalarından biri de işyeri hekimidir. Ankete katılan işletme çalışanlarının yarısından fazlası iş yeri hekimleri tarafından sunulan sağlık hizmetlerini yeterli bulduğunu belirtmiştir.

Tablo 26. İşletme Tarafından Düzenli Olarak Sağlık Kontrolünden Geçiyorum

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	19	19,0	19,6	19,6
	Katılmıyorum	26	26,0	26,8	46,4
	Kararsızım	12	12,0	12,4	58,8
	Katılıyorum	30	30,0	30,9	89,7
	Kesinlikle katılıyorum	10	10,0	10,3	100,0
	Toplam	97	97,0	100,0	
Eksik	Sistem	3	3,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “işletme tarafından düzenli olarak sağlık kontrolünden geçiyorum.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 26’da verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %19, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %26, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %12, “katılıyorum” diyenlerin oranı %30, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %10’dur. Ankete katılan çalışanların %45’i işletmelerinde düzenli sağlık kontrolü uygulaması olmadığını belirtmiştir.

Tablo 27. Performans Değerleme, Yaptığım İşin Kalitesini Ölçmeye Yöneliktir

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	2	2,0	2,0	2,0
	Katılmıyorum	13	13,0	13,3	15,3
	Kararsızım	20	20,0	20,4	35,7
	Katılıyorum	44	44,0	44,9	80,6
	Kesinlikle katılıyorum	19	19,0	19,4	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “performans değerlendirme, yaptığım işin kalitesini ölçmeye yöneliktir.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 27’de verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %2, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %13, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %20, “katılıyorum” diyenlerin oranı %44, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %19’dur. Katılımcıların yarısından fazlası yetenek ve potansiyelinin işteki davranış ve işle ilgili tüm niteliklerinin diğer çalışanlar ile karşılaştırıldığında yaptığı işin kalitesini ölçmeye yönelik olduğunu desteklemiştir.

Tablo 28. Kişisel Performans Hedefleri Belirlenirken, Görüşlerim Dikkate Alınıyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	5	5,0	5,1	5,1
	Katılmıyorum	19	19,0	19,4	24,5
	Kararsızım	15	15,0	15,3	39,8
	Katılıyorum	42	42,0	42,9	82,7
	Kesinlikle katılıyorum	17	17,0	17,3	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “kişisel performans hedefleri belirlenirken, görüşlerim dikkate alınıyor.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 28’de verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %5, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %19, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %15, “katılıyorum” diyenlerin oranı %42, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %17’dir. Ankete katılanların yarısından fazlası modern insan kaynakları politikasının en önemli araçlarından biri olan performans değerlemede; çalıştığı işletme tarafından bireysel performans hedefleri belirlenirken görüşlerinin dikkate alındığını düşünmektedir.

Tablo 29. Performans Değerlemede Tüm Çalışanlara Eşit Davranılıyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	5	5,0	5,1	5,1
	Katılmıyorum	22	22,0	22,4	27,6
	Kararsızım	17	17,0	17,3	44,9
	Katılıyorum	38	38,0	38,8	83,7
	Kesinlikle katılıyorum	16	16,0	16,3	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “performans değerlemede tüm çalışanlara eşit davranılıyor.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 29’da verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %5, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %22, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %17, “katılıyorum” diyenlerin oranı %38, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %16’dır. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu çalışmış oldukları işletmelerde performans değerlendirmelerinin adaletli bir şekilde yapıldığını düşünmektedir.

Tablo 30. Performans Değerleme Sonuçları Yazılı Ve Sözlü Olarak Bildiriliyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	10	10,0	10,2	10,2
	Katılmıyorum	19	19,0	19,4	29,6
	Kararsızım	16	16,0	16,3	45,9
	Katılıyorum	33	33,0	33,7	79,6
	Kesinlikle katılıyorum	20	20,0	20,4	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “performans değerlendirme sonuçları yazılı ve sözlü olarak bildiriliyor.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 30’da verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %10, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %19, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %16, “katılıyorum” diyenlerin oranı %38, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %20’dir. Performans değerlendirme, çalışan ile işverenin birbirlerinden olan beklentilerini ve kurdukları iletişimi güçlendirmelerini sağlayan bir fırsattır. Ankete katılanların yarıdan fazlası değerlendirilen performanslarının geri bildirimlerini yazılı ve sözlü bir şekilde aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 31. İyi Performans Gösteren Çalışanlar Ödüllendiriliyor

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	14	14,0	14,3	14,3
	Katılmıyorum	16	16,0	16,3	30,6
	Kararsızım	15	15,0	15,3	45,9
	Katılıyorum	40	40,0	40,8	86,7
	Kesinlikle katılıyorum	13	13,0	13,3	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “iyi performans gösteren çalışanlar ödüllendiriliyor” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 31’de verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %14, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %16, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %15, “katılıyorum” diyenlerin oranı %40, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %13’tür. Ankete katılanların yarısından fazlası performanslarındaki başarının ödüllendirildiğini belirtirken, azımsanmayacak bir oranla %30’u ise gösterdikleri performansın ödüllendirilmediğini belirtmiştir.

Tablo 32. Yaptığım İş Karşılığında Aldığım Ücretin Adil Olduğunu Düşünüyorum

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	12	12,0	12,2	12,2
	Katılmıyorum	17	17,0	17,3	29,6
	Kararsızım	24	24,0	24,5	54,1
	Katılıyorum	34	34,0	34,7	88,8
	Kesinlikle katılıyorum	11	11,0	11,2	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

Çalışanların elde ettikleri ücret ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki yadsınamaz bir gerçektir. İşletmelerdeki ücret sisteminin dengeli ve adil olması, çalışanlarda; üst yönetime karşı güven duygusunu pekiştirirken aynı zamanda iş tatminini de artırmaktadır. Ankete katılan çalışanların “yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 32’de verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %12, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %17, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %24, “katılıyorum” diyenlerin oranı %34, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %11’dir. Ankete katılanların neredeyse yarısı, yaptıkları iş karşılığında almış oldukları ücreti tatmin edici bulmaktadırlar.

