

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE  
YÖNETİMİNİN PERSONEL PERFORMANSINA ETKİSİ  
İLLER BANKASI A.Ş. ÖRNEĞİ**

**Ayberk GÜLEÇ**

**UZMANLIK TEZİ**

**HAZİRAN 2018**



**İL BANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE  
YÖNETİMİNİN PERSONEL PERFORMANSINA ETKİSİ  
İLLER BANKASI A.Ş. ÖRNEĞİ**

**Ayberk GÜLEÇ**

**UZMANLIK TEZİ**

**Tez Danışmanı (Kurum)**

**Mustafa CAN**

**Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)**

**Prof. Dr. Alper OZER**

Ayberk GÜLEÇ tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Personel Performansına Etkisi İller Bankası A.Ş. Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUGU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	Salih YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	Hüseyin TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	Hakkı ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	Orhan IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	Doç. Dr. Birol KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi: 20.06.2018

## **ETİK BEYAN**

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kuralları”na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ayberk GÜLEÇ  
20 Haziran 2018

İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Personel Performansına Etkisi  
İller Bankası A.Ş. Örneği

(Uzmanlık Tezi)

Ayberk GÜLEÇ

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

Haziran 2018

**ÖZET**

Bu tez çalışmasının amacı; çalışanlar açısından bakıldığında daha demokratik, huzurlu ve güvenli şartlarda çalışmalarını sağlama konusunda; işverenler açısından da daha adaletli, sistematik ve doğru bir programlama yapabilmek adına “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesinin katkısını incelemektir. Nüfus artışı ve ekonomik büyüme ile birlikte çalışma hayatındaki personel ihtiyacının artması, çalışanların belirli bir sistem dahilinde çalıştırılmasını gerektirmiştir. Bu ihtiyaç önceleri “Personel Yönetimi” ile karşılanabilirken, bu sistemin yetersiz kalması sebebiyle daha etkin ve global bir sistem olan “İnsan Kaynakları Yönetimi”ne geçilmiştir. “Toplam Kalite Yönetimi” ise kendi iç dinamikleri ve denetimleri sayesinde hem kurumlara itibarını etkin bir şekilde yönetilebilme fırsatı sağlamakta hem de çalışanlara kurumlarına güven ve aidiyet duygusu geliştirme fırsatı vermektedir. Neticede çalışanların performanslarında ne derecede ve ne yönde bir hareketlilik olduğu da yapılan anket ile ölçülmüştür. 242 kişinin katılımıyla tamamlanan ankette; 7 adet demografik sorunun akabinde 33 adet insan kaynakları yönetiminde toplam kalite yönetiminin personel performansına etkisini ölçen sorular sorulmuştur. Araştırma sonucunda değişkenlerimizin analizi yapıldığında; vizyon sahibi ve planlı olma boyutu ile çalışanların tatmininin performans üzerindeki etkisi anlamlı çıkarken diğer yandan çalışanların katılımı ve liderlik boyutlarının model üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak vizyon sahibi ve planlı olma boyutları; çalışan katılımı ve liderlik boyutları ile negatif yönlü bir etkileşime sahiptir diyebiliriz.

Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi  
Sayfa Adedi : 85  
Tez Danışmanı : Mustafa CAN (Kurum)  
Prof. Dr. Alper ÖZER (Ankara Üniversitesi)

Impact of the Total Quality Management on Personnel Performance in Human Resource  
Management - A Case Study For Iller Bankasi A.S.

(Expertise Thesis)

Ayberk GULEC

**ILLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

June 2018

**ABSTRACT**

The aim of this thesis study is to investigate the contribution of Total Quality Management philosophy to employees in order to provide them more democratic, peaceful and safe conditions to work as well as its contributions to employers for enabling them to programme more systematically, fairly and accurately. The increase in the need for employees as a result of the population growth and the progress of economy has required to have regular workers in a specific system. At the beginning, this necessity was satisfied with 'Personnel Management'; however, because of the inadequacy in the system, it was considered as necessary to move into a more efficient and global system called Human Resources Management. Moreover, with the help of its internal dynamic and audits Total Quality Management both provides institutions opportunities to manage their prestige effectively and provides employees chances to develop feelings of confidence and sense of belongingness to their institutions as they work in a certain system. Eventually, with the help of the survey, performance degree of the employees and its dynamism direction was evaluated. 242 employees took part in the survey. The questionnaire consists of 7 questions regarding demographic information, and 33 questions to evaluate the effect of Total Quality Management in Human Resources Management on the performance of employees. In brief, being visionary and being planned aspects as well as workers' gladness have a meaningful impact on performance. On the other hand, the impact of contribution of workers and leadership aspects on the model are not significant.

Key Words : Total Quality Management, Human Resources Management

Page Number : 85

Supervisor : Mustafa CAN (Corporate)  
Prof. Dr. Alper ÖZER (Ankara University)

## TEŞEKKÜR

Uzmanlık tezi çalıŐmalarım boyunca rehberliğini ve yardımlarını esirgemeyen kurum danıŐmanım Mustafa CAN'a, bilimsel konularda verdiği katkılardan dolayı arkadaŐım Gökhan KAYIR'a ve üniversite danıŐmanım Prof. Dr. Alper ÖZER'e, ayrıca bu tez kapsamında bana sağladığı maddi ve teknik destekten ötürü kurumum İller Bankası A.Ő.'ye ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Son olarak bugünlere gelmemde maddi manevi emeğini esirgemeyen anneme, babama ve ablama; bu stresli dönemde bilgi, tecrübe, sabır ve hoŐgörüsüyle hep yanımda olan eŐim Emel GÜLEÇ'e sonsuz teŐekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım. Bu tez, oğlum Teoman'a ithaf edilmiştir.



# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ.....	1
<b>1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....</b>	<b>3</b>
1.1. İnsan Kaynaklarının Tanımı, Tarihsel Gelişimi ve Değişimi .....	3
1.1.1. İnsan kaynakları yönetiminin tanımı .....	3
1.1.2. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi ve değişimi .....	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Kapsamı.....	5
1.2.1. İnsan kaynakları yönetiminin amacı .....	5
1.2.2. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamı .....	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri .....	6
1.3.1. İnsancıl davranış .....	7
1.3.2. Verimlilik ilkesi .....	7
1.3.3. Eşitlik ilkesi .....	7
1.3.4. Güvence ilkesi.....	8
1.3.5. Açıklık ilkesi.....	8
1.3.6. Gizlilik ilkesi.....	8
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	8
1.4.1. İnsan kaynakları planlaması.....	8
1.4.2. İş analizi ve iş tanımları.....	9
1.4.3. Seçme ve yerleştirme.....	10
1.4.4. Eğitim ve kariyer geliştirme .....	10
1.4.5. Performans değerlendirmesi .....	10
1.4.6. Endüstri ilişkisi .....	11
1.4.7. İş sağlığı ve güvenliği.....	11
1.4.8. Bürokrasi ve özlük işlemleri.....	11
1.5. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci.....	12
1.5.1. Tarım devrimi .....	12
1.5.2. Endüstri devrimi .....	12
1.5.3. Teknoloji devrimi .....	13
1.6. İnsan Kaynaklarının İşletmelerdeki Önemi ve Personel Yönetiminden Farklılıkları ...	13
1.7. İnsan Kaynaklarının Türkiye’deki Durumu.....	14
<b>2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ.....</b>	<b>17</b>
2.1. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi .....	17
2.1.1. Kalite.....	17
2.1.2. Toplam Kalite Yönetimi .....	21
2.2. Performans .....	31
2.2.1. Performansın tanımı.....	31

2.2.2. Performans kavramı ve rekabet gücü göstergeleri.....	32
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi .....	34
2.3.1. İnsan faktörünün toplam kalite yönetimindeki yeri ve önemi .....	34
2.3.2. İnsan kaynakları yönetiminde toplam kalite yönetiminin elemanları ve önemi ..	35
2.3.3. Toplam kalite yönetiminde tedarikçi kalite yönetiminin insan kaynaklarındaki işlevleri.....	37
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde ve Toplam Kalite Yönetiminde Performans .....	41
2.4.1. Vizyon sahibi ve planlı olmanın bireysel performanstaki rolü.....	42
2.4.2. Stratejik işletme performansındaki önemli faktörler .....	43
7- Araştırmanın Hipotezleri.....	44
8- Araştırma Modeli .....	48
<b>3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN PERSONEL PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>49</b>
3.1. Demografik Veriler .....	49
3.2. Açıklayıcı İstatistikler .....	51
3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	53
3.3.1. Araştırma ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler .....	53
3.3.2. Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi bağımsız değişkenlerinin ürün kalitesi üzerindeki etkisine ilişkin bulgular .....	60
3.3.3. Vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik değişkenlerinin çalışan tatmini üzerindeki etkisine ilişkin bulgular.....	62
3.3.4. Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi değişkenlerinin stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde ürün kalitesinin aracılık etkisine ilişkin bulgular .....	63
3.3.5. Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi değişkenlerinin rekabet gücü üzerindeki etkisinde ürün kalitesinin aracılık etkisine ilişkin bulgular .....	65
3.3.6. Müşteri odaklılığın stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde müşteri tatmininin aracılık etkisine ilişkin bulgular.....	67
3.3.7. Vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik değişkenlerinin stratejik işletme performansı üzerindeki etkisinde çalışan tatmininin aracılık etkisine ilişkin bulgular .....	68
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>71</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>75</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>81</b>
Ek 1: Anket Örneği .....	82
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>85</b>

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Geleneksel yönetim uygulamalarının TKY uygulamalarından farklılıkları.....	29
Çizelge 3.1. Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik veriler.....	50
Çizelge 3.2. Çalışma süresi.....	50
Çizelge 3.3. Kurumdaki pozisyon.....	51
Çizelge 3.4. Görev yeri.....	51
Çizelge 3.5. Açıklayıcı istatistikler.....	52
Çizelge 3.6. Cronbach alfa güvenilirlik sayıları.....	54
Çizelge 3.7. Faktör analizi sonuçları.....	56
Çizelge 3.8. Korelasyon analizi sonuçları.....	59
Çizelge 3.9. Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme, tedarikçi yönetimi değişkenlerinin ürün kalitesi üzerindeki etkisi.....	61
Çizelge 3.10. Vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik değişkenlerinin çalışan tatmini üzerine etkisi.....	62
Çizelge 3.11. Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi değişkenlerinin, stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde ürün kalitesinin aracılık etkisi.....	63
Çizelge 3.12. Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi değişkenlerinin rekabet gücü üzerindeki etkisinde ürün kalitesinin aracılık etkisi.....	65
Çizelge 3.13. Müşteri odaklılığın stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde müşteri tatmininin aracılık etkisi.....	67
Çizelge 3.14. Vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik değişkenlerinin, stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde çalışan tatmininin aracılık etkisi.....	69

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Kalite fonksiyonları .....	18
Şekil 2.2. PUKO döngüsü.....	26
Şekil 2.3. Juran'ın kalite felsefesi süreci.....	27
Şekil 2.4. Araştırma modeli .....	48

## KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış olan kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

### Kısaltmalar

### Açıklamalar

**A.Ş.**

Anonim Şirket

**ISO**

Uluslararası Standartlar Organizasyonu

**İKY**

İnsan Kaynakları Yönetimi

**PUKO**

Planla – Uygula - Kontrol Et - Organize Et

**SPK**

Sermaye Piyasası Kurulu

**TDK**

Türk Dil Kurumu

**TKY**

Toplam Kalite Yönetimi

**TÜSİAD**

Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

**YY**

Yüzyıl

## GİRİŞ

Eski çağlarda; insanoğlunun hayatta kalma mücadelesi, tarım ve hayvancılıkla uğraşmayı gerekli kılmıştır. Sonrasında yaşamak için çalışmak zorundalığı, yerini konfor için çalışmaya veya insan çalıştırmaya dönüştürmüş, kölelik sistemi ortaya çıkmıştır. Zamanla, çalışanlara daha iyi koşullar sağlamak, ihtiyaçlarını karşılamak ve çağın gerektirdiği imkanlara ulaşmada kolaylıklar sağlamak adına haklar verilmiştir. Bu çalışmada genel hatlarıyla, yakın yüzyıldaki büyük bir reform olan “Personel Yönetimi Kavramından, İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş” ile birlikte hem çalışanlarda hem de kurumlarda gelecekte ne gibi değişimlerin beklendiği ve günümüze kadar ne gibi değişiklikler olduğu konusu ele alınmıştır.

Günümüzde, kurumların başarısını sadece karlılıklarıyla değerlendirmek yeterli olmamaktadır. Çalışanların memnuniyeti ve güvenliği gibi konular da göz önüne alındığında, ülke ekonomisinde önemli rol oynayan kurum ve kuruluşlarda, insan kaynakları yönetiminin çok önemli olduğu; hem kurum performansı açısından hem de optimum ülke istihdamı için tartışmasız bir gerçektir.

Genel itibarıyla bu çalışma; 1. bölümde insan kaynakları yönetiminin özelliklerini, ilkelerini ve işlevlerini ele alırken, 2. bölümde kalite ve toplam kalite yönetimini (TKY) tanıtarak, insan kaynakları ile toplam kalite yönetimi ve performans ilişkisini anlatmakta, personel performansı kavramı hakkında bilgi vermektedir. 3. bölüm ise kurum çalışanlarının İller Bankası A.Ş. özelinde uygulanan ankete ilişkin sorulara vermiş oldukları cevapların analizi ile sonlanmaktadır.

Araştırma bölümünde uygulanan anket tüm kurum çalışanlarına (yaklaşık 2800 çalışan) uygulanmış olup 232 kişi tarafından cevaplanmıştır. Bu doğrultudaki analiz çalışmaları, kurum nüfusunun yaklaşık 1/10’u ile yapıldığı için ulaşılan sonuçların İller Bankasının genelini temsil etmeyebileceği gerçeği yadsınamaz.

Güncel literatür taramaları yapılarak hazırlanan bu uzmanlık teziyle ulaşılmak istenen amaç; bir kalkınma ve yatırım bankası olan İller Bankasının personel istihdamı ve insan kaynakları yönetiminde doğru politikalar izlenebilmesi adına bir kaynak oluşturmaktır. Ayrıca

alışmasında bu konuyu ele alacak araştırmacılara da yol gösterici olarak katkı sağlaması hedeflenmektedir.

# 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

## 1.1. İnsan Kaynaklarının Tanımı, Tarihsel Gelişimi ve Değişimi

İnsan faktörü günümüzde kaliteyi gerçekleştirmenin ve rekabette üstünlük sağlamanın tek yolu olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple performans verimliliğinin en önemli belirleyicisi durumundadır. İnsan kaynaklarının kurumlar açısından öneminin artması sebebiyle bu kaynakların etkili bir şekilde yürütülmesi gündemdedir. Personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla 20. yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yöntem anlayışı olan İnsan Kaynakları Yönetimi başlangıçta personel yönetimi anlayışının yeni bir şekilde yorumlanması ve modernleşmesi olarak algılanmıştır. Açıklan'a (1996:34) göre; İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu daraltılıp diğer hizmet alanları genişletilen yeni bir biçimdir.

### 1.1.1. İnsan kaynakları yönetiminin tanımı

İnsan kaynakları yönetimi yakın geçmişte personel yönetimi anlayışından sıyrılarak yeni bir anlayış olarak var olmuştur. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmektedir (Doğan, 2010:4). Bu anlayış gelişiminin başlarında sadece isim değişikliğinden ibaret olarak algılansa da, insan kaynaklarına stratejik bakış açısının kazandırılmasıyla daha da önem kazanmıştır.

İş gücü, iş gören insan kaynağı gibi farklı sözcükler insan kaynakları anlamında kullanılmaktadır. Herhangi bir örgütte insan kaynağı denildiğinde yöneticiler, yönetilenler, yardımcı iş gücü, teknik iş gücü, danışmanlar anlaşılabilir (Aldemir, Alpay ve Budak, 2001:21). Boone, Louis E. ve David L. Kurtz'e (2010:292) göre "İnsan kaynakları yönetimi; maksimum verimliliği ve çalışan tatminini bir arada gerçekleştiren örgütsel bir iklimin tesis edilmesini sağlayan ve kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirebilecekleri yeterli sayıda vasıflı elemanı işe alma, geliştirme, eğitime ve motive etme işlemlerini kapsayan bir anlayıştır." Yöntem, en genel anlamda "Örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla insan kaynaklarının etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlayacak şekilde, bir sistem bünyesinde örgütün tasarlanması" olarak tanımlanır (Mahtis L.



ve Jackson H. J., 2000:4). İnsan kaynakları yönetiminin farklı tanımlamalarıyla karşılaşmak mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir (Seyyar ve Selek Öz, 2007:164). Ayrıca; insan kaynağı, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde de ifade edilebilir (Arı, 2006;22).

### **1.1.2. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi ve değişimi**

İnsan kaynakları yönetimi sanayi devrimi ile birlikte gerçek anlamda öne çıkmıştır. Özgen'e (2002:6) göre "Bu dönemden sonraki teknolojik ilerlemeler, rekabetin artması, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının gelişmesi ve hükümetin işçi kesimine daha fazla sahip çıkmasıyla birlikte özel sektör işletme organizasyonlarında personel bölümlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu dönemde insan kaynakları bölümü yöneticileri üst yönetim (beyaz yakalı) ile mavi yakalı (işçiler) çalışanlar arasında bir köprü görevini üstlenmiştir."

1800'lü yıllarda, ekonominin tarıma dayandığı dönemlerde, çocukların ve kadınların zor şartlarda çalıştırılması ve insana ait değerlerin sağlanamaması sebebiyle insan kaynakları uygulaması önem kazandı (Şimşek, 2012:3).

İnsan kaynakları kavramını ilk defa Springer adlı bir ekonomist ortaya atmıştır daha sonra Taylor ve Fayol tarafından içerik olarak geliştirilip insan kaynakları yönetimi anlayışı yavaş yavaş ortaya çıkmıştır (Gök, 2006:16).

Tahiroğlu (2002) İKY'nin gelişimini belirtirken 1900'lerin başında bilimsel yönetimlerin ağırlık kazanmasıyla personel yönetimi adlı yeni bir yönetimin ortaya çıktığı, ardından insan faktörünü ön plana çıkaran İKY'ne geçiş yaşandığı üzerinde durulmuştur. Taylorizm olarak bilinen bu ilk İKY anlayışının, çalışanların iş tatminini dikkate almaması sebebiyle 1920'lerde geçerliliği kalmamıştır.

Taylor ve Weber ile başlayan 1920'lerin sonunda eksikliklerinden dolayı sona eren bu ilk İKY anlayışı 1955 ve 60'larda Trucker ve Mc Gregor'un günümüz modern İKY'nin temellerini oluşturmalarıyla geliştirilmiştir (Tahiroğlu:2002).

1970'lerde insan kaynakları planlamasında, arz-talep dengesindeki bilgi düzeyindeki yaşanan artış, insanı bir üretim faktörü olmaktan çıkarıp, bizzat üretimin değeri haline getirmiştir. İKY'de 1980 yıllarında bu gelişmeye paralel olarak ortaya çıkmış ve kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek:2006).

İnkaya'nın (2000) belirttiği gibi çağımızda işçi - işveren işbirliğinin öne çıktığı yaklaşımlar dikkat çekmektedir. Zaman içerisinde personel yönetimine benzerlikler gösteren İKY tekdüzelikten kurtulmuş ve " Stratejik İKY" adıyla yeni bir hal almıştır. Bu yapıyla tepe yönetiminin emirleriyle hareket eden İKY'den örgüte uygun stratejiler belirleyip bunları üst yönetime kabullendirmeyi hedefleyen bir İKY algısı oluşmuştur (İnkaya:2000).

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Kapsamı**

İnkaya'ya (2000) göre; hangi türden olursa olsun herhangi bir kurumda veya organizasyondaki İKY'de bir takım araçlar, teknikler ve yöntemler vardır. Bütün bu kurumların uyması gereken kurallar ve ilkeler bulunmaktadır. Bu organizasyonların insan kaynağıyla faaliyetlerini sürdürmesinden dolayı organizasyonun yönetimi, insanları yönetme işlemi olarak kabul edilmelidir. İnsan odaklı bir yöntem olan insan kaynakları yönetimi, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren, ve bu yönüyle kurum kültürüne katkı sağlayan bir yapıdır. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, iş gören yönetimini ele alan stratejik ve dinamik bir yaklaşımdır (Dinçer, 2003: 18).

### **1.2.1. İnsan kaynakları yönetiminin amacı**

Sabuncuoğlu'na (1997) göre "insan kaynakları" bir uzmanlık müessesesidir ve bilimsel yöntemlerle insan gücü kaynağının en doğru şekilde değerlendirmesini hedeflemektedir. İnsan kaynakları bölümünün nihai amacı etkili bir insan kaynakları politikası oluşturarak bu doğrultuda gerekli uygulamaları yapmak ve bu kapsamda kullanılacak araçlarla üst yönetime destek sağlamaktır.

İKY'nin bir diğere amacı da işletmeyi ve çevresini izleyerek; çevreye uyuma dair planlamaları direktif ve uygulama maddelerindeki değışikliklerle güncel tutmaktır (Dinçer, 2003:18).

Dünder'ın (2010:100) belirttiğı gibi insan kaynakları yönetimi, bazı örgütsel amaçlara ulaşmayı hedefleyen bir yönetim tarzı olduğundan, önemli olan; etkinlik ve eldeki kaynakları mantıklı bir biçimde kullanabilmektir. Sadece etkinlik yeterli değildir, verimlilik de gereklidir. Bu sayede çalışanların motivasyon düzeyinin yükseltilmesi öngörülmektedir.

### **1.2.2. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamı**

Ertürk'e (2009: 276) göre, öncelikle insan kaynakları yönetimi fiziki faktörlerden ziyade sadece insan gücüne odaklanmış ve bu alanda insan gücünün en üst seviyeye ulaşmasını sağlayan bir yönetim şekline bürünmüştür.

Saldamlı'ya (2008) göre insan kaynakları yönetiminin kapsamı; örgütteki rekabetçi üstünlükler için gereken insan kaynağını sağlamak, çalışanların istihdamı ve geliştirilmesi politikalarını oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içermektedir. Bu faaliyetler sayesinde işletme; hem amaçlarına ulaşılabilir, hem çalışanların ihtiyaçları karşılanabilir hem de topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirilebilir.

Armstrong'ın (2005) belirttiğı gibi; insan kaynakları yönetimi kapsamına giren yüksek iş performansı daha iyi iş tatmini, bağlılık ve esnekliğin sonucudur.

