

T. C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YERİ**

Burcu Kılıç

Öğrenci No: 2501120140

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Umut Omay

İstanbul 2015



Y Ü K S E K L İ S A N S
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı

: BURCU KILIÇ

Numarası

: 2501120140

Anabilim/Bilim Dalı

: ENDÜSTRİ İLİŞK.VE İNSAN KAYN.

Tez Savunma Tarihi

: 14.01.2015

Danışman

: DOÇ. DR. UMUT OMA Y

Tez Savunma Saati

: 15.30

Tez Başlığı

:STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YERİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. UMUT OMA Y	Kabul	
2- DOÇ. DR. MELTEM DELEN	Kabul	
3- YRD. DOÇ. DR. NAİM DENİZ	Kabul	
YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. LEVENT ŞAHİN		
2- YRD. DOÇ. DR. TOLGA ÖCAL		

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YERİ

BURCU KILIÇ

ÖZ

1980'lerle başlayan insan kaynakları yönetimi trendi, 2000'li yıllarla beraber derin stratejik bir boyut kazanarak kalitenin yaratılması, verimlilik ve rekabet üstünlüğü sağlama noktasında, toplam kalite yönetimi anlayışının en büyük işbirlikçisi olmuştur.

Bu çalışmanın amacı stratejik insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesinde, toplam kalite yönetiminin yeri ve önemini felsefi, stratejik ve sağladığı faydalar bakımından incelemektir. Bu amaçla ilk olarak yönetim felsefesi ve kalite kültürü tarihsel gelişimleri açısından incelenmiştir. Bir bütün olma açısından devamında toplam kalite yönetimi felsefesi, temel yaklaşımları, fonksiyonları ve sağladığı avantajlar incelenmektedir. İkinci olarak, insan kaynaklarının, personel yönetimi anlayışı ile başlayan tarihsel gelişim sürecinden yola çıkarak, stratejik insan kaynakları yönetimi olana kadar geçirdiği evrede insan kaynaklarına atfedilen yeni değerler, liderlik misyonu, üst yönetim ortaklığı ve yapısal fonksiyonları üzerinde durulmuştur. Son olarak her iki anlayışında birbirine yapmış olduğu katkılar ve bu işbirliğini gündeme getiren Kaizen anlayışı, küreselleşme, enformasyon toplumu, iş sağlığı ve güvenliği hassasiyeti gibi çeşitli etkenler üzerinde çalışılmıştır. İşbirliğini ve tamamlayıcı rolü gerçekleştirmede işgücü olarak “insan kaynağının” yeri ve rolü açısından incelemelerde bulunulmuştur.

Sonuç olarak, toplam kalite ve stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışana bir iç kalite unsuru olma değeri atfettiğinden dolayı, insan odaklıdır. Her iki yaklaşımın da fonksiyonlarının amaçladığı sonuçlar paraleldir. Sürekli iyileşme anlayışı hakimdir.

Verimlilik ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik yaklaşımlardır. Nitekim, örgütlerin hizmet etkinliğini arttıran, teknoloji ve inovasyon bağına güçlendiren, kalitenin yaratılmasını ve yönetilmesini sağlayan en büyük güç her iki felsefe için de “insan” dır. Bu her iki yaklaşımın tamamlayıcı biçimde kullanılmasıyla hem çıktı ve müşteri ağını etkileyen dış kalitenin gerçekleşmesi, hem de iç müşteri olarak tanımlanan çalışanın kattığı artı değerle, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşabileceği öngörülmektedir. Bu noktada iki yaklaşım arasında yapılacak her türlü işbirliğinin, örgüt gelişimi açısından stratejik ve önemli olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kalite Kültürü, Yönetim Felsefesi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi

THE ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT TO SUCCEED STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

BURCU KILIÇ

ABSTRACT

The human resource management trend starting from 1980s became the greatest collaborator of the total quality management comprehension in establishing the quality by achieving profound strategic dimension, efficiency and in providing a competitive advantage by 2000s.

The aim of this study is to analyse the total quality management's position and importance by the establishment of strategic human resource management in terms of philosophical, strategic and beneficial points. For that purpose at first, the management philosophy and quality culture is analysed in terms of the historical development. Secondly, in terms of being a continuum, the philosophy of the total quality management, the basic approach, the functions and the provided advantages are analysed. Thirdly, it is emphasized on the values imputed to the human resources, the leadership mission, and the partnership to the executive management and the structural functions during the phase based upon the historical development process of the human resources starting from the personnel management conception till becoming the strategic human resources management. Finally, the contribution of the two conceptions to each other and the various factors like kaizen, globalization, information society, occupational health and safety sensitivity that bring up this cooperation are studied. There are studies in terms of the role and the situation of "human resource" by accomplishing the cooperation and the complementary role as manpower.

As a conclusion, the total quality and strategic human resource managements are people oriented due to the attribution a value to the employee as an internal quality factor. The intended conclusions of their functions are parallel. The continuous improvement conception is dominant. They are conceptions directed to providing

efficiency and competitive advantage. Thus, for both conceptions, the ultimate force increasing the service effectiveness of the organizations, strengthening the connection of the technology and the innovation, creating and managing the quality is the “human”. It is anticipated to achieve the targeted organizational goals by using synchronously these two conceptions both to the realization of the external quality influencing the output and customer network and to the added value of the employee who is defined as the internal customer. At that point, all kinds of cooperation between the two conceptions are taken under consideration as important and valuable for the development of the organization.

Key Words: Quality Culture, Philosophy of Management, Strategic Human Resource Management, Total Quality Management.

ÖNSÖZ

Stratejik insan kaynakları yönetiminin önem kazanmaya başlamasının temel nedenlerinden birisi, uluslararası düzeyde rekabet üstünlüğü kazanmada ve verimlilik sağlamada “insan kaynağı” faktörünün başlı başına nihai başarıyı belirleyen örgütsel bir güç olarak ön plana çıkmasıdır. Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları yönetimini gerçekleştirirken ne gibi felsefe ve yaklaşımların onun tamamlayıcı bir destekçisi olabileceği fikrinin ele alınması, etkinliğinin artırılması düşüncesi açısından gerekli bir hale gelmektedir.

Yapılan bu çalışmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetiminin ve toplam kalite yönetiminin kalite kültürü ve yönetim felsefesi çerçevesinde birbirlerine pek çok alanda ortak fayda sağlayacak yaklaşımların varlığını ortaya koymaktır. Bu amaçla yapılan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm yönetim felsefesi, kalite kültürü, toplam kalite yönetiminin temel kavramlarını, yaklaşımları ve sağladığı faydaları açıklamakta; ikinci bölüm stratejik insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminden başlayarak son dönemde ortaya çıkan trendlerin de ele alındığı çeşitli fonksiyonları hakkında açıklamalar içermektedir. Son bölümde ise her iki yaklaşımında incelenmeleri sonucu iş birliklerinin gerekliliğini ortaya çıkaran çeşitli dinamikler ve karşılıklı birbirlerine sağlayabilecekleri tamamlayıcı rol hakkında açıklama ve incelemeleri içermektedir.