Tablo 33. Performansa Dayalı Ücret Uygulamasından Memnunum

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	10	10,0	10,2	10,2
	Katılmıyorum	26	26,0	26,5	36,7
	Kararsızım	17	17,0	17,3	54,1
	Katılıyorum	33	33,0	33,7	87,8
	Kesinlikle katılıyorum	12	12,0	12,2	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

İnsan kaynakları verimliliğini artırmak için performans değerlendirme sistemleri ve bu sistem doğrultusunda bireysel performansın çalışanın ücretine yansıtılması genellikle büyük ölçekli işletmelerin hemen hemen hepsinde kullanılan bir sistemdir. Ankete katılan çalışanların “yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 33’de verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %10, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %26, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %17, “katılıyorum” diyenlerin oranı %33, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %12’dir. Ankete katılanların neredeyse yarısı, işletmelerinde performansa dayalı ücret uygulamasından memnun olduklarını belirtmiştir.

Tablo 34. Çalışma Arkadaşlarının Ücretleri İle Karşılaştırdığımda Aldığım Ücretin Adil Olduğunu Düşünüyorum

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	8	8,0	8,2	8,2
	Katılmıyorum	19	19,0	19,6	27,8
	Kararsızım	25	25,0	25,8	53,6
	Katılıyorum	32	32,0	33,0	86,6
	Kesinlikle katılıyorum	13	13,0	13,4	100,0
	Toplam	97	97,0	100,0	
Eksik	Sistem	3	3,0		
Toplam		100	100,0		

Ankete katılan çalışanların “çalışma arkadaşlarının ücretleri ile karşılaştırdığımda aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 34’te verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %8, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %19, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %25, “katılıyorum” diyenlerin oranı %32, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %13’tür. İnsanlar her zaman için aldıkları ücreti, pozisyon olarak kendilerinden alttakiler, üsttekiler ve aynı pozisyondaki takım arkadaşları ile karşılaştırmaya girerler. Ankete katılanların dörtte biri çalışma arkadaşlarının aldığı maaşla kendi aldıklarını kıyasladıklarında olumlu ya da olumsuz bir fikir geliştirmemişlerdir. Fakat buna karşılık ankete katılanların yarıya yakını aldıkları ücretin çalışma arkadaşlarının almış oldukları ücret ile kıyaslandığında adil olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 35. Ücretler Belirlenirken Piyasa Ücret Araştırmasının Yapıldığını Düşünüyorum

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	6	6,0	6,1	6,1
	Katılmıyorum	18	18,0	18,4	24,5
	Kararsızım	24	24,0	24,5	49,0
	Katılıyorum	36	36,0	36,7	85,7
	Kesinlikle katılıyorum	14	14,0	14,3	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Eksik	Sistem	2	2,0		
Toplam		100	100,0		

İşletmeler, ücret yapısı ile iş yapısı arasında adaletli ve mantıklı bir ilişki kurmak zorundadırlar. Ücret yapısını oluşturabilmek için de iş değerlemesi yapılmalıdır. Örgüt dışı ücret uygulamaları araştırılırken çalışanlara piyasa şartlarına yakın ortalama ücretler verilmelidir. Ankete katılan çalışanların “ücretler belirlenirken piyasa ücret araştırmasının yapıldığını düşünüyorum.” seçeneğine verdikleri cevap incelenmiştir. Bu veriler Tablo 35’te verilmektedir. “Kesinlikle katılmıyorum” diyenlerin oranı %6, “katılmıyorum” diyenlerin oranı %18, kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %24, “katılıyorum” diyenlerin oranı %36, “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı ise %14’tür. Ankete katılanların yarısı çalıştıkları firmalar tarafından ücretleri belirlenirken, piyasa ücret araştırması yapıldığını belirtmişlerdir.

3.5.4. T-Testi ve Bağımsız Örneklem Testi Analizi

Çalıştığı bölüme göre katılımcıların frekansları arasında çok fark olmaması için halkla ilişkiler ve tanıtım ve diğer bölümlerde çalışanlar birleştirilerek, yeniden diğer grubu oluşturulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36. Çalıştığı Bölüm

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli İnsan Kaynakları	81	81,0	81,0	81,0
Diğer	19	19,0	19,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Belirtilen hususlar karşısında bağımsız örneklem testi sonuçları şu şekildedir.

Tablo 37. Çalıştığı Bölüm Bağımsız Örneklem Testi

		Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı
İşe alım	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,062	,804	-,795	97	,428	-,182	,229
	Eşit Farklar Varsayılmadı			-,767	26,161	,450	-,182	,237
Eğitim	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,052	,820	-1,297	97	,198	-,293	,226
	Eşit Farklar Varsayılmadı			-1,184	24,760	,248	-,293	,248
Performans	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,872	,353	-,806	96	,422	-,197	,244
	Eşit Farklar Varsayılmadı			-,716	24,222	,481	-,197	,275
İş Sağlığı	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,100	,752	-1,179	96	,241	-,283	,240
	Eşit Farklar Varsayılmadı			-1,081	24,925	,290	-,283	,262
Ücret	Eşit Varyanslar Varsayıldı	7,056	,009	-,401	96	,689	-,103	,256
	Eşit Farklar Varsayılmadı			-,324	22,471	,749	-,103	,317