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri**

İlke kavramı; neden sonuç ilişkisi ile ilgili, değışik çevrelerce kabul görmüş, rasyonel, mantık bütününde gerçek ve doğru olarak kabul edilmişlik algısıdır. İKY, sadece problemlerin çözümlerine yardımcı olmaz. Problemlerin önceden tespit edilmesi, öncelik sırasının oluşturulması ve politikaların belirlenmesinde de etkin bir rol oynar ( Tortop, Aykaç, Yayman, Özer ve Akif 2006:45). Bu sebeple kurumlar ve işletmeler için önemli bir güç haline gelir. İnsan davranışları değışebileceğı için insan kaynakları ilkeleri her durumda

uygulanabilir değildir. Bununla birlikte bu ilkelere uygun davranılırsa başarılı olma oranı artar.

### **1.3.1. İnsancıl davranış**

Akın'ın (2000:118) belirttiği gibi insan; üretim faktörlerinin en önemli girdisidir ve sosyal bir varlıktır. İnsanlar topluluklar halinde yaşarlar ve bilinçli insanlar kendilerine, ailelerine, içinde buldukları işletmelere ulusa ve doğaya karşı sorumludurlar. Bu nedenle kurumlar, çalışanlarının beklentilerini iyi belirlemeli ve onların gelişimini sağlayacak eğitim ve motivasyon uygulamalarına yer vererek her türlü ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Çalışanlar kendilerini iyi hissederlerse onlardan daha çok verim alınabilir. Bu yüzden insan kaynakları yöneticileri hedeflerine ulaşabilmek için, insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır. Sabuncuoğlu'na (2000:17) göre başarının sırrı; ekonomik, sosyal ve insancıl amaçların birlikte kullanılmasında gizlidir.

### **1.3.2. Verimlilik ilkesi**

Şirketlerin başarısını arttıran unsur; örgütsel kültüre sahip olan, çalışkan, üretken ve nitelikli insan kaynağıdır. İnsanın üretken olması için işinden tatmin olması ve kendini geliştirebileceği bir ortamın yaratılması insan kaynakları açısından önemlidir. Verimlilik ilkesi, çalışandan en üst düzeyde yararlanmayı ve çalışanları sürekli bu çalışma temposunda tutmayı hedefler. Taner (2003:23), bu konuda işletmelerin verimli bir performans sergileyebilmeleri için öncelikle problemleri yok edecek basit ve şeffaf örgüt yapısı oluşturmalarının verimli ve işletmeye karşı sorumluluk duygusu yüksek çalışanlardan oluşan bir örgüt yapısı şekillendirmelerini hedeflemelerinin gerektiğini belirtmiştir.

### **1.3.3. Eşitlik ilkesi**

Eşitlik ilkesi bütün bireyler için benimsenmesi gereken bir ilkedir. Adil olmaktır. Sadece insan kaynaklarına özgü değildir. Dil, din, ırk, inanç ayrımı gözetmeden tüm çalışanlara eşit davranılmasını öngörmesine rağmen ülkemizde kamusal ve özel sektörlerde pek çok alanda sınırlamalar görülmektedir (Tortop ve diğerleri).

### **1.3.4. Güvence ilkesi**

Çalışanın kendini işletmeye ait hissederek tüm yaşamını orada geçirebilecek huzuru hissetmesidir. Yüz kızartıcı veya buna benzer ağır bir suç işlemedikçe haklarını, statüsünü ya da tamamıyla işini kaybetmeyeceğini bilmek işe karşı olan güven duygusunun temellerini oluşturur.

### **1.3.5. Açıklık ilkesi**

Hem yöneticiler hem de çalışanlar iş yerinde uygulanacak yöntemlerden haberdar edilmeli, açık ve şeffaf bir biçimde tüm çalışanlara karşı aynı mesafede durularak iş yerinde yapılacak ve yapılmasından kaçınılacak konular net bir biçimde ifade edilmelidir. İşletmelerin uzun soluklu olması için bu ilke çok önemlidir.

### **1.3.6. Gizlilik ilkesi**

Her ne kadar açıklık ilkesi büyük önem taşısa da; gizlilik de işletmeler için bir o kadar önemlidir. Zira çalışanın özlük dosyasındaki kişisel bilgileri, şirketin muhasebe kayıtları, envanter kayıtları ya da kurumsal açıdan ileriye dönük plan ve projelerini içeren rakiplerinden önde olmasını sağlayacak adımlar olarak örneklendirilebilecek evraklar ve dokümanlar gizliliğin gerekliliğini ön plana taşımaktadır.

## **1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri arasında insan kaynakları planlaması, iş tanımı ve tasnifi, işin planlaması ve değerlendirilmesi, çalışanı yetiştirme-geliştirme ve ödüllendirme faaliyetleri, eğitim ve kariyer planlaması ile işe uygun çalışanın seçimi ve yerleştirme uygulamaları vardır. Ayrıca endüstri ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, bürokrasi ve özlük işlemleri de bu işlevler arasındadır. (Tortop ve diğerleri 2006:22).

### **1.4.1. İnsan kaynakları planlaması**

İş gücü planlaması yapılırken; çalışanların, kurumun ihtiyacı doğrultusunda, nitel ve nicel uygunluğu dikkate alınır. (Sabuncuoğlu, 2000:28) İnsan kaynakları planlaması doğru kişilerin doğru zamanda uygun işlere yerleştirilmesi süreci olarak tanımlanır. Sabuncuoğlu

(2000:29) insan kaynakları planlamasında yerine getirilmesi gereken işlevleri şu şekilde özetler:

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

#### **1.4.2. İş analizi ve iş tanımları**

İş; çalışanların yapmakla yükümlü oldukları tüm faaliyetlerdir. İş analizi ise Aldemir, Ataol ve Solakoğlu (1993:60) tarafından, bir işin kapsadığı tüm unsurlar ile var olduğu durumu ve diğer işlerle olan farklılıklarını ortaya koymak amacıyla yapılan bilimsel ve teknik çalışmalar olarak adlandırılır. İş analizi, kurumlar ve iş yerlerinde çalışanların yapmakla yükümlü olduğu tüm işlerin ayrıntılı olarak incelenmesini sağlar. İş analizinin amaçları ise insan kaynakları planlamasına yardım etmek, oluşabilecek işgücü ihtiyacını ve özelliklerini belirlemek, işe alımlarda kesin kriterler oluşturmak, iş performansını geliştirmeye yardımcı olmak, işler arası ilişkileri sağlayıp iş yükü dengesini kurmaya yardımcı olmak, ücretleme sistemi açısından her bir işin ne kadar önemli olduğunu belirten temel bilgilere ulaşmak olarak özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000:54-55)

İş tanımları ise iş analizlerinin sonucunda oluşur. İş analizi ile iş tanımları birbirini tamamlayan iki kavramdır. İş analizlerinden elde edilen bilgiler belirli kalıplar halinde açık ve net biçimde kağıda dökülür. Bu da işin detaylı tanımlamasını oluşturur (Sabuncuoğlu, 2000:64).

### **1.4.3. Seçme ve yerleştirme**

Bir kurum veya işletme açısından doğru çalışanı bulma ve yerleştirme çok önemlidir. Çünkü başarıya ulaşmada önemli olan unsur, bir işletme ya da kurumun kullandığı teknoloji değil sahip olduğu çalışanların kalitesidir. İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisi, kurumun ihtiyaç duyduğu çalışan sayısı ve niteliklerini belirleyip daha önceden belirlenen kriterlere uygun olarak doğru kişileri doğru pozisyona yerleştirmektir. Başarılı bir insan kaynakları politikası, var olan pozisyonlara en yetenekli kişilerin alınmasını gerektirir (Sabuncuoğlu, 2000:72).

### **1.4.4. Eğitim ve kariyer geliştirme**

Eğitim bir değişim sürecidir. Sabuncuoğlu'nun (2000:110) belirttiği gibi değişen ve gelişmekte olan koşullara aya uydurabilmek için kişilerin ve ait oldukları kurum ya da işletmelerin sürekli ve planlı bir eğitim politikası uygulamaları gerekmektedir. Eğitim; iş verimliliğini arttırmayı, çalışanların morallerinin yüksek tutulmasını sağlamayı, iş kazalarının önlenmesini ve azalmasını, kurum içinde uyum sağlanmasını amaçlar (Tortop ve diğerleri, 2006:137).

Bunun yanı sıra bir kurumda ya da işletmede çalışan kişilerin gelişme ve terfi olanaklarını bilmeleri gerekir. Aytaç (1997:107), kariyer yönetimini, çalışan kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardım etmek amacıyla hedeflerin belirlenmesi, uygun yöntemlerin tespit edilip uygulamaya koyulması süreci olarak tanımlar. Kariyer yönetimi, çalışanlara ihtiyaçları olan rehberlik ve güdülenmeyi sağlamak amacıyla vardır.

### **1.4.5. Performans değerlendirmesi**

Performans değerlendirme, kurum içindeki her bir çalışanın faaliyetlerini, eksiklik ve yeterliliğini, verimliliğini detaylı bir şekilde inceleme sürecidir (www.humanresources.com,2007). Performans değerlendirme sürecinde önce amaçlar ve standartlar oluşturur. Tortop ve diğerlerinin (2006:217) belirttiği gibi performans değerlendirme, çalışan kişilerin başarı durumları ve gelişme potansiyellerini belirlemeye çalışır ve sonucunda çalışanlarla ilgili belli kararlara ulaşılmasını sağlar. Ayrıca çalışanlara

geri bildirim sağlar. Bunların yanında performans değerlendirme sonuçları; yönetsel kararlar alınmasında, ücretlendirme, eğitim ihtiyacı tespiti, terfi ve kariyer planlamasında yardımcı veriler oluşturur.

#### **1.4.6. Endüstri ilişkisi**

Çalışanlar sosyo-ekonomik haklarını doğru olarak kullanabilmek, üst yönetim karşısında haklarını savunmak, daha dik durabilmek için endüstri devriminden bu yana örgütlenme gereği duymuşlardır. Bu durum da günümüzdeki sendikal yapıları ortaya çıkarmıştır.

Aldemir ve diğerlerinin (1998:261) belirttiği gibi endüstrileşmenin getirisi olarak değişen ve gelişen durumlara karşısında çalışanların ihtiyaçlarının ve değişime uyumunun sağlanması için yeni düzenlemelere gidilmiş ve personel bölümü oluşturulup oluşabilecek problemlere çözüm bulmak amaçlanmıştır. Günümüzde kurumlar ve işletmelerde, sendikal ilişkiler ve toplu sözleşme faaliyetleri ile insan kaynakları yönetimi ilgilenmektedir.

#### **1.4.7. İş sağlığı ve güvenliği**

İş sağlığı ve güvenliği; iş ortamının çalışan için güvenli olması anlamından ziyade fiziksel şartların iyi olmasının ötesinde, daha geniş bir manada sosyal ve insancıl sorumluluk temelinde, zihinsel ve duygusal olarak kendini rahat hissetmek olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000:262).

#### **1.4.8. Bürokrasi ve özlük işlemleri**

İş yerinde belge ve dosyaların hazırlanması, tasnifi, arşivlenmesi ve buna benzer her türlü evrak üzerinde gerçekleştirilen resmi işlemler bürokrasiyi tanımlarken; çalışanın işe kayıt işleminden, izin, rapor, sicil, fazla mesai ücretlemesi, kıdem tazminatı ve iş fesih işlemi gibi çalışana özgü iş ve işlemleri de özlük işlemleri olarak tanımlayabiliriz.



## **1.5. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci**

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim evreleri, temelde insanoğlunun geçirdiği 3 temel devrim üzerine şekillenmiştir diyebiliriz (Başaran, 1992:27). Bunlar tarım devrimi, endüstri devrimi ve günümüzde geçerliliğini koruyan teknoloji devrimidir.

### **1.5.1. Tarım devrimi**

Neolitik dönemin bitiminden itibaren; insanoğlunun ekip dikerek, kendine ihtiyaç duyduğu gıdayı yetiştirmeye başladığı ve on bin yıl sonrasında 18.yy'de endüstri devrinin başladığı döneme kadar geçen dönemdir. Bu dönemde tarım, hayvancılık, balıkçılık ile uğraşılmış; ayrıca ticaret, hukuk ve eğitim alanlarındaki temeller atılmıştır.

### **1.5.2. Endüstri devrimi**

Tarım devrimi; insanoğlunun kendi ihtiyacı için üretim yapmasından öteye giderek, artan nüfus için barınma, yiyecek ve giyecek gibi temel ihtiyaçların hazır bulundurulması amacıyla seri üretim faaliyetlerine başladığı dönemdir. Fabrikaların ve üretim tesislerinin kurulması ile iş gücü ihtiyacı oluşmuş ve personel ihtiyacı doğmuştur. Tesislerin kalifiye çalışan ihtiyacı, ilgili alana yönelik ihtiyaç duyulan personel istihdamını ortaya çıkarmıştır. Bu değişim günümüzün toplumsal düzenini oluşturmuştur.

Günümüzdekiyle benzerlik gösteren personel yönetimi anlayışı 19.yy'de görülmektedir. Bu dönemde, çalışanların problemlerini çözmek ve üst yönetimle iletişim ağını kurmak için "Sosyal Hizmet Görevlisi" adı altında çalışanlar istihdam edilmiştir. 1900'lü yılların başlarında ise Fransa'da iş sağlığı, iş güvenliği, yaşlılık sigortası ve hafta tatili gibi unsurlar yasalarla onanmış, iş ve işçi bulma hizmetleri bir kamu görevi haline gelmiştir.

Personel yönetimi kavramı 1914-1918 yıllarında 1. Dünya Savaşı sırasında uygun askerlerin seçimi sırasında doğmuştur. 1929'da ise Amerikan ekonomisinde yaşanan büyük buhran sebebiyle ortaya çıkan işsizlik sonucu sendikal hareketlenmeler baş göstermiştir. Personel yönetiminde, insan ilişkilerini inceleyen bir araştırmada, organize gruplar halinde çalışan insanların daha fazla üretim yaptıkları fark edilmiştir.

İkinci Dünya Savaşı sonrası ise nüfusun savaşta ya da hayatını kaybetmiş olması çalışan açığı oluşturmuş, kurum ve işletmeler çalışan teşviki için ulaşım, yemek, emeklilik, lojman gibi sosyal haklar vermeye başlamıştır.

### **1.5.3. Teknoloji devrimi**

19.yy'nin ilk yarısındaki Birinci Dünya Savaşı dönemindeki oluşum olan endüstriyel devrimin devamı niteliğinde olan teknoloji devrimi; 19.yy'nin ikinci yarısındaki endüstriyel devriminden daha hızlı, kaliteli, kusursuz, defosuz üretim prensibinin belirlendiği, zamana karşı yarışılan, en kısa sürede en fazla ürünü yada hizmeti üretmenin hedeflendiği ve günümüzde geçerliliğini sürdüren dönemdir. Seri üretim bantlarında üretilen ulaşım araçlarının imalinden, günümüz teknolojisinin en yaygın şekilde kullanım ağında olan ve her geçen gün bir üst modelinin üretildiği mobil cihazlar ve bilgi teknolojileri ürünlerinin üretimine kadar geniş bir yelpazede kullanımı olan her türlü teknolojik ekipman bu dönemde yaygınlaşmıştır.

Bu durum çalışanların daha düzenli ve sistematik bir şekilde koordine edilmesini gerektirmiş, vardiyalı çalışma saatleri gibi tam zamanlı çalışma yöntemlerinin de oluşmasıyla personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş düşüncesi oluşmuştur.

## **1.6. İnsan Kaynaklarının İşletmelerdeki Önemi ve Personel Yönetiminden Farklılıkları**

Çağımızdaki uygulanan insan kaynakları yönetimi ve geçmişte uygulanan personel yönetimi önemli farklılıklar içerir. Personel yönetimi insan gücünü esas alan bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi ise çalışanı bir kaynak olarak değerlendirmektedir. Kara'nın (2010:28) belirttiği gibi insan kaynakları yönetimi, kurumun içindeki yardımcı unsur değil, merkezi konumdaki bir yönetim anlayışıdır ve klasik personel yönetiminden farklılıkları aşağıda belirtilmiştir : (Kara, 2010:27).

- Personel yönetimi iş odaklı, İKY insan odaklıdır.
- Personel yönetimi operasyonel faaliyetlere önem verirken, İKY danışmanlık hizmeti vermektedir.

- Personel yönetiminde kayıt sistemi mevcutken, İKY'de kaynak anlayışı ön plandadır.
- Personel yönetimi statik yapıya, İKY dinamik yapıya önem verir.
- Personel yönetiminde insan maliyet unsuruyken, İKY'de insan önemli bir girdidir.
- Personel yönetimi klasik yöntemken, İKY Toplam Kalite Yönetimini benimser.
- Personel Yönetiminde işte çalışan insanlar varken, İKY'de işi yönlendiren insanlar vardır.
- Personel yönetiminde iç planlama varken, İKY'de stratejik planlama vardır.

### **1.7. İnsan Kaynaklarının Türkiye'deki Durumu**

Mesleki yeterlilikler, teknolojik değişikliklere ayak uydurabilirlikle paralellik gösterir. Tarım toplumundan ve sanayi toplumundan sıyrılarak bilgi toplumu olma yolunda ilerleyen Türkiye'de, teknolojiyi satın alan değil, teknolojiyi üreten insan gücüne geçiş yapmak kaçınılmaz bir gerekliliktir. Ancak bu yolla gelişmiş ülkeler ligine erişebilecek olan Türkiye'de insana olan yatırım ve insan kaynaklarına olan ihtiyaç önem kazanmaktadır. Dışa açık durumdaki Türkiye Ekonomisinin eğitim sistemine, kurumlardaki hizmet içi eğitimlere önem ve destek vermesi gerekmektedir. Böylece diğer ülkelerle rekabet edebilecek insan gücü yetiştirmiş olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki ilerlemelerle eş güdümlü ilerleme gösteren insan kaynakları planlaması; Türkiye'de bilimsel manada 70'li yılların sonlarına doğru uygulanmaya başlandı. Fakat bu planların, kurumların hedeflerine ulaşmalarında ne kadar fayda sağladıkları bilinmemektedir (Daştemur, 2003). Aynı yıllarda her ne kadar personel departmanları kurulmaya başlanmış olsa da; burada ana tema hep iş, üretim ve süreç idi (Andersen, 2000:3). Bu üç temel faktörden sonra insan geliyordu. Nitekim 90'lı yıllara gelindiğinde önce insan düşüncesi oluşmaya başladı. Artık yeni açılan kurumlarda en başta insan kaynakları departmanı kurulup, toplam kalite yönetiminin de faydası ile asıl hedef çalışanların rahatı, huzuru, mutluluğu ve memnuniyeti olmuştur.

Türkiye'de şu an var olan kurum ve şirketlerin % 80'i 1980'den sonra kurulduğundan, zaten son 40 yılda bilinirliği ve uygulanırlığı artarak, varlığı kanıksanan insan kaynakları

yaklaşımı herhangi bir dirençle karşılaşmadan yaygınlaşmış ve çalışan problemiyle ilgilenen birimler tekrar bir yapılandırmaya gitme gereksinimi hissetmişlerdir (Tutum 1976:31).

Bugün ülkemizde yaşanan sıkıntılara bakarak düzgün bir insan kaynakları planlamasının yapılamadığı kolayca söylenebilir. Kamu sektörüne nazaran insan kaynakları planlaması alanında özel sektör daha fazla ilerleme kaydetmiştir. Mesela, 1999 yılında yapılan bir araştırmada çalışanlarla ilgili birimler içerisinde, insan kaynakları olarak ifade edilenlerin oranı % 56 iken; 2000 yılında yapılan bir diğer araştırmada % 65'e yükseldiği görülmüştür.

İlerleyen yıllarda insan kaynakları departmanlarının çağdaşlık üzerine daha fazla eğilmeleri gerekmektedir. Küreselleşmeyle birlikte çağın mecbur kıldığı rekabet edebilme gücü sadece bu tarz bir yaklaşımın öncülüğünde elde edilebilir. Yeni ekonomi algısında insan, “müşteri” olarak merkeze alındığından, personele yatırım yaparak; bilgi, beceri ve donanım sahibi olmasına yardımcı olmak, bir gereklilik haline gelmiştir.



## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

### 2.1. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi

#### 2.1.1. Kalite

Kalite kavramı soyut ve öznel bir kavramdır. Kullanıcıların gereksinimleri ve beklentileri farklılık göstereceği için kalitenin herkesin kabul edebileceği bir tanımı bulunmamaktadır. Tütüncü ve Doğan İ. (2003:26)'nin de belirttiği gibi kişilerin gereksinimleri, beklentileri, sosyal ve ekonomik çevre, kültürel yapı, teknoloji, iklim, coğrafya, eğitim ve toplumsal yargılar kalite algısını çok boyutlu olarak etkilemektedir.

Kalite kavramının kişilere göre değişkenlik göstermesinin yanında kalitenin var olmasını sağlayan fonksiyonları belirler.

#### Kalitenin tanımları

Kalitenin çok boyutlu olmasından dolayı kalite tanımları çeşitlilik göstermektedir. Doğan'ın (2002: 15-16) belirttiği gibi kalite kelimesi Latince kökenlidir. Varlıklar arasındaki nicelik ile ilgisi olmayan ayrımları oluşturan durumdur.

Türk Dil Kurumu ise kaliteyi "1. Bir şeyin iyi ya da kötü olma özelliği, nitelik 2. Üstün nitelikli" olarak tanımlar.

Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) Kalite Sözlüğünde kalite "bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı" olarak ifade edilmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Savunma Bakanlığı tarafından yapılan tanımda ise kalite doğru işi her defasında doğru bir şekilde yapmak, müşteriye memnun etmek ve sürekli gelişim göstermek olarak tanımlanmaktadır (Engiz, 1998).

Karcioğlu'na (2001:280) göre kalite sadece tek bir ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp tüm müşteri ve bireylerin gereksinimlerine tam olarak uymaktır.