Çalışmanın araştırılması safhasında özellikle stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi hakkında pek çok yerli ve yabancı kaynak kullanılmıştır. Yapılan literatür taramasında nitelikli ve bilimsel eserlerin kullanılması ve fikirsel çeşitlilik içermesine özen gösterilmiştir. Pek çok sayıda eserden yararlanılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın yapılması sırasında karşılaşılan pek çok manevi güçlüğü rağmen, stratejik insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi yaklaşımlarına yeni bir farkındalık kazandırmak, kalite kültürü ve yönetim felsefesi açısından değerlendirilmelerini sağlamak amacıyla, literatüre katkı sağlaması umularak bu çalışma hazırlanmıştır.

Bugünlere gelinmesinde bana en büyük katkıyı yapan sevgili anneme ve babama, tez danışmanım sayın hocam Doç. Dr. Umut Omay'a ve tüm değerli bölüm hocalarıma, sevgili arkadaşım Arş. Gör. Neşe Çakı'ya vermiş oldukları destekten ve sağladıkları katkılardan ötürü sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vii
ŞEKİLLER VE TABLO LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1
1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI VE YAKLAŞIMLARI	3
1.1. YÖNETİM FELSEFESİ VE YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.2. ÖRGÜTLERDE KALİTE KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ.....	14
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI.....	20
1.3.1. Strateji, Misyon, Vizyon ve Değerler	20
1.3.2. Mükemmellik.....	22
1.3.3. Kıyaslama	23
1.3.4. Kalite Kontrol Çemberleri	24
1.3.5. Kalite Planlaması	29
1.3.6. Kalite Kontrolü	31
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL YAKLAŞIMLARI	32
1.4.1. Müşteri Odaklılık.....	32
1.4.2. Liderlik	33
1.4.3. Süreç ve Verilerle Yönetim	34

1.4.4. Yönetimde Sistem Yaklaşımı.....	35
1.4.5. Çalışan Katılımı.....	36
1.4.6. Sürekli İyileştirme.....	37
1.4.7. Tedarikçilerle Karşılıklı Faydaya Dayanan İlişkiler	38
1.4.8. Sosyal Sorumluluk.....	39
1.5. SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇ YÖNETİMİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR	40
1.5.1. Süreç Tanımı	41
1.5.2. Süreç Çeşitleri	42
1.5.3. PUKO Döngüsü - Yönetim Çevrimi	43
2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GEREKLİLİĞİ AMAÇLARI VE FONKSİYONLARI	46
2.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	49
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FONKSİYONLARI.....	57
2.2.1.İşe alım ve Kadro Planlama	57
2.2.2.Motivasyon ve Performans Yönetimi.....	62
2.2.3.Kariyer Yönetimi.....	65
2.2.4.Eğitim	68
2.2.5.Takım Çalışması.....	71
2.2.6.Ücret Yönetimi	72
2.3. STRATEJİK ORTAKLIK VE KALİTEYİ BAŞARMADA LİDERLİK ETME NOKTASINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	73
3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	81
3.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİNİN ARKA PLANINI OLUŞTURAN UNSURLAR	85

3.1.1. Felsefi İlişki Bakımından Ortak Bir Nokta : Kaizen	86
3.1.2. Küreselleşme	89
3.1.3. Enformasyon Toplumu	95
3.1.4. Kuşaklararası Çatışma	102
3.1.5. Sendikaların Güç Kaybı	105
3.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ	113
3.2.1. Stratejik İşgücünün Elde Tutulabilmesi ve Kurumsal Kalite Yönetiminin Oluşması	114
3.2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortak Yeni Trendi: İş Sağlığı ve Güvenliği Hassasiyeti ve Gelişimi	118
3.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonlarını Gerçekleştirmesinde Tamamlayıcı Rolü	120
3.2.4. İç ve Dış Kalite Unsurlarının Birlikte Değerlendirilmesi	125
SONUÇ	127
KAYNAKÇA	129

ŞEKİLLER VE TABLO LİSTESİ

Şekil 1. Yönetim Anlayışları	11
Şekil 2. Balık Kılçığı Modeli.....	26
Şekil 3. Pareto Diyagramı.....	27
Şekil 4. Dağılım Diyagramı.....	28
Şekil 5. Kontrol Grafikleri.....	28
Şekil 6. Deming Çevrimi-Yönetim Çevrimi Karşılaştırması	43
Şekil 7. Deming Çevrimi-Yönetim Çevrimi.....	44
Tablo 1: Kuşakların Özellikleri ve Değerleri.....	104

KISALTMALAR LİSTESİ

A.e.	Aynı Eser
A.g.e.	Adı Geçen Eser
A.y.	Aynı Yayın
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
C.	Cilt
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne
Çev.	Çeviren
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
M.Ö.	Milattan Önce
OSGB	Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimleri
PP.	Paper Page
PUKÖ	Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al
S.	Sayı
s.	Sayfa
TDK	Türk Dil Kurumu
TK	Toplam Kalite
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
t.y.	Tarih Yok
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri
Yay.	Yayımları

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, modern anlamda 1980'li yıllarda ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Fakat bu tarihten önce de, insanların kolektif yaşamaya başladıkları ilk çağlardan itibaren, en temel üretim faktörü olan emeğin varlığı ve bu kaynağın yönetiminden söz etmek mümkündür. Zamanla, sınıflaşan toplum içerisinde çalışmaya atfedilen değersizleştirme sonrası, tarım toplumlarında çalışmak, daha çok aristokrasi dışındaki sınıflara ve kölelere biçilen bir görev oldu.1700'lü yılların ortalarına doğru sanayi devriminin ilk hamlelerinin başlangıcıyla, bu aristokratik düzen, burjuvanın güçlenmesi ve toplumsal hareketlerle çatırdamaya başladı. Kırsal bölgelerden kentlere büyük kitlesel göçler başladı. Böylece, işçi sınıfının temelleri atıldı ve bu devrim pek çok sosyo-ekonomik dönüşümü tetikledi.

Sanayi devrimi sonrası bilgi ve teknolojinin önem kazanmasıyla çalışanlar, gelişen teknoloji ve makineleşme ile daha çok bilgi gerektiren işlerde, hizmet sektöründe çalışmaya başlamış, fiziksel çalışma azalmıştır. Hızlı gelişme ve değişme sonucu, işgücü yapısında uyum sorunları ortaya çıkmıştır.1980 sonrası küreselleşme ile rekabet gücü, verimlilik kavramı, işgücü ile ilgili maliyetlerin önem kazanması nedeniyle insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmıştır. Bu aşamada verimli çalışabilecek, işletmedeki üretimi optimum seviyeye çıkaracak insan kaynağına ihtiyaç artmış ve işletmeler çalışanlardan daha iyi verim alabilmek için insanı merkez olarak bir disiplin oluşturmaya çalışmışlardır. Böylelikle 20. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan yeni dinamizm, insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde etkili olmuştur.