Katılımcıların çalıştığı bölüme göre insan kaynakları fonksiyonları boyutunun alt boyutları olan işe alım, eğitim, performans, iş sağlığı ve ücret algılarında herhangi bir farklılaşma görülmemektedir. Analiz sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Bir sonraki tabloda ise katılımcıların eğitim durumları ve cinsiyetine göre bağımsız örneklem için t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 38. Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-testi

		Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı
İşe alım	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,054	,817	,255	97	,799	,049	,191
	Eşit Farklar Varsayılmadı			,258	69,291	,797	,049	,188
Eğitim	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,143	,706	-,434	97	,665	-,082	,189
	Eşit Farklar Varsayılmadı			-,431	65,968	,668	-,082	,190
Performans	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,556	,458	-,866	96	,389	-,175	,202
	Eşit Farklar Varsayılmadı			-,847	63,361	,400	-,175	,207
İş Sağlığı	Eşit Varyanslar Varsayıldı	1,292	,258	-,234	96	,816	-,047	,201
	Eşit Farklar Varsayılmadı			-,225	60,965	,822	-,047	,208
Ücret	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,262	,610	-,270	96	,788	-,057	,213
	Eşit Farklar Varsayılmadı			-,267	65,088	,791	-,057	,215

Katılımcıların eğitim durumuna göre, insan kaynakları fonksiyonları boyutunun alt boyutları olan işe alım, eğitim, performans, iş sağlığı ve ücret algılarında herhangi bir farklılaşma görülmemektedir. Analiz sonuçları Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 39. Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-testi

		Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-test'i				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı
İşe alım	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,148	,701	-,874	97	,384	-,159	,182
	Eşit Farklar Varsayılmadı			-,879	90,262	,382	-,159	,181
Eğitim	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,389	,534	,596	97	,553	,108	,182
	Eşit Farklar Varsayılmadı			,605	92,853	,547	,108	,179
Performans	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,206	,651	,268	96	,789	,052	,195
	Eşit Farklar Varsayılmadı			,271	91,676	,787	,052	,193
İş Sağlığı	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,309	,579	,350	96	,727	,067	,193
	Eşit Farklar Varsayılmadı			,346	85,026	,730	,067	,195
Ücret	Eşit Varyanslar Varsayıldı	,002	,968	-,218	96	,828	-,045	,205
	Eşit Farklar Varsayılmadı			-,221	92,253	,826	-,045	,202

Katılımcıların cinsiyetine göre insan kaynakları fonksiyonları boyutunun alt boyutları olan işe alım, eğitim, performans, iş sağlığı ve ücret algılarında herhangi bir farklılaşma görülmemektedir. Analiz sonuçları Tablo 39’da belirtilmiştir.

3.5.5. Anova Testi Analizi

Belirli gruplar arasında farklılıklar olup olmadığını detaylı bir analiz olarak görebilmek için Anova testinden yararlanılmıştır. Katılımcıların yaşı, çalışma sürelerine göre performans ve ücret durumu, toplam kalite uygulamaları bağlamında işe alım gibi konularda yapılan test analiz sonuçları aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 40. Yaş

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	18-25	35	35,0	35,0	35,0
	26-31	22	22,0	22,0	57,0
	32-38	26	26,0	26,0	83,0
	39 ve üstü	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Frekansların birbirine yakın olması için 39-45 ve 45 üstü yaş grupları birleştirilerek, 39 ve üstü grubu oluşturuldu. Analiz sonuçları Tablo 40'ta belirtilmiştir.

Tablo 41. Yaşa Göre Anova Testi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
İşe alım	Gruplar Arasında	4,119	3	1,373	1,749	,162
	Gruplar İçinde	74,568	95	,785		
	Toplam	78,687	98			
Eğitim	Gruplar Arasında	4,449	3	1,483	1,926	,131
	Gruplar İçinde	73,146	95	,770		
	Toplam	77,595	98			
Performans	Gruplar Arasında	4,157	3	1,386	1,553	,206
	Gruplar İçinde	83,882	94	,892		
	Toplam	88,039	97			
İş Sağlığı	Gruplar Arasında	6,293	3	2,098	2,476	,066
	Gruplar İçinde	79,629	94	,847		
	Toplam	85,922	97			
Ücret	Gruplar Arasında	1,764	3	,588	,583	,628
	Gruplar İçinde	94,864	94	1,009		
	Toplam	96,628	97			

Yukarıdaki tablodaki Anova testi sonuçlarında Sig. değerleri 0,05’den büyük oldukları için katılımcıların yaşına göre, insan kaynakları fonksiyonları boyutunun alt boyutları olan işe alım, eğitim, performans, iş sağlığı ve ücret algılarında herhangi bir farklılaşma görülmemektedir. Analiz sonuçları Tablo 41’de belirtilmiştir.

Tablo 42. TKY ve İşe Alım Anova Testi

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar arasında	22,174	2	11,087	18,834	,000
Gruplar İçinde	56,513	96	,589		
Toplam	78,687	98			

Yukarıdaki tablodaki Anova testi sonuçları (Sig.=0,00<0,05) çalışılan kurumda toplam kalite yönetimi prensiplerinin uygulanıp uygulanmadığı yönünde bilgisi olan ve olmayan katılımcıların arasında, işe alım alt boyutundaki algılarında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 43. Çoklu Karşılaştırmalar

(I) İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor mu?	(J) İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor mu?	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Evet	Hayır	,977*	,175	,000	,56	1,39
	Bilmiyorum	,892*	,208	,000	,40	1,39
Hayır	Evet	-,977*	,175	,000	-1,39	-,56
	Bilmiyorum	-,084	,222	,924	-,61	,44
Bilmiyorum	Evet	-,892*	,208	,000	-1,39	-,40
	Hayır	,084	,222	,924	-,44	,61

Yukarıdaki tablodaki Post Hoc Tukey testi sonuçları, çalışmakta olduğu işletmede toplam kalite yönetimi uygulanıyor diyenler ile uygulanmıyor diyenler arasında ve yine işletmede Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor diyenler ile bilmiyorum diyenler arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo 43’te gösterilmiştir.