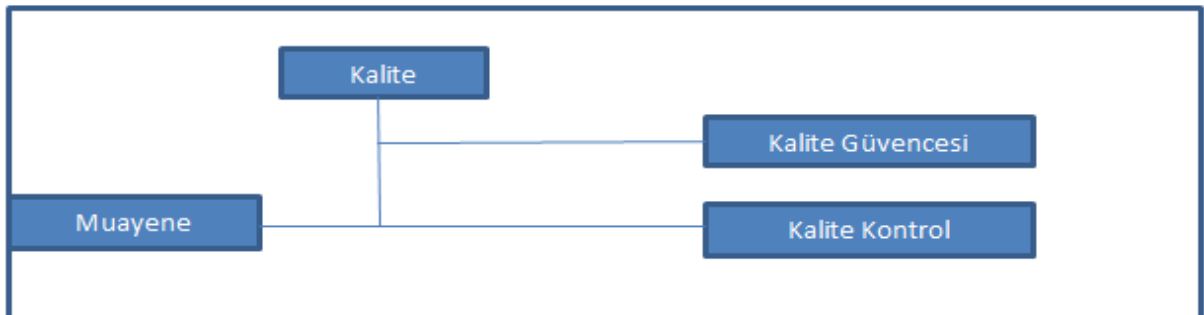
“Toplam Kalite Kontrolü”nün yazarı Arman Feingenbaum kalite hakkında görüşlerini müşterinin bir ürün veya hizmet hakkındaki beklentilerinin gerçekleşmesi ölçüsünde edindiği müşteri kararlılığı olarak belirtmiştir (Summers,2000:5)

ISO 9000 standardındaki tanıma göre ise “kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirlenen ya da yapılabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.” (Şale, 2001: 22-23)

Çok çeşitli tanımlardan oluşan kalite kavramı tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi olarak iki unsurdan oluşmaktadır. Tasarım kalitesi, bir ürünün veya hizmetin istenen özelliklere sahip olmasıdır. İshikawa (1995:53) tarafından genellikle ulaşılmak istenen “hedeflenmiş kalite” olarak adlandırılır. Daha açık bir ifadeyle tasarım kalitesinde önce müşteri istek ve ihtiyaçları belirlenir ve bu beklentileri karşılamak için imkanlar dahilinde tasarım yapılır. Boy, ağırlık gibi fiziki yapı ve renk, görünüş gibi estetik özellikler ürünün tasarım kalitesini belirler. Uygunluk kalitesi ise ürünlerin tasarım aşamasında belirlenen kriterlere ne kadar uyduğunu gösterir. Uygunluk kalitesinin kontrolü ise hammadde sürecinden paketleme depolama sürecine kadar tüm evreleri kapsar (Burnak,1992:55).

### Kalitenin fonksiyonları

Kalite fonksiyonları muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi olarak üç unsurdan oluşmaktadır.



Şekil 2.1. Kalite fonksiyonları

Çetin, Akın ve Erol'un (2001:365) belirttiği gibi belirli test ve yöntemlerle sürecin her aşamasının değerlendirilmesi ve gerekli olan verilerin belirlenip takip edilmesi süreci muayene fonksiyonunu oluşturur. Sanayi devriminden sonra örgütlerin giderek büyümesiyle endüstriyel sisteme geçiş yaşanmıştır. Kalitenin seviyesini arttırmak amacıyla örgütlerde muayene birimleri oluşturulmuştur. Şimşek (2002:16) bu birimlerin, kurum ve işletmelerde hazırlanmış ürünlerin hatalı olanlarını ayırarak kalitesiz ürünleri ayıklama görevini yerine getirdiğini belirtmiştir.

Kovancı (2007:5); kalite kontrolünü, üretimde ve çalışma sürecinde performansın artırılması için planlamaların yapılması, standartlardan uzaklaşmaların hesaplanması ve olumsuzlukların düzeltilip etkilerinin en aza indirgenmesi, standartların iyileştirilip birbirleri arasındaki uyumun sağlanması süreci olarak tanımlar. Bir kurumun ya da işletmenin, başarıya ulaşabilmesi için iyi bir kalite kontrol anlayışını barındırması ve uygulaması gerekir.

Kalite güvencesi ise kaliteyi etkileyen tüm unsurları kontrol altına almak ve geliştirmek için örgütün kalite amaçlarına uygun olarak kalite fonksiyonunun işlevselliğiyle ilgili güvence vermesidir (Peşkirioğlu, 1994:95-117). Daha açık bir ifadeyle kaliteyle alakalı sorunların önlenmesini kalite güvenliği sağlar iken kalite problemlerinin tespitini ise kalite kontrol sağlar.

### Kaliteyi etkileyen temel faktörler

Kalite kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Aksine planlı bir sürecin meyvesidir. Bu yüzden süreç içerisindeki etmenlerin kalite oluşumundaki yeri çok önemlidir. Kaliteyi etkileyen faktörler olarak kabul edilen 9M (markets, money, management, man, motivation, material, machine and mechanization, Modern information methods, mounting product requirements) içerisinde belirgin olanları; bilgi, insan, yönetim ve motivasyon faktörleridir. Bu faktörler bir araya gelip hepsi kaliteyi hedeflediği zaman kalite standardının yükselmesi kaçınılmazdır (Feigenbaum, 1991:59).

### *Bilgi*

En önemli güç kaynağı ilk çağlarda fiziksel güç iken, sanayi devriminin gelmesiyle para güç kaynağına dönüştü. Fakat bilgi çağında paranın da hükmü nispeten azaldı. En çok



bilgiye sahip olan ve bilgiyi kullanabilen kurumların ve işyerlerinin en güçlü olması gerçeği benimsedikçe bilgi daha önemli bir unsur haline geldi.

Bilgi çağında olmamızın da etkisiyle, gelişen teknolojinin ürünleri olan bilgisayarlar ve modern robotlar hem hata oranı ve maliyetleri daha düşük üretimler yada hizmetler elde etme fırsatı sağlarken hem de bu ürün ya da hizmetlerin son tüketiciye kadar olan aktarımlarını sağlıyorlar. Bu süreci depolayıp, kolaylıkla geri dönüşler elde etme olanağı sunuyorlar. Farklı kaynaklardan toplanıp tek bir hale getirilmiş kümülatif bilginin harmanlanarak kullanıma hazır hale getirilmesiyle yöneticiler de daha sağlıklı çabuk ve kesin kararlar alabilme şansına sahip olabilmektedir (Efil 2003:10).

### *İnsan*

Üretim yada hizmet sunumunda, bir şeyin kaliteli olup olmamasına karar vererek o hale getiren de insan; kalitenin farkına varan, onu anlayan ve kaliteden memnuniyet duyarak hizmeti ya da ürünü alan da insan olduğu için en önemli ortak paydanın insan olduğu ortaya çıkmaktadır. Özevren'in (1997:75) belirttiği gibi bilginin en önemli güç unsuru haline gelmesiyle bilgiyi kullanacak olan insan da önem kazanmıştır. Kurumlarda ve iş yerlerinde sürecin en önemli faktörü olan insan, çalıştığı kurumun tüm girdilerini kullanabilmesiyle insan kaynağının profilini değiştirmiştir.

Düren (2002:98) 21.yy insanını, insan yerine konulmak isteyen, düşünce ve inançlarına saygı beklentisi olan ve yaptığı işi benimseyip seven, kendini gerçekleştirmek isteyen insan olarak tanımlar. Örgütlerde; akıllı, çalışkan, yaratıcı, yenilikçi, kendine güvenen, bilgiyi üreten, paylaşan, kısacası TKY prensiplerini benimseyen insana ihtiyaç vardır.

### *Yönetim*

Şimşek (2004:56) yönetim kavramının tanımını yaparken, işletmelerin hedeflerine ulaşmada birliktelik ve dayanışma ortamında yürüttükleri bilinçli ve organize uygulamalar bütünü olduğundan bahsetmektedir.

Yönetim faaliyeti insana özgüdür. Mesela, vasıfsız işçilerin yönetileceği bir organizasyonda yönetimin daha otoriter bir tavır sergilemesi gerekmektedir (Özveren,

1997:76). TKY’de iyi yönetici; aslarının düşüncelerine değer veren, otoriter olmayan, bir kişinin bilgi ve becerisinin tüm çalışanların katılımının yanında zaman zaman yetersiz kalabileceğinin farkında ve demokratik yönetimden yana tutum sahibi olan kişidir (Özveren, 1997:77).

TKY’de çalışanların katılımı, yönetimdeki en öncelikli unsurdur. Çalışan katılımı sayesinde ürün ve hizmetlerin kalitesi en üst düzeye çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bilgi ve yönetim birbiriyle bağlantılıdır. Bilgi ne kadar ilerlerse, yönetim de bu temelin üzerinde sağlam inşa olur. Çalışanların katılımı ile en üstten en alta bir bütünlük oluşturur (Taveira, James, Karsh ve Sainfort, 2003:281).

### *Motivasyon*

İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiş olan motivasyonun Türkçe karşılığı “güdü veya harekete geçirici” olarak tanımlanabilir. Motivasyon bir veya birden fazla insanı belirli bir amaca doğru sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların tümüdür (<https://iky-fatihduman.tr.gg>).

Kalitede başarıya ulaşmada çalışanın psikolojisi ve güdülenmişliği büyük önem teşkil eder. Çalışan kişinin, bulunduğu işletmenin hedeflerini bilmesi, kendisini takımın bir parçası olarak görmesini sağlar ve bu da hem çalışanlara hem de bütünüyle işletmeye, kaliteye ulaşmada kolaylık ve net bir bakış açısı yakalama fırsatı sunar.

### **2.1.2. Toplam Kalite Yönetimi**

TKY’nin ilk ortaya çıktığı yer Amerika, geliştirildiği yer ise Japonya’dır. TKY son yıllarda farklı ülkelerde birçok farklı kurum ve işletme tarafından kullanılan bir yönetim felsefesi olarak belirlenmiştir (Kaya ve Daştan, 2005:387). TKY’nin ortaya çıkışı eskiden beri süre gelen kalite kavramının gelişim basamaklarına dayanır. İlk TKY çalışmaları Frederick W. Taylor’ın malların kalitesini iyileştirmek amacıyla 1920’li yıllarda yaptığı çalışmaları kapsar. Sonrasında istatistiksel kalite kontrol çalışmaları uygulanmış ve 1930’lu yıllarda Edward Deming’in liderliğinde Kalite güvence sistemi uygulamaya konulmuştur (Clifford, 1999:61)

## Toplam kalite yönetiminin tanımı

TKY bir işletmedeki tüm uygulamaların daimi bir şekilde iyileştirilmesi ve tüm çalışanlarıyla ve müşterileriyle optimum karlılık ve memnuniyet algısı yaratma süreci olarak tanımlanabilir. Bir kurumda TKY'nin başarıya ulaşabilmesi için hem yöneticilerin TKY'yi benimsemiş olmaları hem de çalışanların tam katılımı ile işlerini severek yapıyor olmaları gerekmektedir. İş tanımları, iş akış şemaları ve iş talimatları ile çalışanların neler yapması gerektiği net bir şekilde ifade edilerek işe odaklanma sağlanmalıdır.

Yani TKY takım çalışmasıyla ortak bir amaca yönelik hareket ederek, gücünü insan kaynağından alıp, değişimi, yaratıcılığı ve mükemmelle ulaşma duygusunu destekleyerek, sadece yöneticinin değil çalışanların da katılımının ve sorumluluğunun olduğuna inanan bir yönetim felsefesidir.

## Toplam kalite yönetiminin tarihsel gelişimi ve oluşum süreci

Kalite kontrolün en ilkel biçimi; taş devrinde insanların bilinmeyen, ellerindeki standart kabul ettikleri ürünlerle ölçerek veya eşleştirerek kontrol etmeleridir. Daha sonra ustalar ve zanaatkarların marifetlerine göre ürünler kalite sıralamasına girmeye başladı (Şimşek, 2002:15-16). Bunun akabinde ağırlık, uzunluk birimlerinin kullanılmaya başlanması; buhar makinesi ve matbaanın icadıyla tasniflerin kolaylaşması ve nihayetinde endüstri devrimiyle “denetim” kelimesinin kullanıma girmesi sayesinde hemen hemen her alanda kalite unsuru göz önüne gelmeye başlamıştır.

Endüstri devrimi ile birlikte bilimsel yönetimin babası olarak bilinen F. Winslow Taylor; “Vasıfsız işçilerle ilerleme kaydedilemez, eğitilmeleri gerekir” diyerek bilimsel yöntemlerden yararlanmanın gerekliliğini öne sürmüştü ve Taylorizm Felsefesini kurgulamıştır. Taylorizm’de insan ve kaliteden ziyade üretilen ürünün adedini artırmak hedeflenmiştir (Şahin, 2007:12).

2. Dünya Savaşı sonrasında Amerikan mallarının kapış kapış gitmesi, arz talep dengesizliğinden dolayı piyasada ürün bulunamamasına ve Japonya'nın da bu durumla rekabet edebilmenin ve piyasada var olabilmenin tek çaresinin kaliteden ödün vermeyerek varlığını devam ettirebilme çabası içerisine girmesine sebep olmuştur.

## Toplam kalite yönetiminin amacı ve yönetim ilkeleri

Toplam Kalite Yönetimi, geçmişten günümüze gelmiş olan yönetim felsefe ve metotlarının değişen şartlara ayak uydurmak amacıyla yapılan değişikliklerle ortaya çıkmıştır. Jones'un (1992) belirttiği gibi TKY'nin amacı müşteri beklentisinin en yüksek düzeyde karşılanması, ekip çalışmasının desteklenmesi, bütün işleyişin gözden geçirilip iyileştirilmesidir.

Başarılı bir uygulamanın gerekli TKY unsurlarını, bu felsefenin üstatları olarak kabul edilen Deming, Juran ve Feigenbaum ortak görüşleri olarak şöyle sıralamışlardır:

### *Liderlik*

Son zamanlarda liderlik konusunda çok fazla bilimsel çalışma yapılmıştır. Demirkaya'ya (2001:67) göre "liderler astları arasında yaratıcılığı, hareket özgürlüğünü, yeniliği, ulusunu ve devletini hedefleri doğrultusunda olduğu sürece teşvik etmelidir." TKY uygulamalarında liderler çalışanlara sorumluluk verdikleri zaman, bu kişilere yetki de vererek kendi üsluplarını oluşturmaları için teşvik eder.

TKY'nin başarısında en önemli faktörlerden birisi yöneticilerin ve liderlerin katılımı ve bağlılığıdır (Criado ve Calvo-Mora, 2009:11). Kölük, İdiz ve Kartal'a (2003:75) göre Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşması, liderlerin sürecin en başından beri başarıya inanmalarına, sürece katılmalarına ve devamlı bir şekilde destek vermelerine bağlıdır. TKY etkin bir liderlik becerisini gerektirir. Liderler çalışanları sorumluluk ve risk almaları konusunda cesaretlendirir. Liderler kuruluşun hedeflerini ve ilerleme yönlerini belirler (Köçük ve diğerleri, 2003:75). Deming'e (1998) göre liderliğin amacı; çalışanların ve çalışanların kullandığı makinaların etkinliğini yükseltmek, kaliteyi artırarak üretimi çoğaltmak ve çalışanların yaptıkları işten haz ve gurur duymalarına yardımcı olmaktır. Liderlerin sorumluluğu, işleyişin iyileştirilmesi ve sürekli bir şekilde bütün çalışanların işleri daha iyi ve tatmin olmuş bir şekilde yapmalarını sağlamaktır.

### *Ekip çalışması*

Takımlar, az sayıda insan gruplarından oluşan, çalışanların güvenli bir ortamda maksimum performansı almaya yönelik çalıştıkları birlikteliklerdir (Armstrong, 2001:4) Takım çalışması kültürü benimsendiğinde kurum çalışanları ileriye dönük hedefler için korkmadan ve ümitle çalışmalarını sürdürür. Ayrıca çalıştıkları kurum için iyi olanın kendileri için de iyi olacağına inanırlar (Goldberg, 1997:12).

Uyan ve Karaköse (2003:68) bir işletmede takımların oluşması için takımın amacı, liderlerin ve diğer üyelerin rolleri, çalışanların bağlılığı, takım iklimi ve kültürünün bulunması gerektiğini belirtir. Ayrıca TKY’de takım çalışmalarının başarılı olabilmesi için paylaşılmış bir amacın olmasına, takım içinde iyi bir iletişim ve çalışanlar arasında güven olmasına, uygun çalışma yöntemleriyle yaratıcı ve faydalı çalışmaların yapılmasına, uygun liderlerin barındırılmasına, kişisel gelişime fırsat verilmesine ve teşvik edilmesine, uygun aralıkla değerlendirmelerin yapılmasına ve diğer takımlarla sağlam iletişimlerin kurulmasına ihtiyaç vardır.

### *Kalite sistem geliştirme ve sürekli gelişme (Kaizen)*

Bugün üst düzey rekabet gücünde olan kurumlar “Sürekli Gelişme” ilkesini benimsemişlerdir. Sürekli gelişme kavramı Shewhart tarafından ortaya atılmış, Japonlar tarafından da Kaizen adıyla en başarılı hale getirilmiştir (Kuruşçu, 2003:35). Kaizen’de hedef belli bir standart yakalamak değil, seviyeyi olabildiğince çabuk ve tempolu bir vaziyette artırmaktır. Japonların Kaizen dediği bu proses geliştirme, insanın bugününün dününden daha iyi olabilmesi için çabalaması anlamındadır. Deming döngüsü yada Planla – Uygula - Kontrol Et - Organize Et (PUKO) döngüsü olarak da adlandırılmaktadır.

### *Eğitim*

TKY yaklaşımı değişime ayak uydurmaya, eskiye karşı yeniyi oluşturmaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu sebeple TKY’de daimi olarak yenilikler ve iyileştirmeler yapılması gerekir. Erklılıç’ın (2007:56) belirttiği gibi bu hedeflere ulaşılması için TKY, eğitimin kurumsal hale getirilmesini ön planda tutar. TKY anlayışında çalışanların daha fazla katılım ve sorumluluk almaları için eskiye nazaran daha çok ve farklı bilgilerle donatılmış olmaları gerekmektedir.

Teknolojinin ve farklı dallardaki hizmetlerin çok hızlı gelişmesi sebebiyle teknik bilgiler ve beceriler yetersiz kalmakta, değişen çevre koşullarına ayak uydurulması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Eğitimin temel amacı, davranış değişikliği yaratmaktır. Aynı zamanda da çalışanların hedeflerine ulaşmalarında en gerekli faaliyetlerden biridir. Bir kurumda çalışanlar amaçlarına yönelik ne kadar çok çalışırsa, başarı da o oranda artacaktır. Çetin, Erol ve Akın (2001) da belirttiği gibi bir kurumdaki eğitim; kuruma yeni katılan çalışanın oryantasyon eğitimi ile başlamalı ve işten ayrılmasına kadar devam etmelidir.

### *Hataların önlenmesi*

Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre işlem sırasında oluşabilecek hataların önceden öngörülmesi ve süreç sonrasında ortaya çıkabilecek muhtemel kusurların önceden tespit edilip yok edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla bir kurumun ya da işyerinin değişime açık olması, sürekli eğitim ve stratejik planlarla hata oluşturabilecek unsurları önceden tespit etmesi en temel amaçtır. Kingır'a (2007:64-65) göre oluşabilecek tüm hata kaynaklarını önceden tespit etmek imkansız olabilir fakat muhtemel sürprizlere önceden hazırlanmak hiç hazırlanmamaktan çok daha avantajlıdır.

### *Müşteri tatmini*

Müşteriyi memnun etmek belki de en zor iştir. Gerek hizmet alanında, gerekse ürün sağlamada müşteri memnuniyeti zor ama uzun dönemde karlılığı ve avantajı bol bir kazanımdır (Günbatan, 2006:22-23). Müşteri odaklılık sadece anlık müşteri memnuniyetini baz almamalı, sonradan oluşabilecek müşteri isteklerini ve sıkıntılarını da göğüsleyebilecek kapasiteyi barındırmalıdır (Pulat, 1994). Teknolojinin gelişmesiyle ürün çeşitliliğinin ve hizmet sağlayıcıların artması sebebiyle müşteri kaliteli ürün arayışına girerek, kolaylıkla aldığı ürünü, hizmeti ve satıcısını değiştirebilmektedir. Bu durum da gelişmelere paralel olarak, müşteri memnuniyetini sağlamayı işletmeler açısından zorlaştırmaktadır (Sevim, 1999).

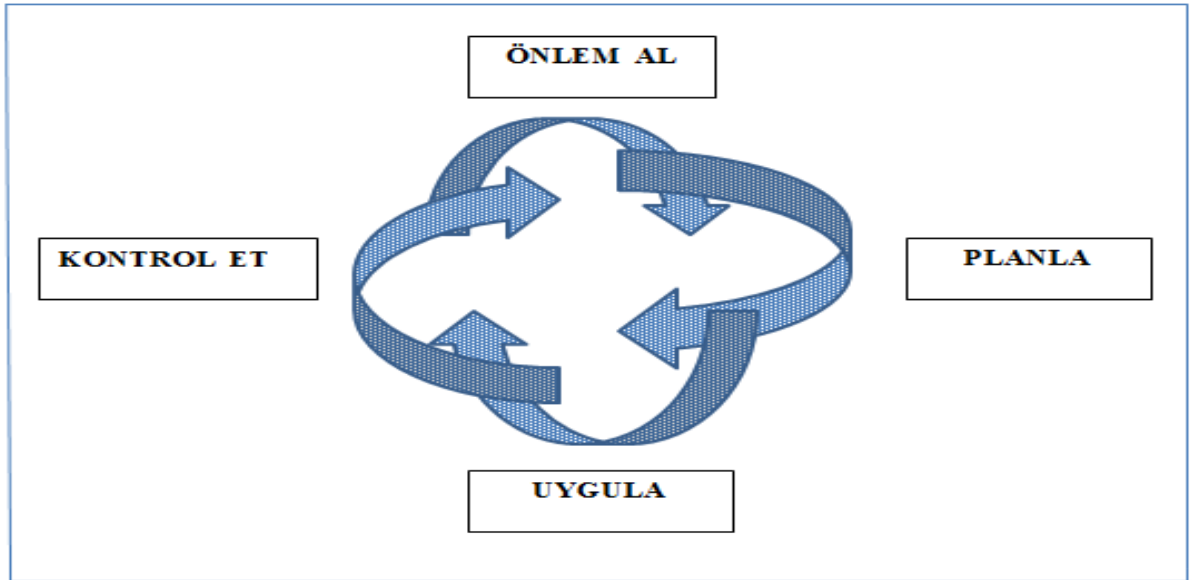
### Toplam kalite yönetiminin öncüleri

TKY'nin gelişimine katkıda bulunan değerli yazar ve düşünürleri incelemek, bu felsefenin anlaşılabilirliğini artırmada fayda sağlayacaktır.

## *William Edwards Deming*

Deming'in düşüncesine göre kalitenin oluşumunda çalışanların katılımından ziyade, üst yönetiminin kararları etkilidir. Her türlü karar, yetki ve sistemin yönetim ve kontrolü yöneticilerin elindedir. Bu sebeple yönetimin kaliteyi sağlama ve geliştirmede sahiplendiği sorumluluk her şeyin üzerindedir. Aynı şekilde problemlerin de % 80'i yönetimden kaynaklanmaktadır (Aytimur, 1993:36). Deming bu düşüncesi ile öne çıkan faktörler arasında liderliği, yönetimin temel unsuru olarak görürken, liderliği de despot bir yönetim olarak değil, küçük denetlemelerle çalışanlara yol göstericilik ve yardım faaliyeti olarak görmektedir. Korkunun yok edilmesi gerektiği, böylece çalışanların iş yerine karşı daha verimli olacağı kanaatindedir. Değişim ve ilerleme için tüm çalışanların katılımı, çalışma sürelerinde eşitlik hakim olmalıdır. Kurum için en tehlikeli unsurlar da kısa vadeli kararlar alma, sürekli olarak yönetimde değişiklikler ve şirket hedeflerinden uzaklaşmalar olarak görülmektedir.