Günümüz işletmelerinde insan odaklı olma fikri ön plandadır. Teknoloji ve yeniliği yaratma noktasında insanlar artık daha çok beyin gücü ile üretime katılmaktadır. Toplumsal yaşam da bilgi ağırlıklıdır. Emek faktörünün çalışma hayatında artan önemi ile insana yapılan yatırımlar da artmıştır. "İnsan" unsuru artık hem üreten hem tüketen olmakla işletmelerin örgütsel yapısını şekillendiren ve değiştiren en önemli etkidir. Yaşanan tüm bu gelişmeler sürecinde, insan kaynakları felsefesine en yakın

olan ve bir bakıma insan kaynakları felsefesinin tamamlayıcısı olan felsefe, toplam kalite felsefesidir.

Toplam kalite felsefesinin en önemli noktası, çalışanı genel giderleri arttırıcı bir unsur olarak görmeksizin, işletmeye değer katacak en önemli unsur olarak görmesidir. Toplam kalite yaklaşımının hem iç hem dış kaliteye önem vermesi, çalışanların da örgütün müşterisi olarak görülmesi anlayışı insan kaynakları felsefesi adına oldukça önemlidir. Toplam kalite yönetiminin etkinliğini arttırmak için çalışanları teşvik edecek eğitim, katılımcı örgüt yapısı, kariyer ve yetenek yönetimi performans ve ödüllendirme sistemi gibi insan kaynakları fonksiyonlarını kullanmak gerekmektedir. Hem örgütsel kaliteyi ifade eden iç kalitenin, hem de ürün ve müşteri memnuniyetine yönelik dış kalitenin sağlanması noktasında insan kaynaklarının hedef edindiği iyileştirme, geliştirme ve etkinlik için toplam kalite yönetimiyle yapılması gereken iş birliği ve bu işbirliğinin önemi yadsınamaz.

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI VE YAKLAŞIMLARI

Toplam kalite yönetiminin en önemli özelliği, insan odaklı bir yönetim felsefesine sahip olması ve örgütte yaratılmasını savunduğu kalite kültürüne verdiği değerdir. Toplam Kalite, örgütteki tüm birimlerin yer aldığı ve aynı zamanda işlerin sürekli bir gelişim seyrederek yapılmasını öngören yönetim biçimidir. Toplam Kalitede örgütün tüm çalışanları kendi kendinin yöneticisi olarak organizasyonda yer almaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olan toplam kalite, maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Diğer bir ifadeyle, toplam kalite hataları önlemeyi hedefler; böylelikle bir taraftan mal veya hizmeti alan müşteri hatasız ürün veya hizmete sahip olur, öte yandan da üretici kuruluşun maliyetleri düşer.¹ Toplam kalite yönetimi uygulamalarının temel stratejik hedefi, operasyonel verimliliğin artırılması ve gelişen dinamik pazarlarda rekabet gücü kazanmak için süreçlerin sürekli yenilenmesinde çalışanların katılımını ve bağlılığını arttırmaktır. Örgütlerde uygulanan toplam kalite yönetimi felsefesi ile başarılı iş sonuçları alınacağından iş görenlerin iş tatminini de gerçekleştirilmiş olacaktır.²

TKY, süreçlerin iyileştirilmesini esas alan, müşteri ve çalışanlarına odaklanan, sürekli gelişmeyi hedefleyen bütünsel bir yönetim aracıdır.³ Toplam kalite yönetimi felsefesinde her birim bir başka birimin müşterisidir. Herkesin kendi müşterisini mutlu edebilmek için çabalaması sonucunda, sürekli bir iyileştirmenin tüm faaliyetlerle bütünleşmesiyle gerçek bir toplam kalite kültürü doğabilir.⁴

¹ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Kalder, 1994, s. 19-21.

² Gülten Eren Gümüştekin, Derya Ergun Özler, Fatma Yılmaz, "360 derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C.1, S.1, 2010, s.9.

³ Müfit Akyos, "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite (Bir Olabilirlik Denemesi)", **TÜSİAD-KALDER 3. Kalite Yönetimi Makale Yarışması**, TÜSİAD Yay., Yayın No: T/99-1-249, Ocak 1999, s.29.

⁴ Besim Akın, Vedat Erol, Canan Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, Beta, 1998. s. 225.

Toplam kalite; örgüt fonksiyonları ve sonuçlardan ziyade, süreçler üzerine odaklanan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayanan, tüm maddi ve manevi olmayan (beşeri) örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır.⁵ TKY felsefesi insana saygı duymaktır. Karar almada tam katılımı sağlamak esastır. Verileri kullanmak ve durum analizi yapmak önemlidir. Birim anlayışı yerine, bir sonraki prosesin müşteri olarak kabul edilmesi, topyekün bir işbirliği sağlanmasına olanak vermektedir.

Toplam kalitenin duayenlerine göre toplam kalite ilkelerini incelemenin, ilkelerin kaydettiği aşama ve ilkelere yüklenen anlamlardaki farklılık ve benzerlikleri incelemek adına fikirsel zenginlik bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Toplam kalitenin öncülerinden Kauru Ishikawa'ya göre toplam kalitenin ilkeleri sürekli gelişme, etkin bir organizasyon kültürü, motivasyon, işe bağlılık ve teşvik sistemi, katılımcılık, önce insan felsefesi, sıfır hata % 100 kalite, müşteri odaklılık, sürekli eğitim, tedarikçi geliştirmedir.⁶ Kolektif bir kalite anlayışının burada daha baskın olduğunu söylemek mümkündür.

Deming'in 14 maddelik kuralları incelendiğinde ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yönelik amaç tutarlılığı yaratılması, yeni felsefeler öğrenilmesi, yeni istatistiksel yöntemler geliştirilmesi savunulmaktadır. Tedarikçilerin fiyat üzerinden değil, kalite üzerinden değerlendirilmesi, işbaşı eğitimini modern yöntemlerle geliştirilmesine önem verilmektedir. Denetim için modern yöntemler, bölümler arasındaki duvarların yıkılması, sayısal hedeflerin ortadan kaldırılması, kalite açısından iş standartlarının gözden geçirilmesi, kişilerin yaptıkları işlerden gurur duymalarının sağlanması, güçlü bir üst yönetim yapısı oluşturulması gibi unsurlara önem verilmektedir.⁷

Yenilik, kaliteye atfedilen sevgi, güçlü eğitim programlarının Deming'in ilkelerinde ağırlıklı olarak vurgulanmakta olduğu görülmektedir. Öte yandan sayısal değerlere

⁵ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul, Yön, 1996, s. 20.

⁶ A.e., s. 23-24.