Tablo 44. İşe Alım

		Alfa İçin Alt Küme = 0.05	
İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor mu?	N	1	2
Hayır	32	3,26	
Bilmiyorum	19	3,34	
Evet	48		4,23
Sig.		,909	1,000

Yukarıdaki tablo sonuçları, katılımcılar arasında çalışmakta olduğu işletmede Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor diyenlerin, uygulanmıyor diyenler ve bilmiyorum diyenlere göre çalıştığı kurumda uygulanan işe alım süreçleri alt boyutundaki algılarının anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Son olarak ise aşağıda yer alan tablolarda katılımcıların çalışma süreleriyle performans ve ücret arasında yer alan ilişki değerleri aktarılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 45’te verilmiştir.

Tablo 45. Çalışma Süresine Göre Anova Testi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
İşe alım	Gruplar Arasında	4,549	3	1,516	1,943	,128
	Gruplar içinde	74,138	95	,780		
	Toplam	78,687	98			
Eğitim	Gruplar Arasında	5,422	3	1,807	2,379	,075
	Gruplar içinde	72,173	95	,760		
	Toplam	77,595	98			
Performans	Gruplar Arasında	9,682	3	3,227	3,872	,012
	Gruplar içinde	78,357	94	,834		
	Toplam	88,039	97			
İş Sağlığı	Gruplar Arasında	3,322	3	1,107	1,260	,293
	Gruplar içinde	82,600	94	,879		
	Toplam	85,922	97			
Ücret	Gruplar Arasında	8,601	3	2,867	3,061	,032
	Gruplar içinde	88,028	94	,936		
	Toplam	96,628	97			

Yukarıdaki tablodaki Anova testi sonuçları içerisinde performans ve ücret alt boyutlarında Sig. değerleri 0,05’den küçük olduğu için katılımcıların çalışma süresine

göre, bu iki alt boyut için algılarında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo 45’te belirtilmiştir.

Tablo 46. Çoklu Karşılaştırmalar

Tukey HSD

Bağımlı Değişken	(I) Bu iş yerindeki çalışma süreniz?	(J) Bu iş yerindeki çalışma süreniz?	Ortalama Fark (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Performans	0-2 yıl	2-4 yıl	,571	,238	,083	-,05	1,19
		4-6 yıl	,902*	,283	,010	,16	1,64
		6 yıl veya daha fazla	,383	,253	,433	-,28	1,05
	2-4 yıl	0-2 yıl	-,571	,238	,083	-1,19	,05
		4-6 yıl	,330	,284	,653	-,41	1,07
		6 yıl veya daha fazla	-,188	,255	,881	-,86	,48
	4-6 yıl	0-2 yıl	-,902*	,283	,010	-1,64	-,16
		2-4 yıl	-,330	,284	,653	-1,07	,41
		6 yıl veya daha fazla	-,518	,297	,307	-1,30	,26
	6 yıl veya daha fazla	0-2 yıl	-,383	,253	,433	-1,05	,28
		2-4 yıl	,188	,255	,881	-,48	,86
		4-6 yıl	,518	,297	,307	-,26	1,30
Ücret	0-2 yıl	2-4 yıl	,482	,252	,230	-,18	1,14
		4-6 yıl	,846*	,300	,029	,06	1,63
		6 yıl veya daha fazla	,196	,268	,884	-,51	,90
	2-4 yıl	0-2 yıl	-,482	,252	,230	-1,14	,18
		4-6 yıl	,364	,301	,623	-,42	1,15
		6 yıl veya daha fazla	-,285	,270	,717	-,99	,42
	4-6 yıl	0-2 yıl	-,846*	,300	,029	-1,63	-,06
		2-4 yıl	-,364	,301	,623	-1,15	,42
		6 yıl veya daha fazla	-,649	,315	,173	-1,47	,17
	6 yıl veya daha fazla	0-2 yıl	-,196	,268	,884	-,90	,51
		2-4 yıl	,285	,270	,717	-,42	,99
		4-6 yıl	,649	,315	,173	-,17	1,47

Yukarıdaki tablodaki Post Hoc Tukey testi sonuçları, katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre, performans ve ücret alt boyutlarında, 0-2 yıl arasında çalışanlar ile 4-6 yıl arasında çalışanlar arasında, anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo 46’da belirtilmiştir.

Tablo 47. Performans

Tukey HSD^{a,b}

		Alfa İçin Alt Küme = 0.05	
Bu iş yerindeki çalışma süreniz?	N	1	2
4-6 yıl	16	2,93	
2-4 yıl	29	3,26	3,26
6 yıl veya daha fazla	23	3,44	3,44
0-2 yıl	30		3,83
Sig.		,224	,153

Tablo 48. Ücret

Tukey HSD^{a,b}

		Alfa İçin Alt Küme = 0.05	
Bu iş yerindeki çalışma süreniz?	N	1	2
4-6 yıl	16	2,69	
2-4 yıl	29	3,05	3,05
6 yıl veya daha fazla*	23	3,34	3,34
0-2 yıl	30		3,53
Sig.		,111	,336

Yukarıdaki iki tablonun (Tablo 47 ve Tablo 48) sonuçları, katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre, performans ve ücret alt boyutlarında, 0-2 yıl arasında

çalışanların algılarının 4-6 yıl arasında çalışanların algılarına göre anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo 48’de belirtilmiştir.