Deming'in felsefesinde asıl önemli olan çatışmaya dayalı değil, iş birliğine dayalı yönetim anlayışıdır (Şimşek, 2002,362). Japonya'da mantıksal çevirim; Deming çevrimi ya da PUKO Döngüsü olarak bilinen adıyla bir kalite yönetim yöntemi belirlenmiştir.



Şekil 2.2. PUKO döngüsü

*Joseph M. Juran*

Juran, ününe Japonya’da yazdığı ve günümüzde bu alanda bir klasik olan Quality Control Handbook (Kalite Kontrol El Kitabı) ile sahip olmuştur (Bank, 2000:93). Kalitenin sadece sonuç odaklı olmadığını, sadece verilen ürün veya hizmete göre değerlendirilemeyeceğini, işletmelerin tüm faaliyetlerini kapsayan bir olgu olduğunu belirtir. Bunun için de doğrudan hedefler ile gelişmeyi sağlayacak fırsat ve ihtiyaçların belirlenmesi gerektiğini, uygun eğitimin sağlanıp, sonuçların tartışılabilceği bir platform oluşturulması gerektiğini savunur. Juran’ın geliştirdiği kalitenin gelişimine yönelik ”Kalite Felsefesi Süreci Döngüsü” amaca yönelik olarak kalite teminini göstermektedir.



Şekil 2.3. Juran’ın kalite felsefesi süreci

*Corsby*

Yönettiği kalite kontrol operasyonlarıyla, değişik ülkelerde yöneticilik ve danışmanlık hizmeti veren Corsby, adını ilk kez 1961 yılında oluşturduğu “sıfır hata” kavramı ile duyurmuştur (Yılmaz, 2005:108). Sıfır hata önleyici bir yöntemdir. Tedavi edici ve onarıcı



olmak yerine hatanın oluşumunu baştan engellemek ilkesi baz alınır. Bu da planlamanın doğru yapılmasıyla mümkün olabilmektedir (Kavrakoğlu, 1992:41).

Deming ve Juran sıfır hata standardını kabul etmez. Kaliteyi artırma maliyetinin, küçük hatalara göz yummaktan daha maliyetli olacağını ve kalite kaybı gerekçelerinin bilhassa yönetim tarafından kontrol edilmesi gerektiğini söyler.

### *Kaoru İshikawa*

Japonların gelenek ve uygulamalarına uymadığı için, İshikawa, Amerika'da gelişen teknik ve bilime karşı çıkmıştır. Bu yüzden Amerikan yöntemleriyle, Japon üretim hizmet ve şirket kültürünü sentezleyerek yeni bir paradigma önermiştir. İshikawa'nın oluşturduğu "Kalite Çemberleri" kavramı Amerikan modern üretim yöntemleri ile Japon ince el işçiliğine dayanır.

### *Armand V. Feigenbaum*

Feigenbaum "Sanayi Döngüsü" düşüncesini ilk olarak ortaya atan düşünürlerden birisidir. Bu düşüncede kalitenin var oluşu ürün veya hizmetin kavramsal olarak tasarlanmasında başlar ve son tüketiciye ya da hizmeti alan kişiye kadar devam eder. Ancak bunların içinde en önemli aşama müşteri memnuniyetidir. Bu bir döngüdür ve müşterinin memnuniyetiyle yeni kavramların oluşmasına ve müşterilerle tekrar eden bir iletişime sebep olmaktadır (James 1996:75).

### Toplam kalite yönetiminin sağladığı avantajlar

Mucuk'un (2008:178) belirttiği gibi Japonlar, kalitenin her zaman pahalı ürün anlamına geldiği düşüncesini silerek, kaliteyle ucuzluğu bir araya getirmiştir.

Öztürk'e (2009:13) göre TKY'nin faydaları; israfa engel olmak, müşteri memnuniyetini sağlamak, ürün ve hizmetin kalitesini yükseltmek, çalışanları motive ederek verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak ve daimi iyileşmeyi desteklemektir.

Akdağ'a (2005:166) göre ise TKY'nin faydaları arasında gerekli gelişmeleri tespit edip, performans ölçütleri geliştirmek, problemleri çözmede bir takım anlayışı oluşturmak,

sürekli takip eden ürün geliştirme stratejisi adı altında süreçleri daimi olarak gözden geçirmek, faydalı olmayan faaliyetlerin oranını azaltma vardır.

### Toplam kalite yönetiminin klasik yönetimden farklılıkları

“Geleneksel Yönetim” anlayışına kıyasla, “Toplam Kalite Yönetimi”nde yatay yönlü organizasyon yapısı vardır. Hiyerarşi kademeleri sayıca daha az hale getirilmektedir. Kuralcı ve bürokratik yapıdansa daha esnek bir yönetim anlayışıyla hareket edilmektedir. Çalışanların aldığı yetki ve sorumluluklarla, alınan kararlarda önemli roller üstlenmeleriyle kalite, hız ve maliyet istenen düzeylere getirilmektedir (Bolat, 2000:46).

Liderlerin tecrübe ve sezgileriyle karar aldıkları ve çalışanların üstlerinin memnuniyeti için çalıştıkları geleneksel yöntemden TKY’ye geçilince, lider memnuniyeti yerine müşteri memnuniyetinin esas alındığı ve karar vermede tüm çalışanların düşüncelerine başvuru olan tam katılımcı bir yapı ile karşılaşılmaktadır (Arat 1998:12).

“Toplam Kalite Yönetimi”nin “Geleneksel Yönetim”den farklılıkları Çizelge 2.1’de gösterilmektedir.

Çizelge 2.1. Geleneksel yönetim uygulamalarının TKY uygulamalarından farklılıkları

GELENEKSEL YÖNETİM UYGULAMALARI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDEKİ UYGULAMALAR
1- Hiyerarşi ve bürokrasiye dayalıdır	1- Müşteri memnuniyeti esas alınır.
2-Rekabete dayalıdır.	2- Karşılıklı anlayış ve güvene dayalıdır.
3-Kalite artışı maliyeti de artırır.	3- Kalite arttıkça maliyet düşer.
4-Sorun çıktığı sürece çözüm geliştirilir.	4- Olası sorunlara yönelik önleyici yönetim anlayışı hakimdir.
5-Kararı artırmak hedefidir.	5- Hedef performansı artırmaktır.
6-Üst yönetimin sorumluluğu esastır.	6- Çalışanların sorumluluğu esastır

Gelişen teknolojiye ve müşteri beklentilerine ayak uydurabilmek için rekabetçi piyasa koşullarında geleneksel yönetim anlayışı, işletmeler için yetersizleşmiş ve bu durum onları TKY uygulamalarını kullanmaya yöneltmiştir (Özdemir, 2004:28).

Geleneksel yönetim anlayışıyla kıyaslandığında, TKY’de otokratik değil, daha katılımcı, çalışanların fikirlerine kulak veren bir anlayış hakimdir. Bu bağlamda geleneksel yönetim anlayışına göre daha esnek bir yönetim tarzı belirleyerek, organizasyonun bu esnek yapıyla var olması gerekliliğini kabul eder. Kaliteyi engelleyen unsurların oluşması ihtimaline yönelik önleyici yöntemlere önem verir ve bu önleyici tutumda devamlılığı sağlayarak, kalıcı performansı kendine hedef olarak görmektedir (Paksoy, 2007:571).

### Toplam kalite yönetimine geçiş süreci aşamaları

Bir kurumun TKY’yi benimseyip, yönetim anlayışı olarak kullanabilmesi için, bazı planlamalar yapıp, geçiş sürecinde kullanacağı adımları belirlemesi gerekir. Bu adımlar ve planlamalar elbette işletmenin sektörüne, büyüklüğüne, çalışan sayısı ve yapısına, teknolojik alt yapısına göre çeşitlilik göstermektedir (Başkan, 2012:18 ).

Peşkircioğlu (1997:67) TKY’ye geçerken kurumların izleyebileceği bazı başlıkları şu şekilde özetlemektedir:

- TKY’ye geçiş planı hazır hale getirmeli,
- TKY ve süreçlere dair çalışanlara eğitimler verilmeli,
- Üst yönetimin de TKY hakkında bilgilendirilmesi ayrıca katılımları da sağlanmalı,
- Katılımcılık ve ekip çalışması ruhu güçlendirilmeli,
- Vizyon, misyon ve hedefler belirlenmeli,
- Performans ölçme sistemi kurulmalı,
- 5S olarak adlandırılan kurallara riayet edilmelidir (seiri: sınıflama, seiton: düzenleme, seiso: temizlik, seiketsu: standartlaşma, shitsuke: disiplin).

### Toplam kalite yönetiminin Türkiye’deki gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi öncelikle Amerika ve Japonya kökenli olarak gelişmeye başlamıştır. Diğer ülkeler öncelikle bu yönetim anlayışını tam olarak algılayamamış, hatta kalite çemberleri ile karıştırmışlardır. Tüm dünyada tam anlamıyla anlaşılması 21.yy’yi bulmuştur. Türkiye’de ise 80’li yıllarda kurumlar Toplam Kalite Yönetimi ismini duymaya başladılar. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de TKY’yi anlayış, öncelikle kalite kontrol çemberleri uygulamaları ile başlamıştır. Globalleşme ile Türk işadamlarının tüm dünyaya

açılması bilhassa Amerika ve Japonya gibi ülkelerle iş yaparken oradaki yönetim anlayışını Türkiye’de de uygulama istekleri ile bu sistem Türkiye’deki işletmelere de kopyalanmış fakat sistemin alındığı ülkelerdeki kültürlerin farklı olmasından dolayı ilk başlarda beklenen sonuçların alınmadığı durumlar yaşanmıştır. Bir Japon kültürünün, uzak doğu kültürünün diğer tüm dünya ülkelerinde uyumsuzluklar doğurduğu gibi Türkiye’de de uyumsuz sonuçlar vermesi kaçınılmazdır (Özveren 2000:53).

Uygulamalarını kopyalamak yerine, bizzat TKY’nin öncü ülkelerinden olan Amerika ve Japonya gibi ülkelerle birlikte ortaklıklar kuran şirketler, uygulamaları uzmanlarından görme fırsatı bularak, işletmelerinde gelişmeleri görme şansı bulmuşlardır. Türkiye’de kalitedeki farkındalık genelde dünya genelinde rüştünü ispatlamış büyük firmalarla olan ortaklıklarla var olmuştur. Mesela Sabancı Holding’in kuruluşu olan Lassa, Japon Bridgestone firması ile birleşerek Brisa ismini almış ve bizzat Japonlar ile birlikte Toplam Kalite Uygulamalarını kullanarak 1993 yılında Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Kalder Kalite Ödülünü, 1996’da da Avrupa Kalite Ödülünü kazanmıştır (Özveren, 2000:53).

90’lı yıllarda ISO 9000 standardının getirilmesi ile işletmeler müşterilere yönelik belli bir standartlaşma eğilimine girerek, beğeni elde etmiş, müşterilerden kalite algısı görmüşlerdir. Bu durum ilk zamanlarda işletmeler arasında ISO 9000 belgesi almanın TKY için bir öncelik olması algısını oluşturmuş ve yanılgıya yol açmıştır (Özveren 2000:54). Fakat son yıllarda TKY konusundaki bilinç gelişmiş ve kalite düşüncesi doğru algılanmaya başlanmıştır. Asıl olması gereken elbette ki tüm Türk şirketleri ve kamu kurumlarında standartlaşma ve kalite algısının tam anlamıyla anlaşılması ve uygulamada devamlılık arz etmesidir.

## **2.2. Performans**

### **2.2.1. Performansın tanımı**

Şimşek’e (2002) göre performans, hedefe yönelik planlı etkinliklerin ve süreçlerin sonuçlarının nicelik veya nitelik bakımından belirlenmesidir. Çalık (2003) ise kurumlarda karşılaşılan en önemli sorunun, kurum içindeki kişilerin verilen hedeflere ne ölçüde ulaştığını ve kendilerine verilen görevlerin ne kadarını yapabildiklerinin belirlenmesi olduğunu

düşünmektedir. Bu da performans kavramının önem kazanmasına sebep olmuştur. Ayrıca Schermerham, Hunt ve Obsorn (1985, Aktaran Çalık 2003) da performansı “Performans bir kurumdaki çalışanların, kurumun hedeflere ulaşmasında gösterdikleri nitel ve nicel katkıların toplam ölçümüdür.” diye tanımlar. Bu nedenle bireysel iş performansının kurumun kümülatif performansındaki yeri oldukça büyüktür. Doğru orantılı bir şekilde bireysel performansın artması kurumun performansının da artmasına yol açar.

### **2.2.2. Performans kavramı ve rekabet gücü göstergeleri**

Performans, yöneticiler tarafından belirlenen işleyiş süreçleri ve beklentilerle ilişkili olarak, çalışanların bu beklentilere ve sürece ne kadar cevap verebildiğinin ölçülmesi sonucudur. Performans kavramını detaylı ele alabilmek için performansın boyutlarını incelemek gerekir.

#### Etkinlik

Etkinlik, kurumun hedeflerine ne derecede ulaştığının ölçümüdür. Ayrıca toplam performansın da göstergesidir. Toplam performansın belirleyicileri arasında ise çalışanların ve yöneticilerin bilgi ve beceri düzeyi, kapasiteleri, teknoloji kullanımı ve çevre ilişkileri gibi faktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri gösterilebilir.

Etkinlik hedeflere yöneliktir ve bir sonuç analizidir. Etkinliğin gerçekleşmesi için doğru şeylerin yapılması gereklidir. Bir kurum doğru hedeflere ulaşmak için çalışmadığı sürece etkin olmayı gerçekleştiremez ve başarısız olur. Bir kurumun etkinliğinin ölçülebilmesi için amacını gerçekleştirme düzeyi belirlenir. Çıktıların amacı gerçekleştirip gerçekleştirmediğine bakılır ve eğer yetersizse sonuçlar değerlendirilir. “Bir kurum bu şekilde etkinlik ölçümleri yaparak daha iyiye nasıl gidilebilir?”, “hedefe ulaşmak için başka neler yapılmalıdır?”, sorularına cevap bulur.

#### Verimlilik

“Bir kurumun elinde bulunan kaynaklardan ne ölçüde faydalanması gerekir?” ve “En etkili şekilde kullanımı nasıl sağlanır?” sorularına cevap veren kavram verimliliktir. Verim, işleri doğru yapma biçimidir ve süreçlerle ilgilidir. Hedefleri gözetmeden en az kaynak

kullanımı ile bir işin ne kadar iyi yapıldığının yani en doğru şekilde ve en ekonomik şekilde yapılıp yapılmadığının göstergesidir.

### Ürün kalitesi

Kalite, etkinliğin sağlanmasında önemli rol oynar. Performans dikkate alındığında kalite, bir kurumun sunduğu hizmetin ya da ortaya çıkan ürünün ne ölçüde kullanıcı isteklerini ve ihtiyaçlarını karşıladığının, ürünün veya hizmetin planlanan hedeflere ne oranda uyduğu ve hatasız olma derecesinin göstergesidir.

Günümüzde tüm kurumlarda daha detaylı olan Toplam Kalite Anlayışına geçilmiştir. Bunun sonucu olarak da kalite, sürece ilişkin olmaktansa, karar verme aşamasındaki tüm sistemlerde yer edinmiştir.

### Ürün dizaynı ve yenilik

Yenilik, toplumun ve kurumun gereksinimlerini daha kaliteli hizmet çıkarmak için fırsatlara dönüştürme sürecidir ve uzun dönemlidir. Değişime ayak uydurma, yaratıcı olma, gelişim sürecinde olma ve risk alma kavramları ile bütün hale gelmiş performansın bir göstergesidir.

Yeniliğin bir buluş olması gerekmemektedir. Yenilikler ihtiyaçlarca belirlenmeli ve kurumun gelecekte nerede olması gerektiği sorusundan yola çıkılarak gerçekleştirilmelidir. Yenilik, kurumlar için çok gereklidir ve farklı ihtiyaçlar doğdukça yenilikçi kurumlar ve işletmeler gerekli bulunmaktadır.

Bir kurumun yenilikçi olabilmesi için çalışanların da yeniliklerden sorumlu olmaları gerekir. Ayrıca kurumlar için yeniliklerin bireysel performansı ne ölçüde etkilediğinin ve yeniliklerin ne düzeyde olması gerektiğinin belirlenmeleri önem taşımaktadır.

### Karlılık ve bütçeye uygunluk

Kar, yatırımcının ortaya koyduğu sermayenin ödülüdür. Kurum ve işletmenin topluma katkı sağlama aracıdır. Karlılık ise ekonomik olmayı kapsadığı gibi verimli olmayı da kapsar.

Bir işletmenin kar edip etmediğine karar vermek için verimli ve etkin olma düzeyine bakılır. Eğer verimliyse kar elde etmiş demektir. Bu yüzden ölçümü kolay bir göstergedir.

## **2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi**

### **2.3.1. İnsan faktörünün toplam kalite yönetimindeki yeri ve önemi**

Kaliteli ürün ya da hizmet alabilmek için çalışmanın özverili olması gerekir. Bunun sağlanması için de çalışana saygı duyulması ve ödül ve övgülerle işini sevmesi, severek yapmasının sağlanması gerekmektedir. Japonya’da TKY’yi olgunlaştırıp, dünyaya mal eden Deming’de insana saygı ve müşteri ve çalışan ikilisinin önemine vurgu yapmıştır (Özden, 2002).

TKY anlayışını benimsemiş bir çalışanın özellikleri (Yapıcı, 2004) şu şekilde maddelendirilmiştir:

- Öncelikle TKY’ye inanmış olmalıdır.

Çalışanın inanmadığı bir ortamda gelişme beklenemez ve üst yönetimin istekleri sadece bir emir olmaktan öteye gidemez. Çalışanların verilen emrin gerekliliğine olan ihtiyacı bilmeleri, tanımaları ve kanıksamaları gerekir.

- Kurumun bir parçası olduğunu hissetmeli ve aidiyet duygusunu yaşatmalıdır.
- Özgüveni yüksek olmalıdır.
- Takım çalışması içerisinde, iyi bir iletişim ağına sahip olmalıdır.
- Eleştiriye açık ve aynı zamanda bir o kadar da paylaşımcı olmalıdır.
- Öğrenmenin yaşının olmadığı ve her yaşta yeni şeyler öğrenebileceğinin farkında olmalıdır.
- Kalite için mükemmele odaklanırken, hataların da olabileceği gerçeğinden uzaklaşmamalıdır.
- İşletme içerisinde hak ve adaletin hakim olduğu bir yetki dağılımı olduğuna inanmalıdır.
- Yeniliklere açık, etik değerlere saygılı olmalıdır.
- Yeterliliğini bilmeli, tutamayacağı sözler vermemelidir.

- Zamanını işlere paylaştırmayı bilmeli ve iyi planlama yapabilmelidir.

### 2.3.2. İnsan kaynakları yönetiminde toplam kalite yönetiminin elemanları ve önemi

TKY'nin bir kurumda uygulanması ve fayda sağlaması ancak eğitimli insan gücüyle mümkündür. Tabii bu insan gücü tekillikten değil çoğulluktan gelen güçle katkı sağlayacağı için bireyin örgütteki aidiyet duygusu, bağlılığı, çalışma ortamındaki katılımı gerektirmektedir.

Başarılı bir TKY için, insan kaynakları yönetimine stratejik planı düzgün yapma, bireysel işleri takım hareketine dönüştürme ve fiziksel koşulları ve güvenlik ortamını sağlama gibi sorumluluklar düşmektedir. Üst yönetim de müşteri memnuniyetini sağlamada sadece teknik altyapıyı geliştirmenin yeterli olmadığını, aynı zamanda şirket sistemini de ilerletmeyi düşünmelidir (Tan, 1997:40).

Geçmişte batıda TKY çabası içindeki şirketler öncelikle kalite çemberleri ile fayda görmeye çalışmış, ölçme ve üretim yöntemlerine uygunluklara önem vermişlerdir. Daha sonraları insan faktörünün önemini farkına varmışlardır. Ne zaman ki insan faktörünün farkına varılmıştır. O zaman gelişmeler görülmeye, sonuçlar alınmaya başlanmıştır. TKY anlayışının gün geçtikçe ilgi görmesiyle Türkiye'de de gelişimi hız kazanmıştır. İnsan faktörünün TKY'deki yeri kesinlikle yadsınamaz. TKY ve İKY birbirleri için olmazlardır. Bir işletme için doğru çalışanın seçimi ne kadar önemli ise kaliteli bir yönetimde de insan faktörü o kadar önem taşımaktadır.

#### Stratejinin oluşturulması

Günümüzde rekabet arttıkça her alanda stratejik planlama daha fazla önemli hale gelmiştir. Tüm kurumların ve işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için tasarruflarını verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bunu başarabilmesi için de akıllıca yapılmış stratejik planlara ihtiyaç vardır. Kurumlar TKY'yi uygularken, yeniliklere açık olup değişimlere ayak uydurmak için tüm çalışanlarının işbirliğiyle yeni yöntemler geliştirmelidirler. Ancak bu şekilde kaliteyi yakalayabilirler. Tekin'in (2004:58) belirttiği gibi kaliteyi ve verimliliği arttırmak için çalışanlara liderlik yapılmalı, kaliteye destek olmaları için çalışanları güdülemeli, hedeflere ulaşabilmek için kurum içinde köklü değişiklikler yapılmalıdır.



Stratejik planları uygulamaya koyarken, plan program aşamasında maksimum verimlilik çabasının yanında, çalışanların yaptığı işi severek yapmalarını sağlamak da gerekir (Ersen, 2003:89).

### Üst yönetim desteği

Juran'ın "Out of Crisis" isimli son kitabında üst yönetimin kurumun performansındaki yüksek orandaki sorumluluğu belirtilmiştir (Şimşek, 2004:133). İşletmenin sürekliliği açısından hem diğer yöneticilerin hem de insan kaynakları yönetiminin kalite algısına gösterdiği ilgi çok önemlidir. Kaliteyi elde etme çabası içerisinde gerek yönetim açısından gerek işleyiş açısından her türlü köklü değişikliğe açık olunması beklenir.

### Müşteri odaklılık

"Müşteri velinimettir" sözünden de anlaşılacağı gibi işletmelerde üretimin ya da hizmetin kalitesi müşteri hedef alınarak iyileştirilir. Müşterinin işletmeye güveni olmadan işletmenin faaliyetine devam edebilmesi mümkün değildir. Yapılan hizmet veya üretilen ürünle ilgili her türlü aşama ve süreç şeffaf olmalı, müşteri tarafından açıklıkla izlenebilmelidir. Tekin (2004:62) bu konu hakkında; "TKY uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için temel faktör müşterilerdir ve toplam kalitede en temel noktalardan biri müşterinin gözünden görebilmektir." demiştir.