⁷ James R. Evans, Janes W. Dean, JR., **Total Quality**, South-Western, Thomson , 2003, pp. 50.

ve istatistiksel ölçümlere, denetime Ishikawa'nın ilkelerine daha çok vurgu yapıldığı fark edilmektedir. İlkeler temelde aynı hedefi gösterse de, vurgu noktasında bazı farklılıkların olduğunu söylemek mümkündür. Juran ve Crosby'nin üçlülerinde de aynı öngörüle bulunmaktadır. Kalite planlaması, kalite kontrolü, kaliteyi geliştirme temel kabul edilmektedir.⁸ Vurgulanan ilkelerin ana hatları ile aynı noktaları işaret ettiği açıktır.

Toplam kalite felsefesi dört temel öğeye indirilebilir. İç müşteri; örgütte çalışanları ifade etmektedir. Bu müşteri grubu, aynı zamanda kendisinden önceki bir sürecin çıktısını, kendi uğraşı olan süreçte kullanandır. Dış müşteri; ürün veya hizmet alıp kullanan nihai tüketicilerdir. Toplam kalite anlayışı, her iki müşteriyle aynı ilişkinin kurulmasını öngörür. Süreçlerin iyileştirilmesi: TKY'nin unsurlarından süreç iyileştirme, kalitenin devamlı olarak geliştirilmesine yönelik çalışmalardır. Japon kalite yönetiminin de esas unsurunu oluşturmaktadır. Japon kalite yönetimi, batıdaki sonuca önem veren anlayışın aksine, sürece önem veren anlayış sistemini benimsemiştir. Yöneticinin görev tanımı sonuçlarla ilgilenmek olarak düşünülse de, şirketini başarılı kılan her yöneticinin süreç öncelikli düşündüklerini söylemek mümkündür. Tam katılım: TKY'de tam katılım, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Önceliğini insana yönelten tam katılımcılık anlayışıyla, daha üretken çalışanlar, daha verimli yöneticiler, iletişimde ve sonuç almada daha olumlu etkileşimler söz konusudur. Önce insan anlayışına dayalı ekonomik etkinliktir. Ekonomik etkinlikteki önemli paydanın ürün kalitesiyle elde edilen kazanç olarak yeri mühimse de, asıl önemli olanın insan kalitesi olduğu ve her şeyden önce geldiği kabul edilen bir gerçektir.⁹ Kalıcı ve yüksek oranlı bir başarı için bu öğelerin bir bütün olarak, tutarlı ve planlı bir şekilde uygulamaya koyulması şarttır. Nitekim her bir sürecin başarı yaratma noktasında bir diğerini desteklediği düşünülmektedir.

⁸ David L. Goetsch, Stanley B. Davis, **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, New Jersey, Prentice Hall, 2000., pp. 63.

⁹ Turgay Bucak, **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, İzmir, İlya, 2011, s. 92-93.

1.1. YÖNETİM FELSEFESİ VE YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan, doğadaki diğer varlık ve canlılardan sahip olduğu akıl, yani düşünme yeteneği ile ayrılmıştır. Düşünme, karar alma ve uygulama yeteneği ile kendisini ve doğayı yönetmeye başlamıştır. Doğada var olan en temel gerçek kıtlıktır. Kavgaya neden olan bu kıtlıktan ötürü, temel ihtiyaçların karşılanabilmesi adına üretim yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Sosyo-ekonomik düzenlerin kurulması ve toplumsal gelişimlerin sağlanması ihtiyaçlarla birlikte dil, yazı, deneyim, bilgi birikimi ve iletişimle gerçekleşmiştir. Bu düzenlerin kurulmaya başlanması, bir ahenk ve denge içerisinde yönetilmesi gerekliliğini de ortaya çıkartmıştır.

Sosyo-ekonomik düzenin dünya üzerinde optimum bir seviyede yönetilebilmesi için, her şeyin ölçüsünün “insan” ve “doğa” olması gerekliliğinin kabul edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Oysa dünyada insanoğlunun yarattığı pek çok şey insana ve insan doğasına aykırıdır. Belki de insanoğlunun modern dünyadaki mutluluk arayışını henüz tamamlayamamış olması, iç dünyasındaki sonsuzluğu keşfedip henüz bunu yönetmeyi ve yönlendirmeyi öğrenememiş olmasından kaynaklanabilir. Gerekli olan, radikal bir yön değişikliğidir. Sistemler kurulup insanın bu sistemlere uyum sağlaması beklenmemelidir. İnsan doğasına uygun sistemler ve yönetim felsefeleri geliştirilmelidir.

Yönetim felsefesinin gelişiminin insan ilimlerinin gelişmesiyle paralel olacağı düşünülmektedir. Çünkü insan daha hala kendisini yeteri kadar tanımamaktadır. Nitekim hala tıp, psikoloji, sosyoloji gibi pek çok ilim gelişimini tamamlayamamıştır. İnsanoğlunun kendisi hakkında bilmediği pek çok şey mevcuttur. Bu noktada yönetim anlamında da “insan odaklı” yaklaşımların gelecekte daha ön plana çıkacağı, önemlerinin daha iyi anlaşılacağı düşünülmektedir. Çünkü medeniyet, insan tabiatına göre kurgulanmamıştır. Bu noktada insan ilimleriyle,

insan odaklı felsefelerle yönetim sanatı ve biliminin bağdaştırılması fikri savunulmaktadır.

İlkel düzeyde, insanoğlunun ilk olarak kendisini yönetmesi noktasında, karar alma yeteneğini keşfetmesi, yönetim felsefesi açısından bir temel teşkil etmektedir. Kolektif yaşama geçildiğinden bu yana avcılık ve toplayıcılıkla başlayan cinsiyet temelli işbölümü, aslında bir nevi kolektif anlamda, yönetimin de başlangıcıdır. Tarihsel olarak tarım devrimi, sanayi devrimi ve bilgi teknolojileri devriminden yola çıkarak ekonomik temelli değişimlerin toplum üzerinde yarattığı derin etkileri görmek yönetim alanında da mümkündür.

Bir felsefe hakkında yorum yapabilmenin temeli, o felsefeye ait kavramları bilmekten geçer. Dolayısıyla yönetim felsefesini anlayabilmek için yönetim, yönetici gibi kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Tarihsel gelişim süreci içinde bilimsel yaklaşım öncesi ve sonrası olarak günümüze kadar gelen süre içerisinde, yönetim yaklaşımlarını etkileyen unsurlar ve sonuçları incelenmiş, açıklanmaya çalışılmıştır.