3.5.6. Normallik ve Güvenilirlik Testleri

Çalışma kapsamında yapılan araştırmada İnsan Kaynakları Yönetimi boyutunun ve alt boyutlarının değerlerinin ne derece güvenilir ve normal düzeyde olduğunu anlayabilmek için aşağıda bu testlerin analizi ve çıkan sonuçlar paylaşılmıştır. Bazı gruplarda katılımcı sayısı 30’dan az da olsa, veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler yapılmıştır.

Tablo 49. Tanımlamalar

			İstatistik	Std. Hata
İşe alım	Ortalama		3,75	,091
	95% Ortalama Güven Aralığı	Alt Sınır	3,57	
		Üst Sınır	3,93	
	5% Kesilmiş Ortalama		3,79	
	Medyan		4,00	
	Varyans		,811	
	Std. Sapma		,901	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Aralık		4	
	Çeyrekler Arası Aralık		1	
	Çarpıklık		-,599	,244
	Basıklık		,067	,483
Eğitim	Ortalama		3,60	,090
	95% Ortalama Güven Aralığı	Alt Sınır	3,42	
		Üst Sınır	3,78	
	5% Kesilmiş Ortalama		3,63	
	Medyan		3,67	
	Varyans		,798	
	Std. Sapma		,893	

	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Aralık		4	
	Çeyrekler Arası Aralık		1	
	Çarpıklık		-,305	,244
	Basıklık		-,469	,483
Performans	Ortalama		3,42	,096
	95% Ortalama İçin Güven Aralığı	Alt Sınır	3,23	
		Üst Sınır	3,61	
	5% Kesilmiş Ortalama		3,44	
	Medyan		3,40	
	Varyans		,908	
	Std. Sapma		,953	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Aralık		4	
	Çeyrekler Arası Aralık		2	
	Çarpıklık		-,297	,244
	Basıklık		-,456	,483
İş Sağlığı	Ortalama		3,28	,095
	95% Ortalama İçin Güven Aralığı	Alt Sınır	3,09	
		Üst Sınır	3,47	
	5% Kesilmiş Ortalama		3,30	
	Medyan		3,42	
	Varyans		,886	
	Std. Sapma		,941	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Aralık		4	
	Çeyrekler Arası Aralık		1	
	Çarpıklık		-,390	,244
	Basıklık		-,088	,483
Ücret	Ortalama		3,21	,101

95% Ortalama İçin Güven Aralığı	Alt Sınır	3,01	
	Üst Sınır	3,41	
5% Kesilmiş Ortalama		3,23	
Medyan		3,25	
Varyans		,996	
Std. Sapma		,998	
Minimum		1	
Maximum		5	
Aralık		4	
Çeyrekler Arası Aralık		2	
Çarpıklık		-,305	,244
Basıklık		-,329	,483

Kaynak: Tabachnick and Fidell, 2013 B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.)Pearson, Boston (2013).

İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutunun alt boyutlarında verilerin normal dağılım gösterip göstermediği ile ilgili yapılan normallik testinde, işe alım, eğitim, performans, iş sağlığı ve ücret alt boyutlarının her birinde, Skewness ve Kurtosis değerleri +1.5 ile -1.5 arasında olduğu için ortaya çıkan verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir. Analiz sonuçları Tablo 49’da sunulmuştur.

SONUÇ

Gelişim ve değişimin takip edilmesi ve bu sürece uyumun hayati önem taşıdığı bir dünya düzeni mevcuttur. Bu değişim dünyasında sosyolojik ve teknolojik gelişmeleri göz ardı edemeyen, geleneksel düşünce yöntemlerini geride bırakarak çağdaş yönetim modelini benimseyen bütün organizasyonlarda en önem verilmesi gereken faktör, toplam kalitenin en önemli unsuru olan insan kaynakları yönetimidir.

TKY felsefesini tam anlamıyla uygulayan bir işletme, mal ve hizmet kalitesinin yükselmesi, iç ve dış müşteri memnuniyetinde artış, firma maliyetlerinin azalması ve rekabet ortamında avantaj elde etmek şeklinde birçok artıyı da hanesine ekleyecektir.

Toplam kalite yönetimi bir süreçtir. Bu sürecin ve artı olarak firmaya kazandırdığı değerlerin devamlılığı işletme açısından büyük önem arz etmektedir. Sürekliliğin sağlanması ise TKY ile İKY entegrasyonunun tam olarak gerçekleşmesine göre belirlenmektedir. İletişim kanallarını açarak bütün personele, üst yönetimin de dâhil edilmesi koşuluyla, gerekli eğitimin verilmesi ve kurum kültürünün tam olarak aktarılması sonuca ulaşmada etkili olacaktır.

İşletme içerisinde, TKY uygulamaları faydalı olduğu kadar bu değişimin organizasyonun bütününe yaymak sanıldığı kadar kolay olmayabilir. Mevcut düşünce yapısının ve kurum kültürünün değişim süreci için azami önem gösterilmelidir. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi gibi kalite belgelerinin tamamlanması sürecin sadece başlangıcı olarak aktarılmaktadır. Burada asıl amaç çalışanların toplam kalite yönetimi, kalite belgelerinin amacı ve kapsamı hakkında gerekli eğitimleri alarak bilincin oluşturulmasıdır. Akabinde, çalışanların eğitimi, kişisel gelişimleri, öz güvenlerinin artması, takım çalışmasına katkı sağlamaları, yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve bu yeteneklerini işletme yararına kullanmaları hedeflenmektedir. Görüldüğü üzere bütün sistemin merkezinde yer alan faktör insandır. Bütün bu sürecin devamlılığı ise insan kaynakları yönetiminin uygulanma şekliyle bağlantılıdır.