### Çalışanların katılımı

Sabuncuoğlu'na (2000:22) göre işe alım sürecinde İKY; gerekli eğitime ve iş bilgisine sahip, kendine katkıda ufku açık adayların seçimini yaparak, katılımcılık ve ekip çalışması konusunda girişimci ruha sahip kişilerden oluşan bir ortam oluşturma gayretinde olmalıdır. Katılımcılığın bir arzu olarak kalmayıp hizmet içi eğitimler ve görev tanımları ile personele öğretilmesi gereklidir.

### Ekip çalışması

TKY'de ekip çalışması olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Birlikten güç doğar mantığıyla sorunlarını çözmek için uğraşan işletmeler ayakta durabilmişlerdir. Sadece üst yönetimin liderliğinde ve alt çalışanların katılımının olmadığı bir düzende ilerlemeden ve fikir

alışverişinden söz edilemez. Çalışanlar eğitilerek, çalışanlara temel beceriler kazandırıldıktan sonra tüm çalışanların katılımının fayda sağlayacağı kaçınılmazdır. Ancak kendisini özgür hisseden ve fikirlerine değer verildiğini bilen bir çalışan bir işletme için faydalı olabilir. O yüzden çalışanlara sorumluluk verip onlardan katılım beklerken sorumluluk verdiğimiz kişinin istek ve arzuları doğrultusunda bir birimde olmasına özen göstermeli ve orada kendisini özgür hissetme fırsatı sunulmalıdır. Bu yüzden kişilerin bir birim için istekli oldukları görüldüğünde esnek bir tutum sergilenerek elden gelindiğinde, şartların uygunluğu dahilinde, ilgi duyulan alanda çalışması sağlanmalıdır. Çalışanlara yetki ve sorumluluk verirken diğer yandan da verilen eğitimlerden, bunların planlamasından ve eğitimlerin ne derece etkili olduğunun ölçümünden de insan kaynakları sorumludur. Böylece sadece üst yönetime ya da tek bir gruba sorumluluk yüklenmemiş, tüm çalışanlara dağıtılmış olur (Sabuncuoğlu, 2000:24).

### Süreç kontrol ve geliştirme / sürekli iyileştirme

İşletmelerde çalışanların en ufak bir hatasının yada iyi yönde bir katkısının müşterinin algısı üzerinde çok etkili olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Müşterinin devamlılığı için hedeflerden sapmadan her zaman daha fazla müşteri tatminini ve devamlılığını planlayarak hareket etmek gerekmektedir. Sürekli iyileşme ancak verimli iş gücüyle mümkündür. Bunu sağlayacak olan da insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları çalışanlara gerek maddi haklar vererek, gerekse sosyal alanda ve hizmet içi eğitimlerle çalışanların yanında olduğunu göstererek çalışan memnuniyetini artırmalıdır. Aynı oranda müşteri memnuniyeti de artarak ilerleyebilir. Belirtildiği gibi süreçlerin iyileştirilmesinde insan kaynaklarına çok önemli görevler düşmektedir. En başta da diğer birimlerle iyi ilişkiler kurarak bağı koparmaması gerekmektedir.

### **2.3.3. Toplam kalite yönetiminde tedarikçi kalite yönetiminin insan kaynaklarındaki işlevleri**

Tedarikçi kalite yönetimi kavramı, ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini geliştirmek adına tedarikçinin belirlediği kalite yönetim uygulamalarını içerir. Bu konu genel hatlarıyla yedi temel alt başlık altında ele alınabilir.

## Çalışanın seçimi

Doğru personelin seçimi, doğru işe doğru çalışan eşlemesi çok önemlidir (Çetin, Akın, Erol, 2001:100). Doğru çalışan seçiminden sonraki aşamada, çalışanların tam katılımını sağlayacak şekilde eğitim verilerek, yeterliliklerinin ve motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir. İş analizi olarak adlandırılan, işin ne olduğunu nasıl ve ne amaçla yapıldığını belirten bir bildiriye çıkarılır. İş analizi yapıldıktan sonra da iş tanımı yapılır ki o da çalışanın yetkileri ve sorumlulukları, işlerin yapılış yöntemi ve süreleri hakkında bilgi verir. Bu doğrultuda iş analiz ve tanımına uygun çalışanlar seçilir.

## Uyum süreci

Doğru işe doğru çalışanın alınmasının ardından, çalışanın maksimum katkı sağlayabilmesi için gerekli olan eğitime ihtiyaç vardır. Yetenekler ve aranan nitelikler ile ihtiyaçlara cevap verebilirlik noktasında aranan kriterlere uygun çalışanlar işe alındıkları için geriye sadece eğitim ve işe bağlılık, teşvik, moral ve motivasyonlarını sağlamak kalmaktadır. Gelişen teknoloji ile beraber klasik yöntemdeki çalışan anlayışı geride bırakılmıştır. Emir ve itaatlere uyararak, uzun süre çalışma çalışarak mesai yapan vasıfsız çalışan anlayışı, daha analitik düşünebilen, pratik, yeniliklere açık, kendine güvenen, sürekli kendini geliştirme eğiliminde olan çalışan anlayışına bırakılmıştır. Böylece çalışanları işe alıştırmak kolay olmakta, çalışanların kendilerinde de adaptasyon sıkıntısı yaşanmamaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde (Geleneksel anlayışa nazaran) işe uyum sağlamak farklı açılardan değerlendirildiğinde de daha kolaydır. Şöyle ki: geleneksel yöntemde bir işte, ihtiyaç duyulan vasıfta çalışandan daha vasıflısını işe almak yanlış bulunur ve gereksiz görülür. Aksi takdirde insanlar bu basit işi kendi seviyelerinden düşük görerek beğenmez, böylece beğenilmeden yapılan işteki motivasyon eksikliğinden kaynaklı olarak sıkıntılar yaşanır. Ancak Toplam Kalite Yönetiminde iş tanımı ne olursa olsun en etkin kişiler işe alınmaya çalışılır ki, daimi hizmet içi eğitimler, kariyer planlamaları, rotasyon, atama ve tayinlerle gelecek için planlamalar yapılırken, bu çalışmalar çalışanlar için de motivasyon unsuru teşkil eder ve kuruma uyum ve bağlılığı artırır (Kavrakoğlu, 1996:39).

## Çalışanın eğitilmesi

Eğitimin çalışanların kuruma olan aidiyet duygusunun artmasında ve kurum kültürünün doğru anlaşılıp benimsenmesinde büyük rol oynamaktadır. Kaliteli ürün çıkartmanın ve hizmet üretmenin temelinde eğitim yatmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında çalışanların sadece tek bir işle ilgilenmesi yerine daha fazla ve daha farklı işlerle ilgilenmesi beklenmektedir. Bu yüzden farklı işleri de yapabilmenin tek yolu detaylı bir eğitimin verilmesidir. Çalışanların bilgilerinin, becerilerinin ve yetkinliklerinin yanında, çalışanların gelişen teknolojiye ayak uydurmaları da gerektiği için eğitim, sadece çalışanları iş konusunda bilgilendirmekte değil aynı zamanda gelişen teknolojiye de adapte etmektedir. Bu sebeple eğitimin her yaşta, her ortamda ve her an verilebileceği gerçeğiyle (Çetin, 2001:169) kuruma yeni alınan bir çalışanın oryantasyon eğitimi ile başlayan eğitim hayatı, terfisi, emekliliği, istifası gibi sebeplerle kurumla ilişkisi kesilene kadar devam eder.

## Kariyer yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarında stratejilerini planlama ve ona göre işe dört elle sarılma teşviki kazandırır (Aytaç, 1997:107). Kariyer yönetim şekilleri arasından, klasik yöntemde dikey yukarı doğru hareketlilik uygulanırdı ve herkes bir üst merciye terfi etmenin gayreti içerisindeydi. Toplam Kalite Yönetiminde ise ağ tipi kariyer yönetim şekli benimsenmekte ve hem dikey yönlü hem de yatay yönlü hareket sağlanmaktadır. Dikey yönlü terfi haricinde yatay yönlü hareketliliğin de sağlanması ile çalışanlar farklı birimlere geçme, farklı iş tecrübeleri elde etme fırsatı sunulmaktadır. Alternatifin bol olması sayesinde kuruma bağlılık, severek çalışma ortamının sağlanması sayesinde de çalışanın kuruma maksimum fayda sağlanması amaçlanmaktadır.

## Ücretlendirme

Ücretleme sisteminin iyi işlediği bir işletmede iki fonksiyon başarılı ilerlemektedir. Bunlar; vasıflı çalışan tarafından tercih edilmek ve bu vasıflı çalışana işletmeye bağlamaktır. Toplam kalite yönetiminde; performansa göre ücretleme yönteminden ziyade iş değerlemesi yöntemi daha uygun bulunmaktadır. İş değerlemesinden kasıt; şirketin işleyişinde temel önem arz eden veya yardımcı birimler gibi ikincil yada üçüncül öncelikli olarak değerlemeler yaparak yüksek önem düzeyine, sorumluluk alanına yada iş yüküne maruz kalan işlerin,

diğerlerine nazaran farklı bir ücretlemeye tabi olmasıdır. Toplam kalite yönetimindeki ücretlemenin, iş tanımları ve iş değerlemesine yönelik (job-based-payment) yapılmasındansa, çalışanların yetenek ve yeterliliklerine yönelik (skill-based-payment) yapılması tercih edilmektedir.

### Motivasyon

Elbette işine iyi odaklanmış bir çalışanın mükemmelliğe ulaşması için motivasyonunun yüksek olması gerekir. Üst yönetim tarafından çalışana duyulan güvenin yüksek olduğunun gösterilmesi en önemli motivasyon teşviklerinden biridir. Çalışanın güçlü olduğu yönlerini tanıması ve o alanda ilerleme sergileyebileceği bir çalışma ortamının olması hem gelişimine katkı sağlar hem de motivasyonunu yüksek tutmasını sağlar. TKY'nin gereği olan katılımcılık anlayışı çerçevesinde, üst yönetim tarafından takdir edildiğini gören çalışanın motivasyonu artar. Personelin motivasyonlarını yüksek tutmak için ise bazı gereksinimler vardır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Oluşabilecek sorunlarla ilgili çalışanları suçlamak yerine, çözüm önerileri sunmak.
- Sürekli feedback vererek çalışanın doğru yolda ilerlediği hissini sağlamak.
- Değerlendirmenin yapılacağı zamanları çalışanın moralinin bozuk, yorgun yada üzgün olduğu dönemlere denk getirmemeye özen gösterilmek.
- Çalışan güvenini kazanacak ödünler verebilmek.
- Çalışanın yanında olunduğunu göstermek, takım ruhunu hissettirmek.

### Denetim

Denetim, kurum faaliyetlerinin belirlenen plana, emirlere, ilkelere uygun olarak etkin bir şekilde yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesidir. Denetim için ilk şart bir planın bulunmasıdır. Denetimin bir diğer şartı, bu faaliyetleri denetleyecek bir kimsenin veya organın varlığıdır. İdari denetim yoluyla denetlenmede, hiyerarşik denetim vardır. Hiyerarşik denetimde hizmetin yürütülmesi için idarenin kullandığı çeşitli araçlar ve elemanlar arasında en önemli yeri çalışanlar alır.

- Denetim bir süreçtir. Başlangıç ve sonuç arasındaki faaliyetler belirli bir plan dahilinde yapılır.
- Denetim iktisadi faaliyetlere ve olaylara ilişkin iddialardır. Denetçi mali tabloların değerlendirilmesi bu mali tabloların doğruluğunu araştırır.
- Önceden saptanmış ölçütler: Bu ölçütler genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, vergi mevzuatı (vergi denetimi için), Sayıştay mevzuatı (kamu denetimi için), muhasebenin temel kavramları, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) mevzuatı olabilir.
- Uygunluk derecesi: Yönetim tarafından ileri sürülen iddia ve bildirimlerin saptanmış ölçütlere ne derecede uyum içinde bulunduğunu belirleyen ölçüdür.
- Tarafsızca kanıt toplamak ve kanıtları değerlendirmek.: Denetimin amaçlarına ulaşabilmesi için ulaşılabilen her türlü bilgi kanıt niteliğindedir. Kanıtların türleri ve kanıtların değerlendirilmesi için kullanılacak kriterler denetimin amacına göre farklı olabilir. Denetçi kanıtları toplarken tarafsız olmak zorundadır, önyargısız, bağımsız, profesyonel ve uzman bir kişi olarak davranmak zorundadır.
- Sonuçları Bildirme: Denetçi işletme yönetimi tarafından ileri sürülen iddiaların geçerliliğini ve güvenilirliğini inceleyerek bunları onaylar ya da reddeder.

#### **2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde ve Toplam Kalite Yönetiminde Performans**

İnsan kaynakları uygulamalarında firmanın çalışanına yaklaşımı, doğru iletişim yöntemlerini kurabilmesi, tarafsız olması, personelini diğer çalışanlardan üstün yada hakir görmemesi gibi önemli noktalara dikkat etmesi, çalışan gözünde firmanın objektif ve kaliteli olduğu algısını yaratır ki bu da performansı yüksek oranda etkiler. Diğer yandan aynı husus toplam kalite yönetiminin gerekliliklerini yerine getirmiş bir işletmede standardizasyona duyulan güvenin neticesinde performansa etkisi büyük olacaktır.

Çalışanlar kendilerini tatmin edecek bir işte çalışmadığı sürece niteliksiz, mutsuz bir çalışma ortamına sahip olup, bu durumun neticesinde psikolojileri de bozulacaktır. İnsan sadece para için değil aynı zamanda yapmaktan mutluluk duyacağı için çalışır. Bu yüzden başarısızlığı iş görende aramak yerine, işverenin çalışanını, ilgi ve isteği doğrultusunda severek başarılı olabileceği bir departmanda görevlendirmesi gerekmektedir. İşletmelerin kendi iç dinamiğinde tek başına ölçütü, çalışana uygun iş temini ile ne kadar üst kalitede bir performans yakalayabildiğidir. Tüm bunların temin edilerek çalışan kendine uygun bir ortamda hala başarısız oluyorsa, ancak o zaman performans sorunu çalışanda aranmalıdır.

Performansı belirleyen iki ana unsur kalite ve verimlilik. Çalışanların motivasyonlarını artırma, bilgi ve becerilerini artıracak eğitimlere dahil etme, yönlendirme, rotasyon, iş çeşitliliği oluşturma gibi insan faktörünü geliştirmeyi hedefleyen sistemler TKY'nin başarıyla uygulanmasının temelini oluşturur.

Bürokratik işlemlerin en aza indirgenerek, yönetici ve insan kaynakları ile birlikte çalışanlarında performans değerlendirme çalışmalarına dahil edildiği tüm çalışanların içinde buldukları takımla birlikte değerlendirildikleri bir sistem yapılandırılması TKY'deki performans değerlendirmesi çalışmalarını oluşturur. Bilindiği gibi TKY'nin temel felsefesi sürekli gelişim ve değişime dayalı bir yönetim biçimidir. Kurumun hali hazırda ve muhtemel sorunlarını önceden belirlemek, gelişmeyi gerektiren alanları saptamak ve gelişime yönelik planların oluşturulması ancak düzgün ölçme ve değerlendirme sistemleri ile mümkün olabilmektedir.

#### **2.4.1. Vizyon sahibi ve planlı olmanın bireysel performanstaki rolü**

Vizyon, bir işletmenin gelecekte olmak istediği yer, hedeflediği konumdur. Hedeflenen vizyona ulaşabilmek için aşılması gereken engeller ancak planlı ve programlı bir ilerleyişle aşılabılır. Bu planlar genelde kurum politikası yada şirket politikası şeklinde ifade edilir. Şirket politikası, kurum anlayışı gibi söylemlerle hayat bulan planlı olma durumu, kurumu vizyon hedefine ulaştırırken, çalışanların etkin katılımını, kuruma aidiyet ve bağlılığını, verimliliğini de artırmaktadır.

Tahmin edileceği gibi bireysel performansı etkileyen pek çok sebep vardır. Bunların arasında performansın ölçüleceği sürenin uzunluğu, performansı değerlendirmeye yönelik ölçüm yöntemi ve performansın iyiye yada kötüye doğru seviye değişiklikleri sıralanabilir. Çevresel faktörler de yadsınamaz. İşini severek yapma, çalışma ortamına ve çalışma arkadaşlarına uyumluluk, kendini işe kaptırıp motive edebilme ya da stres kaynaklı engeller bunlardan birkaçıdır. Toplumsal, örgütsel ya da grup düzeyinde performanslara nazaran bireysel performansta çevresel faktörlerin etkisi daha büyüktür (Szilagyı, 1981:39). Bireysel performans üretilen ürün yada sunulan hizmete göre de şekillenmektedir. Tüketicinin yada hizmeti alanın memnuniyet düzeyi, iletişimin devamını ve performansın artmasını sağlayacaktır.

## 2.4.2. Stratejik işletme performansındaki önemli faktörler

Çalışan ne kadar nitelikli bir kişi olsa da, gurur ile performans arasında etkili bir bağ vardır. Gururunun incinmesi, kendinin yetersiz olduğu algısının amirlerince düşünüldüğü hissi, yaptığı işten ve iş arkadaşlarından hoşnut olmama durumu kişiyi kötümser, sinirli ve doyumsuz bir karaktere büründürür. Bu durum da mikroda kişisel performansı, makroda da şirket performansını kötü yönde etkiler. Çalışma performansını etkileyen bazı önemli başlıklar şöyledir.

### Çalışanların tatmini ve iş doyumu

Çalışanların diploma, sertifika gibi bilgilerini ispatlayan, eğitim geçmişine sahip olmaları yada iş tecrübelerinden ziyade kişinin işini severek yapması iş doyumuna ulaşmadaki asıl unsurdur. Çalışanın işini severek yapması hem kendi hem de iş yeri için performansa olumlu etki sağlar ve artırır. İşini sevmeden yapan bir çalışandan performans beklenilemez. İş doyumunu ve performans birbirleriyle iç içe geçmiş kavramlardır. Zira iş doyumunu arttıkça performans yükselir, performans arttıkça iş doyumunu da aynı paralellikte artış gösterir. Ayrıca bu durum iş vereni, çalışanı, hatta ürün yada hizmeti alan son tüketiciyi de tatmin etmektedir.

### Çalışma ortamı

Çalışanlar için, çalışılan yerdeki fiziki ve psikolojik ortam çok önemlidir. Fiziki şartlar olarak aşırı sıcak ya da soğuk havalarda, çalışma güçlükleri baş gösterir. Psikolojik ortamın gerekliliklerine gelince, günümüzde yaygınca kullanılan bir kelime haline gelen “mobbing” (amir baskısı) çalışanlar için en etkili psikolojik unsurdur. Kendisini işinde huzurlu ve rahat hissetmeyen bir birey performansı daima düşük kalmaya mahkumdur. Performansın yükselmesi ancak kişinin kendisini işine verebilmesiyle mümkündür. Üstlerden görülebilecek baskının yanında, kişinin arkadaşlarıyla uyumsuzluğu, ayrıca işe gelirken geride bıraktığı özel hayatı ve ailevi problemleri bile iş yerinde kişinin psikolojik olarak verimsiz olup, yetersiz performans sergilemesine sebep olabilir.



## Motivasyon

Selen (2009) motivasyon kelimesini “Hareket etmek” anlamındaki Latince “movere” sözcüğünden türediğini belirtir ve psikolojik bir süreci ifade etmek için kullanılır. Motivasyon insanların başarıya ulaşmak amacıyla, ruhsal ve fiziksel faktörlerin etkisi altında mutlu ve istekli çalışmalarını anlamına gelir. Barutçugil’in (2004) belirttiği gibi motivasyon alanındaki çalışmalar çoğunlukla iş ortamında insanları harekete geçiren kaynakların neler olduğu belirli davranışları yapmaya iten veya bu davranışlardan alıkoyan faktörlerin niteliklerinin nasıl geliştirilebileceği üzerinde durur. Bir kurumda çalışanların motive olmaları, işlerini severek yapmaları kurumun performansını doğrudan etkilemektedir. Motivasyon kaynakları farklı şekillerde tanımlanmıştır. Parker’e (2014) göre iş çeşitliliği, iş kimliği, işe verilen önem, iş talepleri ve sosyal destek en önemli motivasyon kaynaklarıdır. Elliot ve Dweck (2013) motivasyon faktörlerini kurum içinde birlikte çalışma ve terfi kavramlarıyla özdeşleştirir. Kurum içinde motivasyon faktörlerine verilen önemin artması tüm çalışanların iş motivasyonunu da yükseltecektir.

## Stres

Birey çalışma hayatında herhangi bir stres kaynağıyla karşılaşabilir ve bu kaynaklar birey üzerinde yararlı ve zararlı olmak üzere iki şekilde sonuçlanabilir. Yararlı stres olarak adlandırılan uyumlu ve yapıcı özellikteki stres, bireyin performansını daha etkili hale getirir. Bununla birlikte zararlı stres adı verilen uyumsuz ve fonksiyonel olmayan stres birey performansını düşürdüğü için, kurum tarafından istenilmeyen bir durumdur (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005:282). Pehlivan’ın (1995:70) belirttiği gibi orta düzeydeki stres tepkisi çalışanların yaratıcılığını artırır, onları daha verimli çalışmaya teşvik eder, çalışanın çevresiyle düzgün bir ilişki kurmasında ve ortaya çıkabilecek problemlerle mücadele etmesinde etkilidir.

## **7- Araştırmanın Hipotezleri**

Deming Çemberi de denilen PUKO (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsü çerçevesinde kalite sistemlerini geliştirmede alınan kararlar, varsayımlara ve düşüncelere göre değil, elde edilen bulgu ve verilere göre verilir (Şirvanlı, 1992:14). Deming; üretim esnasında, kaliteli bir ortamın ve donanımın bulunması gerekliliğinin ve bulunulan ortamın

temizliğinin ve ayrıca düzenin donatılmışlığının süreç kontrol ve geliştirme üzerinde etkisinin büyük olduğunu altını çizmektedir (Deming, 1986). Bu doğrultuda kurulan Hipotez 1 şöyledir :

Hipotez 1 (H1) : Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme, tedarikçi kalite yönetimi değişkenlerinin ürün kalitesi üzerindeki etkisi vardır.

Çalışanların tatmin olması bir işletmenin temel performans kriterlerindedir (Nauman Giel, 1995). Kurum ve şirketlerin oluşturdukları vizyon sayesinde, kaliteleri artmakta ve bu sayede de istenen hedeflere doğru sürekli bir ilerleme kaydedilebilmektedir (Locke ve Latham, 1990). Bu görüşler doğrultusunda kurulan Hipotez 2 şöyledir :

Hipotez 2 (H2): Vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı ve liderlik değişkenlerinin çalışan tatmini üzerindeki etkisi vardır.