Yönetim kavramı en geniş anlamıyla; kurum amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için çalışanlar arası işbirliği ile amaçlara ulaşma yolunda koordinasyonu sağlamaya yönelik çabaların tümü olarak tanımlanabilir.¹⁰ Yönetim ayrıca örgütlerin sahip olduğu gerek beşeri ve maddi, gerek mekanik kaynakların etkili bir şekilde planlanması, koordine edilerek denetlenmesiyle söz konusu kaynaklardan en üst verimi almaya yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesinde, çalışanlarla, yöneticilerle ve bölümlerle olan ilişkileri yürütme sürecidir.¹¹

Yönetici; başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir.¹² Yönetici, bir organizasyonda yer alan en küçük birimdeki çalışanları denetleyen ustabaşılardan, orta basamaklardaki kısım şeflerine ve müdür, genel müdür gibi en yüksek basamaklarda bulunan kimselere kadar, örgütün çeşitli kademelerinde bulunan herkes demektir. Hatta bu kavram TKY' de daha geniştir. Tüm sorumluluk sahibi olan, bilgi edinip başkalarına

¹⁰ Gülten Budak, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış, 2004, s.10.

¹¹ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür, 2004, s.21.

¹² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği- Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul, Arıkan, 2007, s. 12.

aktarma ihtiyacını hisseden, kendisini geliştirmeye çalışan kişiler yönetici konumundadır.¹³ Yönetici kavramı modern anlamda, sermaye ve yönetim ayrıldıktan sonra, kazancı ve kaybı başkalarına ait olan işletmede mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerini alan veya yaptıran, bu hizmet ya da üretilen ürünle dış çevrede mevcut açığın karşılanmasını sağlayan, işletmeyi sermaye sahipleri adına çalıştırma işini yapan kişidir. Yöneticiyi sermaye sahiplerinden ayıran unsur, şirketin kar veya zarar etmesinden sorumlu olmayıp, belli bir ücret-prim-kar payı karşılığı örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışmasıdır.¹⁴ Yönetim, aynı zamanda güç sahibi olmaktır. Yöneticinin etik anlamda, güç sahibi olabilmesi için eşitlikçi, açık ve güvenilir olması gerekmektedir. İnsanlar genel olarak adil olana itaat etme arzusunda. Hak olan güçlünün destek bulması daha kolaydır. Yönetici her zaman etkin ve verimli olmalı ve bu kavramları gözetmelidir. İnsan odaklı ve reaktif davranışlar göstermesinin, otoritesinin kabulünü pekiştirebileceği ve astlarının saygısını kazandırabileceği düşünülmektedir.

Yönetimi kavramsal olarak anlamının ve açıklamanın bir yolu da tarihsel olarak nasıl bir dinamik ve sistem içerisinde gelişim gösterdiğini anlamaya çalışmaktır. Böylece yönetim yaklaşımlarını oluşturan şartları anlamak mümkün olabilecektir. Yönetim biliminin gelişimi toplumsal yaşamın başlangıcı kadar eski olup, modern anlamda örgüt yönetimini beş döneme ayrılarak incelemek mümkündür. Bu dönemler; bilimsel yönetim öncesi yönetim, klasik yönetim, neoklasik yönetim, modern yönetim ve post-modern yönetim şeklindedir.

Bilimsel yönetim anlayışının henüz gelişmediği eski çağlarda, birçok medeniyet, kendi yönetim kural ve anlayışlarını geliştirerek uygulamışlardır.¹⁵ Bu durumun ilk örnekleri, Eski Mısır Uygarlığı döneminde görülmektedir. Söz konusu uygarlıkta vergilerin toplanması, yolların, sulama kanallarının ve piramitlerin yapılması ve diğer toplumsal hizmetlerin yerine getirilmesi sırasında yaşanan sorunlar, yönetim süreciyle çözümlenebilmiştir. Sümerlerde de, yönetimsel faaliyetlerin kontrol

¹³ Hüseyin Demirci, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Kum Saati, 2010, s. 122-123.

¹⁴ Canan Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Beta, Şubat 2010, s. 5.

¹⁵ Tamer Bolat, v.d, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay, 2008, s. 22.

edilebilmesi amacıyla kayıtların tutulduğu bilinmektedir. M.Ö. 1100'lü yıllarda Çin Seddinin inşa edilmesi sürecinde planlama, uygulama, denetleme ve yönetme gibi faaliyetlerin yerine getirildiğini görülmektedir. Roma İmparatorluğunun topraklarının genişlemesiyle, bayındırlık, vergi toplama, yerel yönetimlerin denetimi ve devletin mali faaliyetlerinin muhasebesi gibi yönetsel işlemler gelişmiştir. Venediklilerde de farklı yönetsel beceriler olarak üretimin standartlaştırılması, depoların inşa edilip stoklanan ürünlerin envanterinin çıkarılması, taşımacılık ve dağıtımda filoların kurulması, ihtiyaç duyulan iş gücünün karşılanmasına dair çalışıldığı ve gelir-gider hesaplamalarının yapıldığı görülmektedir.¹⁶

17. yüzyılda, çalışanların çoğunun aile bireylerinden oluştuğu küçük işletmelerde, yönetsel bir sorun meydana gelmemiştir. El işçiliğine dayalı işletmelerde yönetimin çıraklık, kalfalık ve ustalık gibi lonca anlayışının basit uygulamalarıyla devam ettirildiği görülmektedir. Ancak, 18.yüzyılda Sanayi Devrimi ile teknolojik gelişme ve üretim kapasitesinin artması sonucu, işyeri ve işgücünün düzenlenmesi sorunlarının doğmasıyla, bilimsel yönetim kavramına duyulan ilgi ve ihtiyaç ortaya çıkmıştır.¹⁷ Kolektif yaşama geçmenin ve medeniyet oluşturmamanın bir sonucu olarak bilgi ve karar alma zorunluluğundan ötürü yönetime duyulan ihtiyaç hep var olmuştur. Sanayi devrimi ile bu ihtiyacın yapısının değişme gösterdiğini söylemek mümkündür. Çünkü çalışma süreleri oluşturmaya amaçlanan zaman yönetimi ile, işgücünün tüm zamanı kontrol altına alınmıştır. Böylece üretim süreçlerini düzenli olarak gerçekleştirmek mümkün olmuştur. Tek başına sermaye sahiplerinin yönetimde yetersiz kalmasıyla, profesyonel yönetim ve yöneticilere, yönetim sürecinin ilkeli sistematik bir yaklaşıma çevrilmesine ihtiyaç duyulmuştur.

Klasik yönetim teorileri, yönetim fonksiyon ve teorilerini açıklayarak tek bir yönetim teorisine ulaşmaya çalışan teorilerdir. Ancak, hızla düşen ekonomik kazancın organizasyonlar üzerinde oluşturduğu baskı ve daha fazla üretim ihtiyacı; bu

¹⁶ Çetin, a.g.e, s. 9.

¹⁷ A.e., s. 10.

konudaki çalışmaları engellemiştir. Klasik yönetim teorilerinde klasik iktisada katkıda bulunan pek çok iktisatçının görüşleri mevcuttur.