Bu çalışmada, İKY fonksiyonları kapsamında çalışan kişilerin (insan kaynakları, işe alım uzmanları, halkla ilişkiler personeli vb.), TKY hakkında bilgi düzeyleri ve işletmelerinde ki TKY uygulamaları sonucunda memnuniyet durumları

incelenmeye çalışılmıştır. İşletme için nitelikli personel yetiştiren ve doğacak personel ihtiyacı için araştırma yapan, çalışanlar için eğitimler düzenleyen, TKY felsefesinin tüm organizasyona yayılmasında en önemli noktada yer alan çalışanların TKY'ye bakış açılarını irdelemek hedeflenmiştir. Katılımcılara anket kapsamında 10 ana başlık altında 26 değerlendirme sorusu sorulmuştur.

Demografik özelliklerine bakıldığında katılımcıların 43'ü kadın, 57'si erkektir. Yaş aralıkları 18-25 yaş 35 kişi, 26-31 yaş 22 kişi, 32-38 yaş 26 kişi, 39-45 yaş 8 kişi, 45 yaş üstü 9 kişiden oluşmaktadır. Eğitim durumu, ilköğretim-lise-ön lisans 34 kişi, lisans- lisansüstü-doktora 66 kişidir. İş yerinde çalışma süresi ise 0-2 yıl 32 kişi, 2-4 yıl 29 kişi, 4-6 yıl 16 kişi, 6 yıl ve üzeri 23 kişidir.

Çalıştıkları bölümlere bakıldığında, insan kaynakları 81 kişi, halkla ilişkiler 5 kişi, diğer bölümlerde görev yapan katılımcı sayısı ise 14 oluşmaktadır.

100 kişi ile gerçekleştirilen anket çalışmasında çalışanların yarısından fazlasının 31 yaş altında ve çoğunun bulunduğu işletmede henüz birkaç senedir çalışmakta olduğu görülmektedir. Eğitim durumu bakımından ise 66 kişinin en az lisans mezunu olduğu görülmektedir. %80'den fazlası ise insan kaynakları biriminde çalışmaktadır.

Katılımcıların yarısına yakını (48 kişi) çalıştığı işletmede TKY'nin uygulandığı belirtmiştir. 33 kişi hayır ve 19 kişi konu ile alakalı bilgisi olmadığını aktarmıştır. Bu noktada TKY'nin bilinirliği, uygulansın ya da uygulanmasın, oran olarak yüksek çıkmış durumdadır. Aynı katılımcılara 'kalite belgeniz var mı?' sorusu sorulduğunda ise bilgisi olan kişi sayısında bir düşüş yaşandığı görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında TKY bilincinin işletmeler içerisinde bütün çalışanlara aktarılmadığı söylenebilmektedir.

Katılımcılar, TKY uygulamalarına başlama nedenleri kapsamında 'ürün ve hizmet kalitesini arttırmak' ve 'müşteri memnuniyetini sağlamak' seçeneklerini kendi memnuniyetlerinin önünde olduğu görüşüne sahipler. Yani TKY'nin iç müşteri mutluluğu ürün kalitesini, dış müşteri memnuniyetini, işletme imajını yükseltir anlayışının tam olarak yansıtılmadığı görülmektedir.

Katılımcılar, işe alım sürecinde toplam kalite yönetimi uygulanıyor ifadesine anlamlı derecede yüksek oranda katılmışlardır. Bu bulgular, işe alınan personele bir

oryantasyon programı uygulanması, bu sayede yeni personele işyerinin, beraber çalışacağı personelin ve yapacağı işin tanıtılması, personel tarafında o işyerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarıyla uygulanmakta olduğu algısını oluşturmaktadır.

Katılımcılar içerisinde 0-2 yıl arasında çalışanlar, performans ve ücretlendirme süreçlerinde toplam kalite yönetimi uygulanıyor ifadesine, 4-6 yıl arasında çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek oranda katılmışlardır. Etkin bir performans ve ücretlendirme yönetiminin varlığı, toplam kalite yönetiminin güvencesinde sunulan kalite standartlarının devamı için bir zorunluluktur. Ancak bulgularımız, bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilememesinin, daha iyi ve kaliteli hizmet verme çabalarının merkezinden yer alan personelin ilerleyen yıllarda bu çabalara istekli katılımının önünde engel teşkil edebileceğini göstermektedir.

İşletme bünyesinde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamaları açısından katılımcılara 26 soru sorulmuştur. Derecelendirme seçenekleri kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum olarak değerlendirilmiştir. Sorular, işletmede verilen eğitimler personel alımları ve terfi sistemi, performans değerlendirme ve hedefleri, ücret politikası ve işçi sağlığı ve güvenliği konuları kapsamında oluşturulmuştur. Katılımcılar tarafından verilen cevaplar, genel anlamda bir memnuniyetin olduğunu göstermektedir. Ancak 100 kişi üzerinden değerlendirilen cevaplar arasında hiçbir soruya 85 kişi üzerinde bir (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum toplamı) memnuniyet oranı yansımamıştır. Aktarılan cevaplarda, personel alımı, terfi uygulaması ve iç kaynak kullanımı, düzenlenen eğitimler ve performans hedefleri uygulamaları sonucu bir memnuniyet olduğu görülmektedir. Bununla beraber ücret politikası ve işçi sağlığı ve güvenliği alanlarında çoğunlukla bir memnuniyetsizlik ya da kararsızlık söz konusudur.

Aktarılan bulgular ışığında TKY felsefesinin işletmeler tarafından hayata geçirilebilmesi için gerekli hareketliliğin olduğu görülmektedir. TKY'nin organizasyonlar açısından başarıya ulaşmanın anahtarı olduğu da aşîkârdır. Oluşturulmaya çalışılan bu köklü değişiklik hızlı ve ağrısız olmayacaktır. TKY'nin bir süreç olduğunu ve değişimin bütün kurum çalışanlarınca benimsenmesinin vakit alacağı bilinmektedir. Elde edilen verilerde de görüldüğü üzere, gerek TKY

felsefesinin gerekse ilkelerinin/fonksiyonlarının detaylı ve anlaşılır bir biçimde işletme çalışanlarına aktarılması gerekmektedir. Bu aşamada da insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kritik bir sorumluluğa sahip olduğu kaçınılmaz bir gerçektir.