Bir işletmenin üretim, kalite kontrol, satın alma, pazarlama gibi sürecin tamamını kontrol etmeye yönelik faaliyetler için alınan kararlarda çalışanların yetki ve sorumlulukları netleştirilmiştir (Çetin,2001:365). Firmaların ve kurumların ürettikleri ürün yada sağladıkları hizmetlerle, rakip firma ve kurumlarla rekabette reklamlarını yapmaktadırlar. Ortaya çıkan bu kaliteli ürün yada hizmet uzun vadede firma ve kurumlara marka imajlarını perçinleme fırsatı sunmaktadır (Pfau, 1989:21). Bu çerçevede ele alınan Hipotez 3 şu şekildedir :

Hipotez 3 (H3): Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi değişkenlerinin stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde ürün kalitesinin aracılık etkisi vardır.

Kalite çitasını yükselterek, rakiplere üstünlük sağlamak süreklilik arz eden bir durum değildir. Bu yüzden piyasa koşullarında rekabetçiliği bırakmamak için sürekli gelişmede olmak kalite seviyesini hep yüksek hedeflemek gerekmektedir (Gündoğdu, 1997:45). Kaliteyi yakalamak, kaliteyi yönetmekten daha zordur. Belirli bir standardı yakaladıktan sonra kaliteyi her zaman iyi bir şekilde sunabilmek, kaliteli bir ürünü yada hizmeti piyasaya sürmekten çok daha kolaydır. Bu konuda yapılan çalışmalardan birinde şu istatistiki bilgiye ulaşılmıştır. Firmaların müşteriye kazanma maliyeti , hali hazırda var olan müşteri kitlesini elde tutma

maliyetinin dört ila beş katı oranında fazladır (Berry, 1991:9). Bu çerçevede oluşturulan hipotez 4 şöyledir :

Hipotez 4 (H4): Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi değişkenlerinin rekabet gücü üzerindeki etkisinde ürün kalitesinin aracılık etkisi vardır.

TKY'nin bir kurumda uygulanması ve faydasının görülmesi ancak eğitilmiş insan gücüyle mümkündür. Bu yüzden kaliteli bir TKY uygulaması için, kaliteli bir İKY gereklidir. Bu insan gücü tekillikten değil çoğulluktan gelen güçle katkı sağlayacağı için bireyin örgütteki aidiyet duygusu, bağlılığı, çalışma ortamındaki katılımı önem arz eder. Üst yönetimin müşteri tatmini sağlamada sadece teknik alt yapıyı geliştirmesi yeterli olmaz, aynı zamanda şirket sistemini de ilerleten bir yönetime geçmesi gerekmektedir (Tan, 1997:40). Lee'ye göre bir işletmenin stratejik işletme performansını yüksek tutabilmesi ancak Pazar payı, gelir artışı ve işletme karlılığı gibi çevresel faktörlerdeki artışa bağlıdır (Lee, 1995:343). Bu fikirler ışığında oluşturulan hipotez 5 şöyledir :

Hipotez 5 (H5): Müşteri odaklılığın stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde müşteri tatmininin aracılık etkisi vardır.

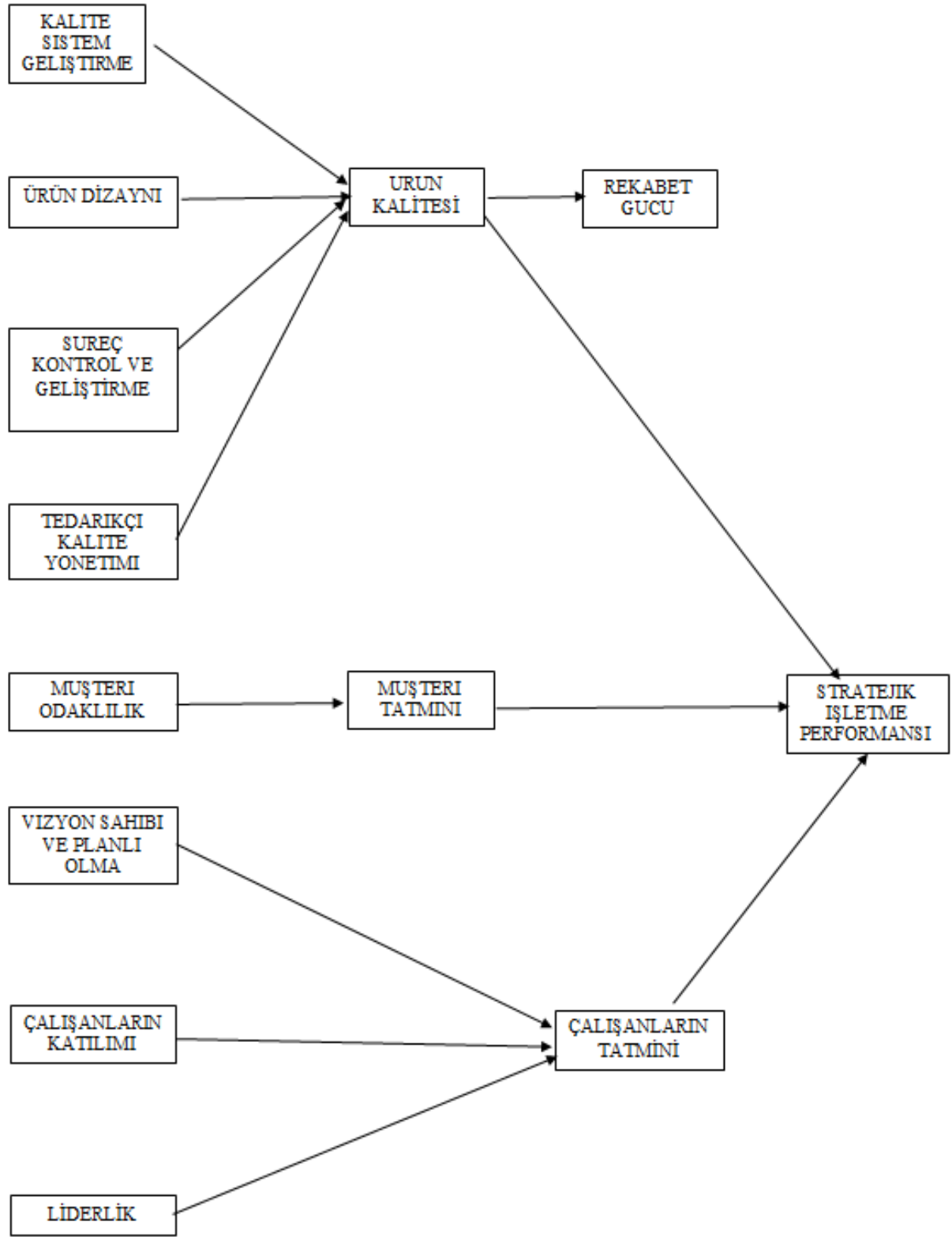
Firma kültürünün gelişmesinde ve her türlü değişiklikte üst yönetimin göstereceği inanç ve destek, liderlik başlığı altında tam katılımı sağlayabilir (Yeşilbayır, 2007:50).

Çalışanların katılımı hususunda (Şimşek, 2006:38) istenen kalite seviyesine ulaşabilmek için tüm kurum çalışanlarının ortak hedefler doğrultusunda beraber hareket etmesi gerekmektedir.

Ortak fikirle hareket etmek hem kurum kültürünün en üst düzey yöneticiden en altta çalışan kişiye kadar geniş bir yelpazede komple benimsendiğini gösterir hem de tüm birimlerde çalışanlar için iş tatmini düzeyini artırır. Tatmin düzeyi artmış bir şevkle çalışma sonucunda işletme performansındaki artış da kaçınılmazdır (Şimşek, 2002). Bu ifadeler neticesinde oluşan Hipotez 6 şu şekildedir:

Hipotez 6 (H6): Vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik değişkenlerinin stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde çalışan tatmininin aracılık etkisi vardır.

## 8- Araştırma Modeli



Şekil 2.4. Araştırma modeli

### **3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN PERSONEL PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Araştırmanın amacı insan kaynakları yönetiminde toplam kalite yönetiminin personel performansına etkisini belirlemek için yapılmıştır. Araştırma bilgisayar destekli anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan anket formları kurum içerisinde 232 çalışan tarafından yapılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; anketi cevaplayanların demografik bilgileri(cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum) kurumdaki durumu hakkındaki sorular (kurumda çalışma süresi, pozisyonu ve görev yeri) belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde; insan kaynakları yönetiminde toplam kalite yönetiminin personel performansına etkisi ölçmek amacıyla 40 maddeden oluşan ölçeğe yer verilmiştir. Bu ölçek “Küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki kalite güvence uygulamalarının bütünsel işletme performansı üzerine etkilerinin incelenmesi(Eroğlu, E. 2004)” çalışmasında alınan ölçekten yararlanılmıştır.

Ölçekteki ifadelerin yanıtları için beş aralıklı likert tipi metrik ifadeleri (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Analizler SPSS 22.0 programında yapılmıştır.

#### **3.1. Demografik Veriler**

Araştırmaya katılan kişilerin demografik verileri Çizelge 3.1’de gösterilmiştir. Çalışmaya katılanların yüzde 31,9’u kadınlardan, 68,1’i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları değerlendirildiğinde yoğunluğun 31 – 35 arası yaş grubunda olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu yarısından fazlasının lisans düzeyinde olduğu görülmektedir. Medeni durumları ise %75,9’unun evli, 24,1’inin ise bekâr olduğunu söylemiştir.

Çizelge 3.1. Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik veriler

<b>Cinsiyet</b>			<b>Yaş</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kadın</b>	74	31,9	<b>26-30</b>	48	20,7
<b>Erkek</b>	158	68,1	<b>31-35</b>	64	27,6
<b>Toplam</b>	232	100,0	<b>36-40</b>	29	12,5
			<b>41-45</b>	13	5,6
			<b>46-50</b>	21	9,1
			<b>51+</b>	57	24,5
			<b>Toplam</b>	232	100,0
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Medeni Durum</b>		
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Ortaokul/ilköğretim</b>	1	0,4	<b>Evli</b>	176	75,9
<b>Lise veya dengi okul</b>	7	3,0	<b>Bekâr</b>	56	24,1
<b>Ön Lisans</b>	5	2,2	<b>Toplam</b>	232	100,0
<b>Lisans</b>	137	59,1			
<b>Lisansüstü/doktora</b>	82	35,3			
<b>Toplam</b>	232	100,0			

Örneklem grubuna ilişkin diğer istatistikler çizelge 3.2, çizelge 3.3 ve çizelge 3.4'te yer almaktadır.

Çizelge 3.2. Çalışma süresi

<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-5 yıl	74	31,9
6-10 yıl	49	21,1
11-15 yıl	27	11,6
16-20 yıl	23	9,9
21-25 yıl	13	5,6
26+ yıl	46	19,8
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100</b>

Araştırmada katılımcıların çalışma süreleri bazında yoğun olduğu yıl 0-5 yıl arası (% 31,9)'dır.

Çizelge 3.3. Kurumdaki pozisyon

<b>Kurumdaki Pozisyon</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Yönetici	18	7,8
Teknik uzman / teknik uzman yardımcısı	91	39,2
Uzman / uzman yardımcısı	88	37,9
Yönetim personeli / büro personeli	19	8,2
Diğer çalışan	16	6,9
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların kurumdaki çalışma pozisyonlarının en yoğun olduğu “teknik uzman/teknik uzman yardımcısı (% 39,2)” ve “uzman/uzman yardımcısı (% 37,9)” pozisyonunda çalışanlardan oluşmaktadır.

Çizelge 3.4. Görev yeri

<b>Görev Yeri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Genel Müdürlük	78	33,6
Bölge Müdürlüğü	154	66,4
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların % 66,4'ü bölge müdürlüğünde, % 33,6'sı genel müdürlükte görev yaptıklarını belirtmişlerdir.

### 3.2. Açıklayıcı İstatistikler

Çizelge 5.5'te gözlemlere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tabloda görülen çarpıklık ve basıklık değerleri, verilerin normal dağılımına ilişkin işaret vermektedir. Çarpıklık değerlerinin 2'den düşük veya yüksek olmaması durumunda, verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği ifade edilmektedir (Baek, Kim ve Yu, 2010). Çalışmadaki ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle, çalışmada verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği ifade edilebilir.



Çizelge 3.5. Açıklayıcı istatistikler

<b>Kalite Sistem Geliştirme</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	3,26	1,09	-0,608	-0,356
2	3,56	1,03	-0,811	-117
3	3,48	1,04	-0,675	-0,117
4	2,85	1,11	0,236	-0,668
<b>Ürün Dizaynı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	3,65	0,95	0,16	1,2
2	3,35	1,04	0,16	-0,132
3	3,33	1,04	-0,63	-0,244
<b>Süreç Kontrol ve Geliştirme</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	3,92	0,908	-1,13	1,61
2	3,3	1,06	-0,454	-0,23
<b>Tedarikçi Kalite Yönetimi</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	3,53	0,97	-0,483	0,185
2	3,16	1,13	-0,344	-0,671
3	3,52	0,934	-0,608	0,449
<b>Müşteri Odaklılık</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	3,28	1,13	-0,363	-0,691
2	3,4	1,13	-0,497	-0,601
3	3,37	1,08	-0,575	-0,385
<b>Vizyon Sahibi ve Planlı Olma</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	3,45	1,1	-0,66	-0,181
2	3,13	1,12	-0,662	-0,328
3	3,39	1,06	-0,717	-0,162
<b>Çalışanların Katılımı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	3,09	1,06	-0,147	-0,547
2	2,91	1,17	-0,01	-0,838
3	3	1,1	-0,253	-0,732
<b>Liderlik</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1	2,98	1,06	-0,159	-0,642
2	3,63	1,07	-0,835	0,068
3	3,18	1,07	-0,48	0,525

Çizelge 3.5. Açıklayıcı istatistikler (devam)

Ürün Kalitesi	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	3,68	,979	-,988	,694
2	3,81	,906	-1,024	1,234
3	3,86	,894	-1,015	1,430
Çalışan Tatmini	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	3,33	1,15	-,455	-,736
2	2,78	1,24	-,042	-1,115
3	2,75	1,25	,140	-1,022
Müşteri Tatmini	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	3,61	,865	-1,03	1,20
2	3,68	,916	-1,03	1,27
3	3,66	,934	-,950	,974
Rekabet Gücü	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	3,31	1,01	-,413	-,113
2	3,17	1,05	-,115	-,604
3	3,46	,997	-,526	-,055
Stratejik İşletme Performansı	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	3,45	,987	-,628	0,081
2	3,46	1,01	-,463	-,323
3	3,34	,883	-,879	,580

### 3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

#### 3.3.1. Araştırma ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler

##### Güvenilirlik analizi

Bir test, ölçek istediği özelliği doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçüyor ise, bu testin geçerli olduğu söylenir. Güvenirlik bir testin geçerliğini etkiler. Geçerli bir testin mutlaka güvenilir olması gerekir. Bir ölçüm aracının geçerli sayılabilmesi için ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır. Güvenirliği ölçmek için hesaplanan alpha katsayısı ölçeği, 0.40 - 0.60

arasında ise “düşük güvenilir”, 0.60 - 0.80 arasında ise “oldukça güvenilir” ve 0.80 - 1.00 arasında ise “yüksek güvenilir” olduğunu ifade etmektedir.

Ölçeğin alt faktörlerine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik sayıları alttaki tabloda gösterilmiştir.

Çizelge 3.6. Cronbach alfa güvenilirlik sayıları

<b>Alt Boyut</b>	<b>Cronbach Alpha Değeri (<math>\alpha</math>)</b>
Kalite Sistem Geliştirme	0.86
Ürün Dizaynı	0.89
Süreç Kontrol ve Geliştirme	0.82
Tedarikçi Kalite Yönetimi	0.82
Müşteri Odaklılık	0.77
Vizyon Sahibi ve Planlı Olma	0.79
Çalışanların Katılımı	0.92
Liderlik	0.83
Ürün Kalitesi	0.89
Çalışan Tatmini	0.79
Müşteri Tatmini	0.88
Rekabet Gücü	0.65
Stratejik İşletme Performansı	0.81

Bu araştırmada Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri 0.60 ve üzeri güvenilir olarak kabul edilmiştir. Araştırma alt boyutlarının 0.65 ile 0.92 arası Cronbach Alpha değerlerine sahip oldukları görülmektedir.

## Faktör analizi

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir. Başka bir anlatımla, Faktör analizi birimlerin çok sayıdaki birbirleri ile ilişkili özellikleri arasından, birlikte ele alınabilen, birbirleriyle ilişkisiz fakat bir oluşumu (olayı) açıklamakta yararlanabilecek olanlarını bir araya toplayarak (gruplayarak) yeni bir isimle, faktör olarak tanımlamayı sağlayan, bir yöntemdir. İki temel amacı vardır. Bunlar;

1- Değişken sayısını azaltmak

2- Değişkenler arasındaki ilişkiden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır.

Faktör analizi sonuçlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki çizelge 3.7’de verilmiştir.

Çizelge 3.7. Faktör analizi sonuçları

	Faktör Yüklere	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
<b>Kalite Sistem Geliştirme</b>				0,86
Kalite Sistem Geliştirme 1	0,82	2,36	78,49	0,90
Kalite Sistem Geliştirme 2	0,91			0,75
Kalite Sistem Geliştirme 3	0,91			0,76
<b>Ürün Dizaynı</b>				0,89
Ürün Dizaynı 1	0,88	2,46	82,02	0,88
Ürün Dizaynı 2	0,90			0,84
Ürün Dizaynı 3	0,92			0,81
<b>Süreç Kontrol ve Geliştirme</b>				0,82
Süreç Kontrol ve Geliştirme 1	0,80	2,23	74,43	0,84
Süreç Kontrol ve Geliştirme 2	0,90			0,69
Süreç Kontrol ve Geliştirme 3	0,87			0,74
<b>Tedarikçi Kalite Yönetimi</b>				0,82
Tedarikçi Kalite Yönetimi 1	0,87	2,24	74,77	0,74
Tedarikçi Kalite Yönetimi 2	0,82			0,83
Tedarikçi Kalite Yönetimi 3	0,89			0,71
<b>Müşteri Odaklılık</b>				0,77
Müşteri Odaklılık 1	0,84	2,07	69,13	0,68
Müşteri Odaklılık 2	0,85			0,66
Müşteri Odaklılık 3	0,79			0,76
<b>Vizyon Sahibi ve Planlı Olma</b>				0,79
Vizyon Sahibi ve Planlı Olma 1	0,82	2,12	70,57	0,74
Vizyon Sahibi ve Planlı Olma 2	0,84			0,71
Vizyon Sahibi ve Planlı Olma 3	0,84			0,71
<b>Çalışanların Katılımı</b>				0,92
Çalışanların Katılımı 1	0,92	2,62	87,24	0,90
Çalışanların Katılımı 2	0,93			0,88
Çalışanların Katılımı 3	0,94			0,89

Çizelge 3.7. Faktör analizi sonuçları (devam)

	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
<b>Liderlik</b>		2,26	75,36	0,83
Liderlik 1	0,87			0,76
Liderlik 2	0,82			0,83
Liderlik 3	0,89			0,72
<b>Ürün Kalitesi</b>		2,49	82,90	0,89
Ürün Kalitesi 1	0,85			0,93
Ürün Kalitesi 2	0,94			0,80
Ürün Kalitesi 3	0,93			0,81
<b>Çalışan Tatmini</b>		2,13	70,89	0,79
Çalışan Tatmini 1	0,74			0,84
Çalışan Tatmini 2	0,88			0,64
Çalışan Tatmini 3	0,88			0,65
<b>Müşteri Tatmini</b>		2,42	80,72	0,88
Müşteri Tatmini 1	0,90			0,83
Müşteri Tatmini 2	0,88			0,85
Müşteri Tatmini 3	0,91			0,81
<b>Rekabet Gücü</b>		1,78	59,46	0,65
Rekabet Gücü 1	0,81			0,49
Rekabet Gücü 2	0,76			0,58
Rekabet Gücü 3	0,73			0,62
<b>Stratejik İşletme Performansı</b>		2,18	72,59	0,81
Stratejik İşletme Performansı 1	0,87			0,71
Stratejik İşletme Performansı 2	0,89			0,66
Stratejik İşletme Performansı 3	0,78			0,83

## Korelasyon analizi

İki değişkenin doğrusal ilişkinin derecesini ölçümlemede kullanılır. “İki değişken arasındaki anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusunun cevabı alınır. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü, etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasında etkileşim var mı, varsa etkileşimin çok fazla mı yani kuvvetli mi olduğu ve gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğeri azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlenebilir.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısı genellikle r harfiyle gösterilir. Buna göre; korelasyon katsayısını  $-1 \leq r \leq +1$  eşitsizliğiyle gösterebiliriz.