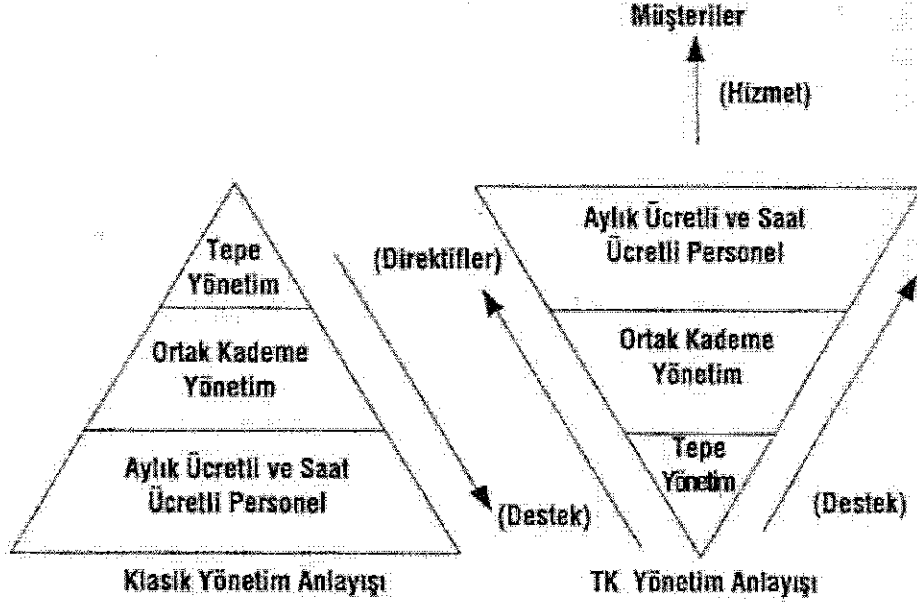
Klasik yönetim görüşlerinin ortak özellikleri; işletmenin çevresel etkenlere kapalı bir sistem olarak görülmesi ve insan faktörünün göz ardı edilmesidir. Klasik yönetim yaklaşımında, daha çok üretim, makineler, iş süreçleri ve iş dizaynı üzerinde durulmuştur. Yetki ve sorumlulukların yukarıdan aşağıya doğru aktarıldığı bürokratik, hiyerarşik örgüt yapıları benimsenmiş, dış çevre koşullarından çok, iç koşulların önemi üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşımda işletme içerisinde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmış, temel işletme ve yönetim ilkeleri ortaya konulmuştur.

Klasik yönetime göre insan, maddi unsurlarla teşvik edilebilen ekonomik bir varlıktır. Klasik yönetim anlayışına göre insanlar; çalışmayı sevmezler, tembeldirler ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Onlardan verim alabilmek için sıkı ve katı bir yönetim ve denetim gereklidir. İnsanlar kendi çıkarını düşündükleri için kurum çıkarını göz ardı ederler.¹⁸ Klasik yönetim yaklaşımı 1929 dünya ekonomik krizine kadar etkisini sürdürdüğü düşünülmektedir. Ancak krizin etkileri ile birlikte yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin organizasyon sorunlarını çözmede klasik yaklaşımın yetersizliğini ortaya koymuştur.

Klasik yönetim anlayışında, örgütsel iletişim kanalları tıkanıktır. Ast ve üstler arasındaki hiyerarşik yapı, astların üst yönetime üretim süreciyle ilgili görüş ve öneri sunmasına izin vermez. Katılımcı bir yönetim anlayışı yoktur. İnsanın psikolojik ve sosyolojik bir varlık olduğuna ait unsurlar göz ardı edilmiştir. Sadece ücrete ilişkin maddi kaynaklarla gerçek bir çalışan memnuniyeti sağlanması mümkün değildir. Piyasa koşulları ve üretimi etkileyen diğer ekonomik unsurların üstünde durulmamıştır.

¹⁸ Dinçer Atlı, **Yetenek Yönetimi**, İstanbul, Crea, 2013, s. 88-89.

Şekil 1. Yönetim Anlayışları



Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul, Kalder Yayınları, 1994, s. 59.

Toplam kalite yönetimi ve klasik yönetim anlayışını kıyaslamak gerekirse, klasik yönetimde tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen bir hiyerarşi içinde şirketler yönetilmekte, astlar, amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Toplam kalite yönetiminde ise amaç müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve tam olarak iç ve dış müşterinin tatmininin sağlanmasıdır.¹⁹ TKY'de çalışanların psikolojik tatminleri göz önünde bulundurulurken, klasik yönetim anlayışında bunu söylemek mümkün değildir. Klasik yönetim anlayışı ile ilgili yetersiz görülen her ilke ve özellik zaman içerisinde yeniden sorgulanmış, ekonomik dinamiklerin yarattığı değişimler ve sosyal bilimlerdeki gelişmelere göre yeniden şekillenmiş, yenilikler doğurmuştur.

¹⁹ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul, Kalder, 1994, s. 58.

Neo-klasik Yönetim anlayışı, klasik yönetim anlayışında eksik olan insan ögesini ele alıp yeni unsurlar ekleyerek kavramsal değişiklikler yapmıştır.²⁰İşyeri fiziksel koşullarının iyileştirilmesinin çalışanların verimliliklerinin artırılmasında yeterli olmadığı görülmüş, bu nedenle çalışanların davranışları incelenmeye başlanmıştır. Örgütlerin sadece ekonomik yanlarının değil sosyal yanlarının da çalışanlar üzerinde etkili olduğu fark edildiğinden, örgütler sosyal yanlarını geliştirmeye yönelmişlerdir.

²¹ Dönemin insana bakışı ise çalışanlar koşullar uygun olduğunda, psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçları karşılandığında çalışmaktan zevk alabilir, yaratıcı olabilir, sorumluluk üstlenebilir. Yönetim, ceza-zorlama-baskı yoluyla çalışanları daha çok çalışmaya heveslendirmekten çok heveslerini kırmakta ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Başarı elde etmek ve kurumsal hedeflere ulaşmak için ödül sistemi tercih edilmelidir.²²Neo-klasik yönetim yaklaşımı insanın psikolojik bir varlık olduğu farkındalığını yaratmıştır. İnsanların standart kalıplarda değerlendirilmesine savaş açmıştır. Emeğin etkinlik ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi de oldukça önemli görülmektedir.

Neo-klasik yaklaşım, klasik yönetim yaklaşımına pek çok eleştiri getirmiştir. Yönetim bilimine önemli katkılar sağlamış ve insan unsurunun yakın merceğe altına alınmasına katkı yapmıştır. Ancak çalışanları hedeflerine bağlayan şirket süreçleri, standartlar ve iş kurallarını göz ardı etmiştir. İyi insan ilişkilerini tek kriter olarak kabul edip katılım, esnek çalışma koşulları, takım çalışması gibi teknikleri kapsamaması nedenleriyle 1950'lerin sonlarına doğru etkisini kaybetmiş, yerini modern yönetim teorilerine bırakmıştır. Modern yönetim teorisi, sistem ve durumsallık yaklaşımı olarak ikiye ayrılır. Bu yaklaşım klasik ve neo-klasik yaklaşımlarının ileri sürdüğü kavramları yeni bir bakış açısıyla ele almaktadır.