Sonuç olarak, TKY uygulamalarının çalışanların memnuniyeti bakımından bir artışa neden olduğu görülmüştür. Ancak gerekli bilincin henüz istenilen seviyelere ulaşmadığı da bir gerçektir. TKY'nin sistemin tamamına yayılması ve uygulanması bakımından işletmelerin eksikleri olduğu ortaya çıkmıştır.



KAYNAKÇA

- Akdağ, Mustafa. «Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri.» *Dergipark*. 19 Kasım 2013. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/178002> (erişildi: Kasım 11, 2019).
- Akdoğan, Asuman. Can Aktan. 2016. http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/akdogan-toplam-kalite.htm (erişildi: Kasım 7, 2019).
- Aydemir, Feryal Ahu. «Toplam Kalite Yönetiminin İş Yaşamına Etkisi ve Sağlık Sektöründe Uygulanması.» *Açık Erişim Arşiv*. 2006. <http://acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/7846/189220.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (erişildi: Ocak 5, 2020).
- Baykara, Tülay. «Stratejik Planlama Toplam Kalite Yönetimi.» *Docplayer*. 2017. <https://docplayer.biz.tr/35647338-Stratejik-planlama-bby374-toplam-kalite-yonetimi.html> (erişildi: Ocak 7, 2020).
- Benligiray, Serap. «İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi.» *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazar Ramazan Geylan ve Hatice Zümrüt Tonus, 4. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013.
- Bozyiğit, Elif. Academia. 2015. https://www.academia.edu/11901904/Toplam_Kalite_Y%C3%B6netiminin_Tarihi (erişildi: Kasım 5, 2019).
- Bumin, Birol, ve Hakan Erkutlu. «Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama İlişkileri.» *Dergipark*. 2002. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/287802> (erişildi: Ocak 6, 2020).
- Çetin, Canan, ve Mehmet Lütfi Arslan. *Topam Kalite Yönetimi*. İSTANBUL: BETA Basım Yayın, 2017.

- Çetinli, Ahmet. *Çeyrek Mühendis*. 3 Eylül 2018. <https://www.ceyrekmuhendis.com/kalite-kontrol-sistemleri/> (erişildi: Kasım 5, 2019).
- Çolak, Ahmet. «Kalite Kontrolde İstatistiksel Teknikler.» *Docplayer*. 2018. <https://docplayer.biz.tr/109689660-Kalite-kontrolde-istatistiksel-teknikler-prof-dr-ahmet-colak.html> (erişildi: Kasım 6, 2019).
- Dolgun, Uğur. «İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş.» *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazar Uğur Dolgun, 2. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011.
- Ersen, Haldun. *Toplam Kalitenin Tarihsel Gelişimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1997.
- Ertürk, Mümin. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım , 2011.
- Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002.
- Gencel, Ufuk. «Yüksek Öğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon.» *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dokuz Eylül Üniversitesi*. 2001. <http://www.sbe.deu.edu.tr/Dergi/cilt3.say%C4%B13/3.3.%20gencel.pdf> (erişildi: Kasım 7, 2019).
- Gültekin, Sebahattin, ve Serkan Altuntop. «İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri.» *Academia*. 2014. https://www.academia.edu/24924098/%C4%B0NSAN_KAYNAKLARI_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0NDE_TEMEL_%C4%B0LKELER (erişildi: Şubat 15, 2020).
- Karaboğa, Kazım. «İstatistiksel Süreç Kontrol.» *Docplayer*. 2015. <https://docplayer.biz.tr/14917195-Istatistiksel-surec-kontrol-kazim-karaboga.html> (erişildi: Kasım 5, 2019).
- Kıngır, Said. *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

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

Köse, Tolga. «Kalite Kontrolde İstatistiksel Tekniklerin Yeri ve Önemi.» *Academia*. 12 Aralık 2013. https://www.academia.edu/5604387/KAL%C4%B0TE_KONTROLDE_%C4%B0STAT%C4%B0ST%C4%B0KSEL_Y%C3%96NTEMLER%C4%B0N_YER%C4%B0_VE_%C3%96NEM%C4%B0_19_12 (erişildi: Kasım 5, 2019).

Mercin, Levent. «İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Gerçekleştirme Etkinliği.» *Acarindex*. 2005. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879441.pdf> (erişildi: Şubat 16, 2020).

Öneren, Melahat. «Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking.» *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2011. <http://iibfdergi.bartın.edu.tr/wp-content/uploads/2016/07/Melehat-%C3%96neren-Toplam-Kalite-Y%C3%B6netimi-ve-Benchmarking-93-106.pdf> (erişildi: Ocak 6, 2020).

Özbay, Gülçin, ve Mehmet Sarıışık. «Kalite Kontrol Çemberleri Üzerine Kavramsal Bir Araştırma.» *Avekon*. 2015. <https://www.avekon.org/papers/1198.pdf> (erişildi: Ocak 5, 2020).

Özçelik, Oya. «İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler.» *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazan Cavide Uyargil, ve diğerleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2009.

Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, ve Azmi Yalçın. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi , 2002.

Pekmezci, Turan, Cemalettin Demireli, ve Gülşah Batman. «İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama.» *Dergipark*. Aralık 2018.

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55485> (erişildi: Mayıs 16, 2020).

Perinçek, Seher, Deniz Duran, ve Erhan Kırtay. «Dünya Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Kontrol Uygulamaları.» *Dergipak*. Şubat 2008. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/218352> (erişildi: Kasım 8, 2019).