Çizelge 3.8. Korelasyon analizi sonuçları

		Ürün Dizaynı	Süreç Kontrol ve Geliştirme	Tedarikçi Kalite Yönetimi	Müşteri Odaklılık	Vizyon Sahibi ve Planlı Olma	Çalışanların Katılımı	Liderlik	Ürün Kalitesi	Çalışan Tatmini	Müşteri Tatmini	Rekabet Gücü	Stratejik İşletme Performansı
Kalite Sistem Geliştirme	Pearson Correlation	<b>0,54</b>	<b>0,70</b>	<b>0,65</b>	<b>0,59</b>	<b>0,73</b>	<b>0,65</b>	<b>0,71</b>	<b>0,67</b>	<b>0,56</b>	<b>0,63</b>	<b>0,56</b>	<b>0,47</b>
	Sig. (2-tailed)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
	N	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
Ürün Dizaynı	Pearson Correlation		<b>0,67</b>	<b>0,53</b>	<b>0,51</b>	<b>0,55</b>	<b>0,52</b>	<b>0,56</b>	<b>0,52</b>	<b>0,46</b>	<b>0,52</b>	<b>0,37</b>	<b>0,31</b>
	Sig. (2-tailed)		0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
	N		232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
Süreç Kontrol ve Geliştirme	Pearson Correlation			<b>0,78</b>	<b>0,69</b>	<b>0,77</b>	<b>0,67</b>	<b>0,74</b>	<b>0,76</b>	<b>0,64</b>	<b>0,71</b>	<b>0,65</b>	<b>0,58</b>
	Sig. (2-tailed)			0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
	N			232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
Tedarikçi Kalite Yönetimi	Pearson Correlation				<b>0,74</b>	<b>0,78</b>	<b>0,75</b>	<b>0,77</b>	<b>0,69</b>	<b>0,68</b>	<b>0,69</b>	<b>0,71</b>	<b>0,57</b>
	Sig. (2-tailed)				0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
	N				232	232	232	232	232	232	232	232	232
Müşteri Odaklılık	Pearson Correlation					<b>0,69</b>	<b>0,64</b>	<b>0,67</b>	<b>0,70</b>	<b>0,57</b>	<b>0,68</b>	<b>0,65</b>	<b>0,55</b>
	Sig. (2-tailed)					0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
	N					232	232	232	232	232	232	232	232
Vizyon Sahibi ve Planlı Olma	Pearson Correlation						<b>0,74</b>	<b>0,79</b>	<b>0,76</b>	<b>0,66</b>	<b>0,74</b>	<b>0,68</b>	<b>0,59</b>
	Sig. (2-tailed)						0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
	N						232	232	232	232	232	232	232
Çalışanların Katılımı	Pearson Correlation							<b>0,87</b>	<b>0,71</b>	<b>0,73</b>	<b>0,74</b>	<b>0,60</b>	<b>0,53</b>
	Sig. (2-tailed)							0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
	N							232	232	232	232	232	232
Liderlik	Pearson Correlation								<b>0,76</b>	<b>0,69</b>	<b>0,77</b>	<b>0,67</b>	<b>0,55</b>
	Sig. (2-tailed)								0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
	N								232	232	232	232	232
Ürün Kalitesi	Pearson Correlation									<b>0,69</b>	<b>0,77</b>	<b>0,68</b>	<b>0,60</b>
	Sig. (2-tailed)									0,01	0,01	0,01	0,01
	N									232	232	232	232
Çalışan Tatmini	Pearson Correlation										<b>0,73</b>	<b>0,59</b>	<b>0,55</b>
	Sig. (2-tailed)										0,01	0,01	0,01
	N										232	232	232
Müşteri Tatmini	Pearson Correlation											<b>0,75</b>	<b>0,66</b>
	Sig. (2-tailed)											0,01	0,01
	N											232	232
Rekabet Gücü	Pearson Correlation												<b>0,73</b>
	Sig. (2-tailed)												0,01
	N												232



Korelasyon analizi sonucuna göre boyutlar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $p=0,001$ ;  $p<0,05$ ). Değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde oldukları görülmektedir.

Korelasyon katsayısı yüksek olduğu boyutlar çalışanların katılımı ile liderlik arasındaki katsayı 0,87; vizyon sahibi ve planlı olma ile liderlik arasındaki katsayı 0,79; tedarikçi kalite yönetimi ile vizyon sahibi ve planlı olma arasındaki katsayı 0,78; süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi arasındaki katsayı 0,78'dir. Korelasyon katsayısının en düşük olduğu boyut ise stratejik işletme performansı ile kalite sistem geliştirme arasındaki ilişkidir(0,47).

### **3.3.2. Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi bağımsız değişkenlerinin ürün kalitesi üzerindeki etkisine ilişkin bulgular**

#### Regresyon analizi

Regresyon analizinin amacı; bağımsız değişkenler aracılığıyla bağımlı değişkeni tahmin etmek, bağımsız değişkenlerden hangisi/hangilerinin bağımlı değişkeni en çok etkilediğini bulmak ve aralarındaki yapıyı matematiksel bir model ile ifade etmektir.

Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır.

İlk dört bağımsız değişkenin ürün kalitesi üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 3.9. Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme, tedarikçi yönetimi değişkenlerinin ürün kalitesi üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p
(Sabit)	,681	,174		3,918	,001
Kalite Sistem Geliştirme	,217	,054	,241	4,058	,001
Ürün Dizaynı	-,007	,067	-,006	-,112	,911
Süreç Kontrol ve Geliştirme	,430	,077	,436	5,606	,001
Tedarikçi Kalite Yönetimi	,184	,061	,198	2,998	,003
Bağımlı değişken: ürün kalitesi, F: 94,442, R <sup>2</sup> :0,625, Adj. R <sup>2</sup> : 0,618 , p: 0,001, p<0,05					

Regresyon sonuçlarına göre model istatistiksel olarak anlamlıdır ve ilk dört değişken birlikte ürün kalitesi üzerindeki değişiminin %61'ini açıklamaktadır. Ele alınan değişkenler, ürün kalitesi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (b: 0,681,  $p < 0,05$ ). Model incelendiğinde kalite sistem geliştirme (b: 0,217,  $p < 0,05$ ), süreç kontrol ve geliştirme (b: 0,430,  $p < 0,05$ ), tedarikçi kalite yönetimi (b: 0,184,  $p < 0,05$ )'un majör; ürün dizaynı (b: -0,007,  $p > 0,05$ )'un minör etkiye sahip olduğu görülmektedir. VIF değerleri 10'dan küçüktür ve çoklu bağlantı sorunu yoktur. VIF değerlerinin 10'dan büyük olması çoklu bağlantının varlığını gündeme getirir.

Buna göre regresyon katsayıları yardımıyla; dört değişken birlikte düşünüldüğünde, kalite sistem geliştirmede ki bir birimlik artış ürün kalitesini 0,217 birimlik bir artışa, ürün dizaynındaki bir birimlik artış ürün kalitesini 0,007 birimlik bir azalışa, süreç kontrol ve geliştirmede ki bir birimlik artış ürün kalitesini 0,430 birimlik bir artışa, tedarikçi kalite yönetimindeki bir birimlik artış ürün kalitesini 0,184 birimlik bir artış olur.

### 3.3.3. Vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik değişkenlerinin çalışan tatmini üzerindeki etkisine ilişkin bulgular

Oluşturulan modelde son üç bağımsız değişkenin(vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik) çalışan tatmini üzerindeki etkisini ölçmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 3.10. Vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik değişkenlerinin çalışan tatmini üzerine etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p
(Sabit)	1,029	,143		7,200	,001
Vizyon Sahibi ve Planlı Olma	,214	,065	,237	3,267	,001
Çalışanların Katılımı	,422	,077	,482	5,467	,001
Liderlik	,077	,086	,086	,891	,374
Bağımlı değişken: çalışanların tatmini, F: 100,619, R <sup>2</sup> :0,570, Adj. R <sup>2</sup> :0,564, p:0,001, p<0,05					

Regresyon sonuçlarına göre model istatistiksel olarak anlamlıdır ve son üç değişken birlikte çalışan tatmini üzerindeki değişiminin %56'sını açıklamaktadır. Ele alınan değişkenler, çalışan tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (b: 1,029, p < 0,05). model incelendiğinde vizyon sahibi ve planlı olma (b: 0,214, p < 0,05) ve çalışanların katılımı (b: 0,422, p < 0,05)'ün majör; liderlik (b: 0,077, p > 0,05)'un minör etkiye sahip olduğu görülmektedir. VIF değerleri 10'dan küçüktür ve çoklu bağlantı sorunu yoktur.

Regresyon katsayıları yardımıyla; üç değişken birlikte düşünüldüğünde, vizyon sahibi ve planlı olmadaki bir birimlik artış çalışan tatmininde 0,214 birimlik bir artışa, çalışanların katılımındaki bir birimlik artış çalışan tatmininde 0,422 birimlik bir artışa, liderlikteki bir birimlik artış çalışan tatmininde 0,077 birimlik bir artış olur.

### 3.3.4. Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi değişkenlerinin stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde ürün kalitesinin aracılık etkisine ilişkin bulgular

İlk dört değişkenin (kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi) boyutlarının, bağımlı değişken olan stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde ürün kalitesinin aracılık etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 3.11. Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi değişkenlerinin, stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde ürün kalitesinin aracılık etkisi

	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>T</b>	<b>Sig</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
<b>Model 1</b>							
Sabit	1,576	,220		6,928	,001	35,638	,001
Kalite Sistem Geliştirme	,079	,068	,088	1,161	,247		
Ürün Dizaynı	-,183	,084	-,153	-2,168	,031		
Süreç Kontrol ve Geliştirme	,376	,097	,384	3,861	,001		
Tedarikçi Kalite Yönetimi	,275	,078	,299	3,537	,001		
<b>Model 2</b>							
Sabit	1,311	,221		5,935	,001	33,251	,001
Kalite Sistem Geliştirme	,010	,068	,011	,505	,881		
Ürün Dizaynı	-,181	,082	-,151	-2,205	,028		
Süreç Kontrol ve Geliştirme	,240	,101	,245	2,380	,018		
Tedarikçi Kalite Yönetimi	,217	,077	,236	2,819	,005		
Ürün Kalitesi	,316	,082	,319	3,866	,001		

Model 1—Bağımlı değişken: stratejik işletme performansı, F:35,638, R<sup>2</sup>:0,386, Adj. R<sup>2</sup>: 0,375, p:0,001, p<0,05

Model 2—Bağımlı değişken: stratejik işletme performansı, F:14,946, R<sup>2</sup>:0,424, Adj. R<sup>2</sup>: 0,411, p:0,001, p<0,05

Durbin Watson istatistiği 2,056 olarak hesaplanmıştır. 2 civarında çıktığı için otokorelasyon olmadığının bir göstergesidir.

Ürün kalitesi boyutunun aracılık etkisinde, kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi boyutlarının performans üzerindeki etkisi üzerine yapılan regresyon analizi sonucunda, ilk modelde, kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi bağımsız değişkenlerinin performans üzerindeki etkisine bakılmış ve ilişki anlamlı bulunmuştur (b: 1,576, p < 0,05). VIF değerleri 10'dan küçüktür ve çoklu bağlantı sorunu yoktur. Regresyon katsayıları yardımıyla; dört değişken birlikte düşünüldüğünde, kalite sistem geliştirmede ki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,079 birimlik bir artışa, ürün dizaynındaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,183 birimlik bir azalışa, süreç kontrol ve geliştirmedeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,376 birimlik bir artışa, tedarikçi kalite yönetimindeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,275 birimlik bir artışa etkisi vardır. Stratejik işletme performansı etkisinin fazla olduğu değişken süreç kontrol ve geliştirmedir.

İkinci modelde ise ürün kalitesi modele dahil edilmiştir. Hem ilk dört boyut hem de ürün kalitesinin performans üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır (p < 0,05). Bununla birlikte kalite sistem geliştirme boyutunun iki modelde de ürün kalitesi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir (p> 0,05). Ayrıca bu etki ikinci modelde düştüğü görülmektedir (b: 0,010). VIF değerleri 10'dan küçüktür ve çoklu bağlantı sorunu yoktur. Regresyon katsayıları yardımıyla; beş değişken birlikte düşünüldüğünde, kalite sistem geliştirmedeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,010 birimlik bir artışa, ürün dizaynındaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,181 birimlik bir azalışa, süreç kontrol ve geliştirmedeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,240 birimlik bir artışa, tedarikçi kalite yönetimindeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,217 birimlik bir artışa, ürün kalitesinde ki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,316 birimlik bir artışa etkisi

vardır. Denkleme ürün kalitesinde eklendiğinde performans etkisinin fazla olduğu değişken ürünün kalitesi olmuştur.

Bu sonuca göre boyutlar ile performans arasındaki ilişkide, ürün kalitesi değişkeninin kısmi aracılık etkisi olduğu ifade edilebilir.

### 3.3.5. Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi değişkenlerinin rekabet gücü üzerindeki etkisinde ürün kalitesinin aracılık etkisine ilişkin bulgular

Çizelge 3.12. Kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi değişkenlerinin rekabet gücü üzerindeki etkisinde ürün kalitesinin aracılık etkisi

	B	SE	B	t	Sig	F	Sig
<b>Model 1</b>							
Sabit	1,242	,178		6,987	,001	67,148	,001
Kalite Sistem Geliştirme	,092	,055	,110	1,682	,094		
Ürün Dizaynı	-,164	,068	-,147	-2,407	,017		
Süreç Kontrol ve Geliştirme	,280	,079	,307	3,572	,001		
Tedarikçi Kalite Yönetimi	,407	,063	,474	6,497	,001		
<b>Model 2</b>							
Sabit	1,039	,176		5,902	,001	20,902	,001
Kalite Sistem Geliştirme	,027	,054	,033	,505	,614		
Ürün Dizaynı	-,162	,065	-,145	-2,476	,014		
Süreç Kontrol ve Geliştirme	,152	,080	,167	1,897	,059		
Tedarikçi Kalite Yönetimi	,352	,061	,411	5,753	,001		
Ürün Kalitesi	,298	,065	,321	4,572	,001		

Model 1→ Bağımlı değişken: rekabet gücü,  $R^2:0,542$ , Adj.  $R^2: 0,534$ ,  $p:0,001$ ,  $p<0,05$

Model 2→ Bağımlı değişken: rekabet gücü,  $R^2:0,581$ , Adj.  $R^2: 0,571$ ,  $p:0,001$ ,  $p<0,05$

Durbin Watson istatistiği 2,031 olarak hesaplanmıştır. 2 civarında çıktığı için otokorelasyon olmadığını bir göstergesidir.

Ürün kalitesi boyutunun aracılık etkisinde, kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi boyutlarının rekabet gücü üzerindeki etkisi üzerine yapılan regresyon analizi sonucunda, ilk modelde kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi bağımsız değişkenlerinin performans üzerindeki etkisine bakılmış ve ilişki anlamlı bulunmuştur ( $b: 1,242$ ,  $p < 0,05$ ). VIF değerleri 10'dan küçüktür ve çoklu bağlantı sorunu yoktur. Regresyon katsayıları yardımıyla; dört değişken birlikte düşünüldüğünde, kalite sistem geliştirmede ki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,092 birimlik bir artışa, ürün dizaynındaki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,164 birimlik bir azalışa, süreç kontrol ve geliştirmedeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,280 birimlik bir artışa, tedarikçi kalite yönetimindeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,407 birimlik bir artışa etkisi vardır. Rekabet etkisinin fazla olduğu değişken tedarikçi kalite yönetimi olmuştur.

İkinci modelde ise ürün kalitesi modele dahil edilmiştir. Bu boyutlar ürün kalitesinin rekabet gücü üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Bununla birlikte kalite sistem geliştirme boyutunun iki modelde anlamlı bir etkisi görülmemiştir ( $p>0,05$ ) ve bu boyutun rekabet gücü üzerindeki etkisinin ikinci modelde düştüğü görülmektedir ( $b: 0,027$ ). VIF değerleri 10'dan küçüktür ve çoklu bağlantı sorunu yoktur. Regresyon katsayıları yardımıyla; beş değişken birlikte düşünüldüğünde, kalite sistem geliştirmedeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,027 birimlik bir artışa, ürün dizaynındaki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,162 birimlik bir azalışa, süreç kontrol ve geliştirmedeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,152 birimlik bir artışa, tedarikçi kalite yönetimindeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,352 birimlik bir artışa, ürün kalitesindeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,298 birimlik bir artışa etkisi vardır. Denklem ürün

kalitesinde eklendiğinde rekabet etkisinin fazla olduğu değişken tedarikçi kalite yönetimi gelmektedir.

Bu sonuca göre bu dört boyut ile rekabet arasındaki ilişkide, ürün kalitesi değişkeninin kısmi aracılık etkisi olduğu ifade edilebilir.

### 3.3.6. Müşteri odaklılığın stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde müşteri tatmininin aracılık etkisine ilişkin bulgular

Müşteri odaklılık boyutunun, bağımlı değişken olan stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde, müşteri tatmininin aracılık etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 3.13. Müşteri odaklılığın stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde müşteri tatmininin aracılık etkisi

	B	SE	$\beta$	t	Sig	F	Sig
<b>Model 1</b>							
Sabit	1,683	,182		9,254	,001	101,945	,001
Müşteri Odaklılık	,523	,052	,554	10,097	,001		
<b>Model 2</b>							
Sabit	1,094	,178		6,145	,001	62,154	,001
Müşteri Odaklılık	,184	,063	,195	2,917	,004		
Müşteri Tatmini	,520	,066	,526	7,884	,001		

Model 1→Bağımlı değişken: stratejik işletme performansı,  $R^2$ :0,307, Adj.  $R^2$ : 0,304 , p:0,001, p<0,05

Model 2→Bağımlı değişken: stratejik işletme performansı,  $R^2$ :0,455, Adj.  $R^2$ : 0,450 , p:0,001, p<0,05



Durbin Watson istatistiği 2,084 olarak hesaplanmıştır. 2 civarında çıktığı için otokorelasyon olmadığının bir göstergesidir.

Müşteri odaklılığın performans üzerindeki etkisi üzerine yapılan regresyon analizi sonucunda ilişki anlamlı bulunmuştur (b: 0,523,  $p < 0,05$ ). Müşteri odaklılığındaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,523 birimlik bir artış beklenmektedir.

İkinci modelde ise müşteri tatmini modele dahil edilmiştir. İkinci modelde ise hem müşteri odaklılığın hem de müşteri tatmininin üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). VIF değerleri 10'dan küçüktür ve çoklu bağlantı sorunu yoktur. Müşteri odaklılığında ki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,184 birimlik bir artışa, müşteri tatminindeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,520 birim artar. Bununla birlikte müşteri odaklılığın üzerindeki etkisinin ikinci modelde düştüğu görölmektedir (b: 0,184). Performansa etkisinin bu iki değerken üzerinde müşteri tatmininin fazla olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre müşteri tatmininin üzerindeki etkisinde müşteri odaklılığın kısmi aracılık etkisi olduğu ifade edilebilir.

### **3.3.7. Vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik değerkenlerinin stratejik işletme performansı üzerindeki etkisinde çalışan tatmininin aracılık etkisine ilişkin bulgular**

Son üç bağımsız değerkenin(vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik), bağımlı değerken olan stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde, çalışan tatmininin aracılık etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 3.14. Vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik değişkenlerinin, stratejik işletme performans üzerindeki etkisinde çalışan tatmininin aracılık etkisi

	B	SE	$\beta$	t	Sig	F	Sig
<b>Model 1</b>							
Sabit	1,582	,169		9,381	,001	44,404	,001
Vizyon Sahibi ve Planlı Olma	,343	,077	,390	4,444	,001		
Çalışanların Katılımı	,088	,091	,103	,965	,336		
Liderlik	,134	,102	,154	1,318	,189		
<b>Model 2</b>							
Sabit	1,327	,183		7,248	,001	10,482	,001
Vizyon Sahibi ve Planlı Olma	,290	,077	,330	3,749	,001		
Çalışanların Katılımı	-,017	,095	,020	-,176	,860		
Liderlik	,115	,100	,132	1,152	,250		
Çalışanların Tatmini	,248	,077	,254	3,238	,001		

Model 1→Bağımlı değişken: stratejik işletme performansı,  $R^2$ :0,369, Adj.  $R^2$ : 0,360 , p:0,001, p<0,05

Model 2→Bağımlı değişken: stratejik işletme performansı,  $R^2$ :0,397, Adj.  $R^2$ : 0,386 , p:0,001, p<0,05

Durbin Watson istatistiği 2,165 olarak hesaplanmıştır. 2 civarında çıktığı için otokorelasyon olmadığını bir göstergesidir.

Son üç bağımsız değişkenin(vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik) performans üzerindeki etkisinde çalışan tatmininin aracılık etkisi üzerine yapılan

regresyon analizi sonucunda, ilk modelde son üç bağımsız değişkenin(vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik) performans üzerindeki etkisine bakılmış ve ilişki anlamlı bulunmuştur (b: 1,582,  $p < 0,05$ ). VIF değerleri 10'dan küçüktür ve çoklu bağlantı sorunu yoktur.

Regresyon katsayıları yardımıyla; üç değişken birlikte düşünüldüğünde, vizyon sahibi ve planlı olmadaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,343 birimlik bir artışa, çalışanların katılımındaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,088 birimlik bir artışa, liderlikteki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,134 birimlik bir artışa etkisi vardır. Performans etkisinin fazla olduğu değişken vizyon sahibi ve planlı olma durumu gelmektedir.

İkinci modelde ise ürün kalitesi modele dahil edilmiştir. İkinci modelde vizyon sahibi ve planlı olma boyutu ile çalışanların tatmininin performans üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). VIF değerleri 10'dan küçüktür ve çoklu bağlantı sorunu yoktur. Bu dört değişken birlikte düşünüldüğünde, vizyon sahibi ve planlı olmadaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,290 birimlik bir artışa, çalışanların katılımındaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,017 birimlik bir azalışa, liderlikteki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,115 birimlik artışa, çalışanların tatminindeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,248 birimlik bir artışa etkisi vardır. Performans etkisinin fazla olduğu değişken vizyon sahibi ve planlı olma durumu gelmektedir.

Çalışanların katılımı ve liderlik boyutlarının model üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

Bu sonuca göre son üç değişken ile performans arasındaki ilişkide, çalışanların tatmini değişkeninin kısmi aracılık etkisi olduğu ifade edilebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Korelasyon analizi sonucuna göre boyutlar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde oldukları tespit edildi.

Korelasyon katsayısı yüksek olduğu boyutlar çalışanların katılımı ile liderlik arasındaki katsayı 0,87; vizyon sahibi ve planlı olma ile liderlik arasındaki katsayı 0,79; tedarikçi kalite yönetimi ile vizyon sahibi ve planlı olma arasındaki katsayı 0,78; süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi arasındaki katsayı 0,78'dir. Korelasyon katsayısının en düşük olduğu boyut ise stratejik işletme performansı ile kalite sistem geliştirme arasındaki ilişkidir(0,47).

Regresyon analizinde elde edilen bulgular; dört değişken (kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme, tedarikçi kalite yönetimi) birlikte düşünüldüğünde, kalite sistem geliştirmedeki bir birimlik artış ürün kalitesini 0,217 birimlik bir artışa, ürün dizaynındaki bir birimlik artış ürün kalitesini 0,007 birimlik bir azalışa, süreç kontrol ve geliştirmede ki bir birimlik artış ürün kalitesini 0,430 birimlik bir artışa, tedarikçi kalite yönetimindeki bir birimlik artış ürün kalitesini 0,184 birimlik bir artış olabileceği bulunmuştur.

Vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı ve liderlik değişkenlerinin çalışan tatminindeki etkisi; vizyon sahibi ve planlı olmadaki bir birimlik artış çalışan tatmininde 0,214 birimlik bir artışa, çalışanların katılımındaki bir birimlik artış çalışan tatmininde 0,422 birimlik bir artışa, liderlikteki bir birimlik artış çalışan tatmininde 0,077 birimlik bir artış olabileceği bulunmuştur.

Regresyon katsayıları yardımıyla; kalite sistem geliştirmede ki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,079 birimlik bir artışa, ürün dizaynındaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,183 birimlik bir azalışa, süreç kontrol ve geliştirmedeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,376 birimlik bir artışa, tedarikçi kalite yönetimindeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,275 birimlik bir artışa etkisi vardır. Performans etkisinin fazla olduğu değişken süreç kontrol ve geliştirmedir. İkinci modelde ise ürün kalitesi modele dahil edilmiştir. Hem ilk dört boyut hem de ürün kalitesinin performans üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır. Bununla birlikte kalite sistem geliştirme

boyutunun iki modelde de ürün kalitesi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu etki ikinci modelde düştüğü bulunmuştur. Regresyon katsayıları yardımıyla; beş değişken birlikte düşünüldüğünde, kalite sistem geliştirmedeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,010 birimlik bir artışa, ürün dizaynındaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,181 birimlik bir azalışa, süreç kontrol ve geliştirmedeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,240 birimlik bir artışa, tedarikçi kalite yönetimindeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,217 birimlik bir artışa, ürün kalitesinde ki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,316 birimlik bir artışa etkisi vardır. Denklem ürün kalitesinde eklendiğinde performans etkisinin fazla olduğu değişken ürünün kalitesi bulunmuştur.