Sistem yaklaşımı, bilimselliği kanıtlanmış bir kavram olmaktan daha çok, olaylara ve durumlara bakış şekli olup; yönetim olaylarının başka olaylar ve dış etkenler ile

²⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği- Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul, Arıkan, 2007. s. 171-172.

²¹ Atilla Yelboğa, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Ankara, Turhan, 2010, s. 3.

²² Atılı, a.g.e., s. 91-92.

ilişkili olarak incelenmesidir.²³ Örgüt yönetimindeki anlayışın modernleşmesiyle birlikte dış etkenlerin örgüt kuramıyla etkileşimleri sonucu sistem yaklaşımının öne sürdüğü gibi örgütlerdeki sistemlerin birbirinden bağımsız olamayacağı fikri önem kazanmıştır.²⁴ Sistem yaklaşımına göre bütünün parçaları bağımsız ve birbiri ile ilişkilidir ve bu ilişkinin örgütsel verimliliğin esası olduğu düşünülmektedir. Birimlerin kendi içlerinde ve aralarında dengede olmaları önemli görülmektedir. Örgütü oluşturan sistemlerin yapısal ve alt yapısal incelenmesinin örgütün kurgusu açısından değerli olduğu öngörülmektedir. Örneğin örgütlerin temeli teknolojik, stratejik, yönetsel, kültürel ve yapısal alt sistemler olarak görülür. Gerçekten de örgütlerin sağlam bir yapı oluşturmaları için alt sistemlerinin oluşturulması, merkezi bir fonksiyon yaratmaları noktasında önemli görülmektedir. Böylece üst yönetim fonksiyonunun daha efektif hareket edebileceği düşünülmektedir.

1970'li yıllarda sistem yaklaşımının yerini, araştırma sonuçlarına dayalı olarak ortaya çıkan durumsallık yaklaşımı almıştır. Her koşulda geçerliliğini koruyan yönetim anlayışının geçersiz kaldığı, koşullara göre değişebilen bu yaklaşım, örgütü durumsal bir anlayışla ele almıştır.²⁵ Durumsal yaklaşım, ihtiyaçların getirdiği durumlara göre, uygun yönetimin uygulanması ve böylece örgütsel hedeflere ulaşmanın mümkün olabileceğini öngörmektedir. Her türlü teknolojik ve dış çevre şartlarındaki değişimin örgütü etkilediğini düşünmektedir. Nitekim, uygulamada başarısızlığa uğrayan teoriler nedeniyle ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Ayrıca; farklı durumlarda farklı uygulamaların geçerli olması, bu yaklaşımı güçlendiren önemli bir faktördür. Bu teoriye eleştiri ise; Koontz'dan gelmiştir. Henüz bu yaklaşıma teori denmesi için çok erken olduğunu ifade eden Koontz, daha çok deney gerektiği görüşündedir. Çünkü farklı durumlarda farklı çözümler üretmek hususundaki uygulamaları gözlemlemek oldukça zordur.²⁶

Her örgüt yapısının ve kültürünün farklı olduğu düşünüldüğünde yaratılan her bir standart yönetim yaklaşımının mevcut örgütün sorunlarını çözmede veya örgütü

²³ Koçel, a.g.e., s. 182-183.

²⁴ Yelboğa, a.g.e., s. 3.

²⁵ Çetin, a.g.e., s. 17.

²⁶ Akın, Erol, Çetin, a.g.e., s. 11.

yönlendirmede birebir etkili olamayacağı öngörülmektedir. Rakip örgütlerin geliştirdiği yeni teknolojiler ve stratejiler yeni dinamikler yaratabilmektedir. Belirlenen hedeflere ulaşmada dış çevre etkisinin takip edilmesi ve standart kalıplara yeni, esnek çözümler üretilmesi mühimdir. Bu noktada durumsal yaklaşımın yardımcı bir rol oynayabileceği düşünülmektedir.

Post-modern yaklaşımda yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamaları daha çok organizasyon ağırlıklıdır. Bu yaklaşımda organizasyonların nasıl yapılandırılacağı (dizaynı, tasarımı), organizasyon ilkeleri, organizasyon yapısı içinde oluşan süreçler, organizasyonların nasıl değişebileceği sürekli incelenmiş ve araştırılmıştır.²⁷ Halihazırda ekonomik şartlara ve özgünleşme eğilimlerine göre örgütlerde bu yaklaşımın hem tasarım, hem de süreç noktasında devam ettiği düşünülmektedir. Yönetim yaklaşımlarında yeni trendlerin hep var olacağı ve bu yüzyılda da yeniliklere göre yeniden şekilleneceği öngörülmektedir.

1.2. ÖRGÜTLERDE KALİTE KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Kültürün tanımı yapılacak olursa genel bir ifadeyle, “toplumsal farkları yaratan, toplumların birbirleri ile karşılaştırılmasında önemli bir değişken durumunda olan, bir önceki nesillerden devralınan, mevcut toplum üyelerinde paylaşılmış değerler, ortak tutum, belirleyiciler, davranışları sınırlayan kurallar ve tarzlar” şeklinde ifade edilebilir.²⁸ Sir Tylor’a göre kültür “insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği, bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, âdetle ve diğer yetenekler ile alışkanlıklardan oluşan karmaşık bir bütündür.” Marx konuya daha yalın bir bakış açısıyla yaklaşmakta ve kültür için kısaca “Doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şeydir” tanımlamasını yapmaktadır.²⁹

²⁷ A.e., s. 12.

²⁸ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul, Miad Yay., 2007, s. 229.

²⁹ Umut Omay, *Emeğin Kültür ve Manipülasyon Teorisi*, İstanbul, Beta, 2009, s. 8-9.

Kültür toplumların yaşam biçimidir. Her toplumun ayrı yaşam tarzı, inancı, gelenek haline getirdiği davranışı vardır. Toplumı oluşturan insanlar da içinde yaşadıkları kültürel değerler ile yoğrulur, gelişir. İnsan temelli organizasyonlar olan örgütler de toplumun sosyal bir yapısıdır. Benimsediği değerler ile karşılıklı etkileşim ortamı sağlayan sosyal yapı olarak örgüt, toplumdan değerler alır, topluma değerlerini sunar. Örgütün kendine has kültürünün çalışanlarını da içine alması ve böylelikle çalışanlarının da etkilendiği toplumsal kültürden etkilenmesi kaçınılmazdır.³⁰ Bu nedenle örgüt kültürünü etkileyen sosyolojik birtakım değerlerden ve bunların çalışma kültürüne dolayısıyla kalite kültürüne yansıyan avantaj veya dezavantajlarından bahsetmek mümkündür. Örneğin Protestanlık mezhebinin içermiş olduğu, çalışma ve bu yolla tanrıya yaklaşma vurgusunun sermaye birikiminde etkili olması dinin toplumsal kültüre, dolayısıyla çalışma kültürüne yaptığı bir etki olarak görülebilir.