Sezal, Levent. «Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Açısından Kalite Maliyetleri ve Tam Zamanında Üretim Sistemleri.» *Sosyal Araştırmalar*. 2017. http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/sezal_levent.pdf (erişildi: Ocak 6, 2020).

Şimşek, Muhittin. «Kalite Bileşenleri.» *Toplam Kalite Yönetimi* içinde, 18-23. İstanbul: Alfa Yayınları, 2007.

Turan, Bülent. *Toplam Kalite Yönetimi*. 2 Mayıs 2015. <http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2015/05/tsky1.pdf> (erişildi: Kasım 11, 2019).

Uryan, Burcu. *Mevzuat Dergisi*. 5 Temmuz 2002. <https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm#> (erişildi: Kasım 8, 2019).

—. «Toplam Kalite Yönetimi.» *Mevzuat Dergisi*. Temmuz 2002. <https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> (erişildi: Ocak 5, 2020).

Uyargil, Cavide. «Performans Değerlendirme.» *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazan Cavide Uyargil, 215-217. İstanbul: Beta Basım Yayım , 2009.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Bu anket çalışması insan kaynaklarında toplam kalite yönetimi uygulamaları hakkında yapmakta olduğum yüksek lisans tez çalışması için kullanılacaktır. Soruları içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın doğruluğu ve geçerliliği açısından önemlidir. Araştırmadaki tüm bilgiler akademik amaçla toplanmaktadır. Yanıtlar toplu olarak değerlendirmeye alınacak, birey ve kurumlara özgü analizler yapılmayacaktır. Bu bilgiler hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederiz.

(İletişim: ozlemkaya@beykent.edu.tr)

Özlem KAYA

Demografik Bilgiler

- 1.Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek
- 2.Yaşınız _____
- 3.Eğitim durumunuz _____
- 4.Bu iş yerindeki çalışma süreniz _____
- 5.Çalıştığınız bölüm/departman _____
- 6.İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor mu? _____
- 7.ISO 9001 veya benzeri bir kalite belgeniz var mı? _____
- 8.Eğer başladıysanız, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına başlama nedenleriniz nelerdir ? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz.)
☐ Çalışan memnuniyetini sağlamak. ☐ Ürün veya hizmetlerin kalitesini arttırmak. ☐ Müşteri memnuniyetini sağlamak. ☐ Yurtdışı pazarlara açılmak. ☐ İşletmenin imajını yükseltmek. ☐ Diğer
- 9.İşletmenizde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarını göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadeleri değerlendirip sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz. (1-Kesinlikle katılmıyorum) ile (5-Kesinlikle katılıyorum) arasında sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz. (1) (2) (3) (4) (5)

- 9.1. İş gören seçiminde öncelikli olarak iç kaynaklardan yararlanılıyor.
- 9.2. Her iş için iş tanımları ve iş gerekleri bulunuyor.
- 9.3. İşe alınacak adayların seçiminde, işletme içinden ve dışından başvurabilecek adaylar birlikte değerlendiriliyor.
- 9.4. Seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılıyor.
- 9.5. İşletmemizde sistematik bir eğitim ihtiyaç analizi yapılıyor.
- 9.6. Eğitim programı planlanırken, eğitim ile ilgili görüşlerime önem veriliyor.
- 9.7. Size göre en uygun kalite tanımı hangisidir?
- 9.7. İş görenlerin eğitim ve gelişimine yönelik yatırım yapılıyor.
- 9.8. Eğitim programına katılacak olan iş görenlere eşit davranılıyor.
- 9.9. Eğitimin değerlendirilmesi bilimsel olarak yapılıyor.
- 9.10. Verilen eğitim daha kaliteli iş yapmamı sağlıyor.
- 9.11. Performans değerlendirme, yaptığım işin kalitesini ölçmeye yöneliktir.
- 9.12. Kişisel performans hedefleri belirlenirken, görüşlerim dikkate alınıyor.
- 9.13. Bölümün performans hedefleri belirlenirken görüşlerim dikkate alınıyor.
- 9.14. Performans değerlemede tüm çalışanlara eşit davranılıyor.
- 9.15. Performans değerlendirme sonuçları yazılı ve sözlü olarak bildiriliyor.
- 9.16. İyi performans gösteren çalışanlar ödüllendiriliyor.
- 9.17. İş rotasyonu ve iş zenginleştirme ile ilgili faaliyetler prosedürlere bağlı olarak yapılıyor.
- 9.18. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.
- 9.19. Performansa dayalı ücret uygulamasından memnunum.
- 9.20. Çalışma arkadaşlarımla ücretleri ile karşılaştırdığımda aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.
- 9.21. Ücretler belirlenirken piyasa ücret araştırmasının yapıldığını düşünüyorum.
- 9.22. İşyerindeki ısı, havalandırma, ısı gibi özellikleri yeterli buluyorum.
- 9.23. İş güvenliği ve işçi sağlığına yönelik düzenli olarak eğitim alıyorum.
- 9.24. Acil bir durumda nelerin yapılması gerektiğini biliyorum.
- 9.25. İşyeri hekimi tarafından verilen sağlık hizmetlerini yeterli buluyorum.
- 9.26. İşletme tarafından düzenli olarak sağlık kontrolünden geçiyorum.

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

2 Haziran 1984 yılında Gümüşhane’de doğan Özlem KAYA, 2001 yılında İstanbul Bahçeşehir Atatürk Lisesi’nde lise öğrenimini tamamlamıştır. Cumhuriyet Üniversitesi Şebinkarahisar Meslek Yüksekokulu Halkla İlişkiler ve Reklamcılık programından 2006 yılında, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden 2017 yılında mezun olan KAYA, 2017 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı İşletme Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Özlem KAYA