Ürün kalitesi boyutunun aracılık etkisinde, kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi boyutlarının rekabet gücü üzerindeki etkisi üzerine yapılan regresyon analizi sonucunda, ilk modelde kalite sistem geliştirme, ürün dizaynı, süreç kontrol ve geliştirme ile tedarikçi kalite yönetimi bağımsız değişkenlerinin performans üzerindeki etkisine bakılmış ve ilişki anlamlı bulunmuştur. Regresyon katsayıları yardımıyla; dört değişken birlikte düşünüldüğünde, kalite sistem geliştirmedeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,092 birimlik bir artışa, ürün dizaynındaki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,164 birimlik bir azalışa, süreç kontrol ve geliştirmedeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,280 birimlik bir artışa, tedarikçi kalite yönetimindeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,407 birimlik bir artışa etkisi vardır. Rekabet etkisinin fazla olduğu değişken tedarikçi kalite yönetimi olduğu tespit edilmiştir. İkinci modelde ise ürün kalitesi modele dahil edilmiştir. Bu boyutlar ürün kalitesinin rekabet gücü üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır. Bununla birlikte kalite sistem geliştirme boyutunun iki modelde anlamlı bir etkisi görülmemiştir ve bu boyutun rekabet gücü üzerindeki etkisinin ikinci modelde düştüğü bulunmuştur. Regresyon katsayıları yardımıyla; beş değişken birlikte düşünüldüğünde, kalite sistem geliştirmedeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,027 birimlik bir artışa, ürün dizaynındaki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,162 birimlik bir azalışa, süreç kontrol ve geliştirmedeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,152 birimlik bir artışa, tedarikçi kalite yönetimindeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,352 birimlik bir artışa, ürün kalitesindeki bir birimlik artış rekabet üzerindeki etkisine 0,298 birimlik bir artışa etkisi vardır. Denklem ürün kalitesinde eklendiğinde rekabet etkisinin fazla olduğu değişken tedarikçi kalite yönetimi olduğu bulunmuştur.

Müşteri odaklılığın performans üzerindeki etkisi üzerine yapılan regresyon analizi sonucunda ilişki anlamlı bulunmuştur. Müşteri odaklılığındaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,523 birimlik bir artış beklenmektedir. İkinci modelde ise müşteri tatmini modele dahil edilmiştir. İkinci modelde ise hem müşteri odaklılığın hem de müşteri tatmininin üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır. Müşteri odaklılığındaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,184 birimlik bir artışa, müşteri tatminindeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,520 birim artar. Bununla birlikte müşteri odaklılığın üzerindeki etkisinin ikinci modelde düştüğü tespit edilmiştir. Performansa etkisinin bu iki değişken üzerinde müşteri tatmininin fazla olduğu bulunmuştur.

Son üç bağımsız değişkenin(vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik) performans üzerindeki etkisinde çalışan tatmininin aracılık etkisi üzerine yapılan regresyon analizi sonucunda, ilk modelde son üç bağımsız değişkenin(vizyon sahibi ve planlı olma, çalışanların katılımı, liderlik) performans üzerindeki etkisine bakılmış ve ilişki anlamlı bulunmuştur. Regresyon katsayıları yardımıyla; üç değişken birlikte düşünüldüğünde, vizyon sahibi ve planlı olmadaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,343 birimlik bir artışa, çalışanların katılımındaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,088 birimlik bir artışa, liderlikteki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,134 birimlik bir artışa etkisi vardır. Performans etkisinin fazla olduğu değişken vizyon sahibi ve planlı olma bulunmuştur. İkinci modelde ise ürün kalitesi modele dahil edilmiştir. İkinci modelde vizyon sahibi ve planlı olma boyutu ile çalışanların tatmininin performans üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır. Bu dört değişken birlikte düşünüldüğünde, vizyon sahibi ve planlı olmadaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,290 birimlik bir artışa, çalışanların katılımındaki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,017 birimlik bir azalışa, liderlikteki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,115 birimlik artışa, çalışanların tatminindeki bir birimlik artış performans üzerindeki etkisine 0,248 birimlik bir artışa etkisi vardır. Performans etkisinin fazla olduğu değişken vizyon sahibi ve planlı olma durumu bulunmuştur. Çalışanların katılımı ve liderlik boyutlarının model üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir.

Hızla gelişen ve değişen bankacılık sektörünün, eğitim seviyesi yükselen müşterilerin beklentilerini karşılamak için rekabet yeteneğini arttırması gerekmektedir. Günümüzde bunu sağlamanın yolu insana yatırım yapmaktan geçmektedir. Anket analizleri doğrultusunda kurumun insan kaynakları yönetimi açısından, çalışan tatmini konusunda başarılı bir grafik

izlediği söylenebilir. Her kurumda olduğu gibi insan kaynakları alanında fark yaratacak yöneticilerin istihdam edilmesi ve bu departmanda çalışanların insan kaynakları alanında en iyi uygulamalar konusunda eğitilmeleri ve ihtiyaç hissedildiğinde danışmanlık hizmeti almaları gerekmektedir. Vizyon sahibi olabilme eğrisi ancak bu şekilde yüksek tutulabilir.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminde toplam kalite yönetiminin personel performansına etkisi incelenirken, Kalite Sistem Geliştirme, rn Dizaynı, Süreç Kontrol ve Geliştirme, Tedarikçi Kalite Yönetimi, Müşteri Odaklılık, Vizyon Sahibi ve Planlı Olma, alışanların Katılımı, Liderlik, rn Kalitesi, alışan Tatmini, Müşteri Tatmini, Rekabet Gücü, Stratejik İşletme Performansı değişkenleriyle bankanın performansında yarattığı farklılığın ortaya konması amaçlanmıştır.

Sonuç olarak, bankacılık sektöründeki mevcut performans değerlendirme yöntemleri birçok açıdan banka yönetiminin insan kaynakları yönetimi standartlarında olmasına göre farklılık göstermektedir. Yukarıda aktarılan değerlendirmelere uygun olarak, mevcut sistemlerin yeniden yapılandırılması performans değerlendirmesinde çalışanların verimliliğini arttıracaktır.

## KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Pegem Personel Eğitim Merkezi Yayınları, 34.
- Akdağ, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri. *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(1), 159-170.
- Akın, Ö. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 118.
- Akın, B., Çetin, C., Erol, V. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 409.
- Aldemir, M. C., Alpay, A., Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 21.
- Aldemir, C., Ataol, A, Budak, G. (1998). *Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Armstrong, D. (2001). Sınırları Aşan Ekipler Oluşturun, *Executive Excellence*, 5, 30.
- Arı, O. (2016). *Yetkilik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytimur, S. (1993). Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemler Üzerine. *Önce Kalite*, 2,36.
- Bank, J. (2000). *The Essence of Total Quality Management* (2. Edition). London: Prentice Hall.
- Başkan, K. (2012). *Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri ile Konaklama İşletmeleri Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Barutçugil, İ. (2004). Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Takdir., C. Başoğlu (Editör). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1.Baskı. İstanbul, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ecem Ofset Baskı.
- Berry, T.H. (1991). *Managing The Total Quality Transformation*. U.S.A. : Mc. Graw Hill Inc.
- Boone, L. E, David, L. K. (2010). *Contemporary Business*, U.S.A. : John Wiley & Sons, 292.
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetiminin Konaklama İşletmelerinde Uygulanması*. İstanbul: Beta Yayın.



- Burnak, N. (1992). Potansiyel Verimlilik Artırma Aracı Olarak Kalite Geliştirme. *Verimlilik Dergisi*, 1.
- Clifford, V.S. (1999). Total Quality Management. *Global Journal of Engineering Education*, 3(1), 61-64.
- Criado, F., Calvo-Mora, A. (2009). Excellence Profiles in Spanish Firms with Quality Management Systems. *Total Quality Management*, 20 (6), 655-679.
- Çetin, C., Akın, B., Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Çetin, C., Akın, B., Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi* (2.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Deming, W. E. (1986). "Out of Crisis" MIT Centre for Advance Engineering, Cambridge.
- Deming, W. E. (1998). *Krizden Çıkış* İstanbul: Kalder Yayınları.
- Demirkaya, H. (2001). Toplam Kaliteye Ulaşmada İnsan Kaynaklarının Rolü. *Silahlı Kuvvetler Dergisi*, 368.
- Dinçer, Ö.(2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 18.
- Doğan, E. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Academy Plus Yayınları, 15-16.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İ.K.Y. ve Uygulamaları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2(2), 51-80.
- Dündar, İ. P. (2010). *Kavram Yöntem ve Fonksiyonlarla İşletme* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Düren, Z. (2002). *2000li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Elektronik İ.K.Y. ve Uygulamaları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2(2), 51-80.
- Elliot, A. J., Dweck, C.S. (Eds.). (2013). *Handbook of Competence and Motivation*. New York: Guilford Publications.
- Elif, İ. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri* (5. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Engiz, O. (1998). *Stratejik Hastane Yönetimi Sertifika Programı, Ders Notları*. Ankara.
- Erkılıç, T., A.(2007). Toplam kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. *GAUJ. Soc. & Appl. Sci.*, 2(4), 50-62.
- Ersen, H. (2004). *Topyekün Mükemmelleşme Sürecince İnsan Kaynakları ve Kalite*. İstanbul: Soyak Yayıncılık.

- Eroğlu, E. (2004), “Küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki kalite güvence uygulamalarının bütünsel işletme performansı üzerine etkilerinin incelenmesi”, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 15, 49, 88-102.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control* (3. Baskı). New York: Mc Grow Hill Inc.
- Gök, S. (2006). *21. Y.Y. 'da İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Gümüştekin, G. E., Öztemiz, A.B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Gündoğdu, E. (1997). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Önemi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 12-76.
- Günbatan, A. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- İnkaya, Z. (2000). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Birimlerinin Yapılanması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği, İstanbul.
- İshikawa, K. (1995). *What is Total Quality Control the Japanese Way* (7. Baskı). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- James, P. (1996). *Total Quality Management: An Introductory Text*. London: Prentice Hall.
- Kara, N. (2010). *Belediyelerde Norm Kadro Uygulaması: Isparta Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcıoğlu, F. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi. *Atatürk Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Dergisi*, 15 (3-4), 279-305.
- Kavrakoğlu, İ. (1992). Toplam Kalite Yönetimi. *Önce Kalite Dergisi*, 1,41.
- Kavrakoğlu, İ. (1992). *Toplam Kalite Yönetimi* (3.Baskı). İstanbul. Kalder Yayın,96.
- Kaya, U., Daston, A. (2005). Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Mesleğinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 385-400.
- Kıngır, S. (2007). *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler* (1.Baskı) Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kovancı, A. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl ?*. İzmir. Sistem Yayıncılık, 5.
- Kuruşçu, M. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri* (1. Baskı). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

- Kölük, N., İdiz, İ. (2003). *Kalite Güvence Sistemi ve Standartları*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Lee, H. (1995) *Developing a business performance evaluation system, an analytic hierarchical model*. *The Engineering Economist*. Vol. 40 Issue:4 343-357.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (1990). “*A Theory of Goal Setting and Task Performance*”. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, NJ.
- Mathis, L.R., Jackson, H.J. (2000). *Human Resource Management* (Old Ninety Edition). Cincinnati: South Western College Publishing, 4.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik* (16.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi, 175-180.
- Nauman, E. And Giel, K. (1995) “*Customer Satisfaction Measurement and Management*” Thomson Executive Press, Idaho.
- Özdemir, M. (2004). Konya Sanayiinde Toplam Kalite Yönetimi. *Konya Ticaret Odası Dergisi*, 3.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler* (4.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Yayınları, 12-76.
- Özgen, H. (2001). *Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana : Nobel Kitabevi, 6-18.
- Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*. Bursa: Ekin Yayınevi, 51-54.
- Özveren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Paksoy, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi, Yönetim ve Organizasyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Parker, S. K. (2014). Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65,661-691.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Peşkirioğlu, N. (1994). Toplam Kalite Yönetimi Sistemi, ISO 9001 Standartlar. *Verimlilik Dergisi*, 1,96.
- Peşkirioğlu, N. (1997). *Kalite Yönetiminde ISO9000 Uygulamaları*. Ankara: MPM Yayınları.
- Pfau, L.D. (1989). “*Total Quality Management Gives Companies a Way to Enhance Position in Global Market Place*”. Vol.21, 21-27.
- Pulat, B. M. (1994). Total Quality Management, A Framework for Application in Manufacturing. *The TQM Magazine*, 6(1).

- S, Tan. (1997). *Ergonomik Bir Yönetim Tarzı: Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 40.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler* (7. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Yayıncılık.
- Seyyar, A., Öz, S. C. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Summers, D. C.S. (2000). *Quality*. New Jersey: Prentice Hall.
- Szilagyi, A.D. (1881). *Management and Performance*. California: Goodyear Publishing Company, 38-40.
- Şahin, E. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi ve Petlas Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kırıkkale, 12.
- Şale, İ. (2001). *Toplam Kalite Uygulamaları* (1. Baskı). Ankara : Seçkin Yayıncılık, 22-23.
- Şimşek, V. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri*. İstanbul : Alfa Yayınları.
- Şimşek, M.Ş. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi*. Konya: Eğitim Kitabevi, 3-30.
- Şimşek, M. (1998). *Kalite Yönetimi* (4. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul. Alfa Basım.
- Şimşek, M. (2004). *İş Hayatında Mükemmellik*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Şimşek, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi* (4.Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M. (2006). *Toplam kalite Yönetimi Yaklaşımının İşletme Maliyet Gelişim Süreci Üzerine Etkisi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 27, Sayı: 1, 2013
- Tahiroğlu, F. (2001). *Düşünceden Sonra İnsan Kaynakları* (2. Baskı). İstanbul : Hayat Yayıncılık.
- Taner, B. (2003). *İş Gücünün verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi-Likert Modeli Üzerine Görüşler*. *Verimlilik Dergisi*, 3(2), 23.
- Taveira, A. D., James, C. A., Karsh, B. T., Saintfort, F. (2003). *Quality Management And The Work Environment: An Emprical Investigation In a Public Sector Organisation*. *Applied Ergonomics Review*, 34,281-291.

- Tekin, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Kişisel Yayınlar, 58.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, H., Akif, M. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayıncılık, 45.
- Tütüncü, Ö., İpekgil, D. Ö. (2003). Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001: 2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayınları, 1, 26.
- Uyan, M., Karaköse, K. (2003). Yapı Denetiminde Kontrol Laboratuvarlarının Yeri ve Kalite Kontrol Sistemlerinin Kurulması. TMH Türkiye Mühendislik Haberleri, 426(4),37-42.
- Yapıcı, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi. Toplum ve Bilim Dergisi, 4(1).
- Yeşilbayır, S. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Yıldız, K. N. (2010). Sağlık Sektöründe Kalite Yönetimi Kapsamında Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Yönelik Analitik Bir Değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı, Manisa, 5.
- Yılmaz, E.(2005). Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Alp Yayınları, 108

## **EKLER**

## Ek 1: Anket Örneği

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN PERSONEL PERFORMANSINA ETKİSİ İLLER BANKASI ÖRNEĞİ

Sayın İller Bankası Çalışanı;

Bu anket formu çalışanların insan kaynakları yönetiminde toplam kalite yönetiminin personel performansına etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler sadece uzmanlık tezi için kullanılacak olup gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz duyarlılık ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

**Ayberk Güleç**

Tez Öğrencisi / Uzman Yardımcısı

**Mustafa CAN**

Danışman / Uzman

**Prof. Dr. Alper ÖZER**

Tez Danışmanı

#### I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

##### 1. Cinsiyetiniz:

( 1 ) Kadın ( 2 ) Erkek

##### 2. Yaşınız:

(1) 26-30 (2) 31-35 (3) 36-40 (4) 41-45 (5) 46-50 (6) 51+

##### 3. Medeni Durum

( 1 ) Evli ( 2 ) Bekar

##### 4. Öğrenim Durumunuz:

( 1 ) İlkokul ( 2 ) Ortaokul / İlköğretim ( 3 ) Lise veya dengi okul ( 4 ) Önlisans  
( 5 ) Lisans ( 6 ) Lisansüstü / Doktora

##### 5. Kurumda Çalışma Süreniz:

(1) 0-5 yıl (2) 6-10 yıl (3) 11-15 yıl (4) 16-20 yıl (5) 21-25 yıl (6) 26+ yıl

##### 6. Pozisyonunuz:

( 1 ) Yönetici ( 2 ) Teknik Uzman/Teknik Uzman Yardımcısı ( 3 ) Uzman/Uzman Yardımcısı ( 4 ) Yönetim Personeli/Büro Personeli ( 5 ) Diğer Çalışan

##### 7. Görev Yeriniz:

( 1 ) Genel Müdürlük ( 2 ) Bölge Müdürlüğü

**II. BÖLÜM:** Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi ilgili kutucuğa işaretleyiniz.

<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN PERSONEL PERFORMANSINA ETKİSİ</b>	<b>1) Kesinlikle Katılmıyor</b>	<b>2) Katılmıyor</b>	<b>3) Kararsız</b>	<b>4) Katılıyor</b>	<b>5) Kesinlikle Katılıyor</b>
1. Kurumumuzda Toplam Kalite Yönetiminin belirlediği kalite standartları kullanılır.					
2. Kurumumuzda iş süreçleri / prosedürleri için anlaşılır ve net dokümanlar / kılavuzlar bulunmaktadır.					
3. Kurumumuzda da anlaşılır ve net çalışma talimatları bulunmaktadır.					
4. Yeni bir hizmet sunmadan önce müşteri/belediye gereksinimlerine önem verilir.					
5. Yeni hizmetler belirlenmeden önce iyice gözlenir ve işlevselliği konusunda araştırma yapılır.					
6. Sunulacak hizmet için ihtiyacın gerekliliği önceden belirli kıstaslarla/aşamalarla test edilip, uygun ölçütlerle ölçülerek ihtiyaca cevap verilir.					
7. Kurumumuz belediyelerin/müşterilerin ihtiyaçlarını yerine getirebilecek donanıma ve süreçlere sahiptir.					
8. Kurumumuz müşterilerin/belediyelerin kredi başvuru, süreç ve kredi onayı aşamalarında çok sayıda değişik gözlem yapar.					
9. Firmamız süreç kontrol ve geliştirme için PUKO (Planla Uygula Kontrol Et Önlem Al) kullanır.					
10. Kurumumuz dış kaynaklı kredilerin seçiminde başarılı adımlar atmaktadır.					
11. Kurumumuz varlıklarının yatırımlarını kalite standartları çerçevesinde başarılı bir şekilde yönetmektedir.					
12. Kurumumuz dış kaynaklı kredi temininde, kredi koşulları konusunda detaylı bilgiye sahiptir.					
13. Kurumumuz belirli aralıklarla müşterin/belediyelerin, tatmini/memnuniyetini ölçen feedback araştırmaları (geri bildirim anketleri) yapar.					
14. Kurumumuz müşteri odaklı çalışmaktadır.					
15. Kurumumuzda kalite ile ilgili şikayetler değerlendirilir.					
16. Kurumun vizyonu çalışanların kalite yönetimine bağlılığını artırır.					
17. Kurumumuzun uzun dönemli açık ve net bir vizyon ifadesi vardır.					
18. Politika ve planların oluşumunda farklı seviyelerden çalışanlarımız bulunmaktadır					
19. Birim amirim kalite yönetim faaliyetlerine aktif olarak katılır.					



20. Müdürlerim çalışanların kalite yönetimine bağlılığını artırmak için cesaret verir.					
21. Stratejik önemi olan toplantılarda kalite ile ilgili konular tartışılır.					
22. Çalışanlarımız kalite yönetimi faaliyetlerine aktif olarak katılırlar.					
23. Çalışanlar firmanın başarısı için her türlü gayret ve çabayı sarf ederler.					
24. Çalışanların teklifleri değerlendirildikten sonra uygun görülürse uygulanır.					
25. Kurumumuzun hizmetlerinin kamu nezdinde performans derecesi yüksektir.					
26. Kurumumuzun hizmetlerinin / inşaat faaliyetlerinin kullanılabilirlik ve güvenilirlik derecesi yüksektir.					
27. Kurumumuzun hizmetlerinin / faaliyetlerinin dayanıklılık seviyesi yüksektir.					
28. Kurumumuzun maaş politikasından memnunum.					
29. Kurumumuzun kariyer politikasından memnunum.					
30. Çalışanların istek ve önerilerinin değerlendirilmesinden memnunum.					
31. Müşterimizin/Belediyelerin hizmet kalitemizden memnun olduklarını düşünüyorum.					
32. Kurumumuz müşterilerin/belediyelerin isteklerini ön planda tutar.					
33. Müşterilerinizin/Belediyelerin kurumumuza olan güveni ve bağlılık derecesi yüksektir.					
34. Önceki yıllara göre kurumumuzun pazar payı yükselmektedir.					
35. Diğer bankaların kredi maliyetleri göz önüne alındığında onları kurumumuzla rekabet edebilecek düzeyde buluyorum.					
36. Diğer bankaların kredi faiz oranlarını, kurumumuzla rekabet konusunda geride buluyorum.					
37. Kurumumuzun iş hacmi her yıl bir önceki yıldan büyüktür.					
38. Kurumumuzun karlılığı her yıl artmaktadır.					
39. Yabancı kredi kullanımı geçen yıla oranla artmış ve her yıl artmaktadır					
40. Kurumumuzda Toplam Kalite Yönetiminin belirlediği kalite standartları kullanılmamaktadır.					

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : GÜLEÇ, Ayberk  
Doğum yılı ve yeri : 02.06.1985 - Burdur  
Telefon (İş) : 0 (232) 235 41 15  
E-posta Adresi : [guleca@ilbank.gov.tr](mailto:guleca@ilbank.gov.tr)

### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi	06.09.2014
	Gazi Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği	08.07.2008
Ön Lisans	Dış Ticaret Ön Lisans Programı	15.06.2010
Lise	Burdur Anadolu Öğretmen Lisesi	25.06.2003

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2008-2014	Konya	MEB İngilizce Öğretmenliği
2014- Halen	Kayseri / İzmir	İller Bankası Uzman Yrd.

### Yabancı Dil

İngilizce, İspanyolca

### Hobiler

Arabalar, Motor Sporları, Seyahat Etmek



**İL BANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