Kalite kültürü, kurum adına herkesin sürekli gelişen ve iyileştirilen ortak değerleri paylaştığı, karşılıklı güvene dayanan, şirket çalışanları arasında sosyal ilişkiyi sağlamlaştıran bir yapıdır. Ayrıca kalite kültürü, kalite yönetiminin başarılı olabilmesini için bir altyapı hazırlamaktadır.

Gryna'ya göre bir yapı içinde kalite kültürünü oluşturan tüm yapı taşları; kalite hedeflerinin belirlenmesi ve her seviyesinde performans ölçümlerinin yapılması, yönetim kademesinde yer alanların liderlik yapabilmesi, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi, çalışan katılımının sağlanması, çalışanın başarısının tanınması ve takdir edilmesidir. Kalite kültürünün oluşturulmasında şüphesiz lider veya yöneticinin payı büyüktür. Kurum çalışanları, liderin benimsediği ve uyguladığı kalitenin izinden gidecektir. Kalite odaklı düşünce sisteminin şirkete kazandırılmasıyla çalışanların kuruma olan sadakatinin artacağı bir gerçektir. Bu sayede kurum, kalıcı ve güvenilir bir biçimde rakipleri arasında lider konumuna yükselecektir.³¹

³⁰ Demirci, a.g.e., s. 40.

³¹ Bucak, a.g.e., s. 30-32.

Kalite kültürünün ortaya çıkması; prosedürlerin yazılmasıyla değil, uygulamaya konulmasıyla hayata geçmektedir. Yaratılan vizyon ve misyonun benimsenmesi, mevcut örgüt yapısına uyumlu olması kalite kültürü açısından önemlidir. İnsan odaklı, hem tüketici hem çalışan memnuniyetini gözeten bir kalite kültürünün yaratılması, yeniliğin yaratılması ve yönetilmesi, dolayısıyla rekabet avantajı sağlaması bakımından son derece önemli görülmektedir.

Yönetim ve kalite de dahil olmak üzere, pek çok kavram ve felsefenin altında, basit anlamda insanın daha iyisini arama, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etme güdüsü vardır. İnsanın daha iyisini isteme güdüsüyle ilişkili olarak, kalite kavramının, ortak kabul gören bir tanımı olmamakla beraber, farklı tanımlamaları mevcuttur. Tanımları farklılaştıran pek çok sübjektif ve nesnel etken vardır. Bunlar tüketici kitlesi, tüketici kitlesinin beklentileri, karakteristik özellikleri, sosyal konumu, ekonomik yapısı, gelenekler, din, teknoloji, iklim, coğrafya, eğitim, genel toplumsal yargılar olarak sıralanabilir.

Tarihsel olarak M.Ö. 2150 yılında Hammurabi Yasaları'nda kalite anlayışına dair ilk bilgilere rastlamaktayız. Mısır'da da M.Ö. 1450 yıllarında piramitlerin kontrolüne dair çalışan elemanların telden yapılmış bir gereçle taş blokların eğimini kontrol ettiği bilinmektedir. Buralardan, söz konusu eski çağlarda, kalite anlayışının işin doğru yapılmasıyla eşdeğer olduğu söylenebilir. Bu tanımlamalar önceleri üretici açısından değil, daha çok tüketici açısından düşünülmekteydi.³² Sanayi devriminden önce, lonca birliklerinin geleneksel yapısında, ustaların kaliteyi gerçekleştiren öğeler olduğu kabul edilmekteydi. Sanayi devriminden sonra ise kaliteye atfedilen değer değişime uğramıştır. İşbölümünün artması sonucu kaliteyi kontrol edenler ve üretimi gerçekleştirenlerin ayrıştığı bir düzenin uygulamaya konulduğundan söz edilebilmektedir.

³² Demirci, a.g.e., s. 14.

Kalite anlayışının gelişimi, kısaca kronolojik olarak yıllar itibariyle şöyle seyretmiştir:³³

- 1950'ler kaliteye giriş ve kalite bilincinin oluşmaya başladığı yıllardır.
- 1960'lar da güvenilir kalite ve maliyetlerin dikkate alınması, kalitenin maliyetleri arttıracacağı inancı oluşmuştur.
- 1970'ler güvenilir kalite ve kalite bilincinin oluşmaya başladığı bir dönemdir.
- 1980'ler yaratıcılık kalitesi ve müşterinin bilinçlendiği ve çeşitlendiği önemli yıllardır.
- 1990'lar yaşam boyu her alanda kalite ve kalitenin yaşam felsefesi olarak kabul edildiği, çalışana atfedilen değer pekiştiği bir dönemdir.
- 2000'ler eğitim fonksiyonunun kalitede daha ön plana çıktığı ve eğitim kavramına daha çok önem vermeye başlandığı yıllar olmuştur.

Sanayi devrimi sonrası kalite kavramının serüveni, 1930'lu yıllarda iyinin kötüden ayrılması şeklinde, Henry Ford tarafından, yönetimin beş fonksiyonu içerisinde incelenmiştir. Hata miktarı ve cinslerinin tespiti ile ilgili olan bu kontrol, 1940'larda istatistiksel yöntemlerin kullanılması şekline dönüşmüştür. Kalite kontrol 1950'li yıllarda bir kişinin veya bir ekibin sorumluluğuna bırakılmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında kalite yönetimine olan ilgi artmıştır. Amerikalı bilim adamları Deming ve Juran'ın verdiği dersler, özellikle kendi kültürlerinde de benzer temaları barındıran uzak doğulu ülkeler tarafından rağbet görmüştür. Öyle ki izleyen yıllarda Japon sanayisinde 140 dolayında şirketin genel müdürü bu kavramı benimseyip eksiksiz şekilde ve aslına bağlı kalarak uygulamıştır. Bu genel müdürler Deming ve Juran'ın 1950'lerde Japonya'da şirketlerin varlığını sürdürmesi konusunda verdiği seminerlere bizzat katılmışlardır.³⁴ 1960'lı yıllarda ise 2. Dünya Savaşının yaralarını

³³ A.e., s. 14.

³⁴ Ichiro Miyauchi, **Japonya'da Kalite Yönetimi**, Çev: Salim Atay, İstanbul, BZD Yay.,1999, s. 46.

sarmaya çalışan sanayileşmiş ülkelerde giderek artan rekabet ortamı örgütleri yeni arayışlara sürüklemiştir.

Teknolojik gelişmelerin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel unsuru seri üretimin üstünlüğü olmuştur. 1970'li yıllar ise teknolojinin yaygınlaştığı, 3. Dünya ülkelerine girdiği bir geçiş dönemi olmuştur. Bu dönemde, bazı uzak doğu ülkeleri G. Kore, Tayvan, Singapur büyük gelişmeler göstermişlerdir.³⁵ Asya kaplanları denilen bu ülkelerin gelişmesi, teknolojinin rekabette yarattığı avantajın açıkça görülmesi olarak değerlendirilebilir. Nitekim kalite kültüründe teknoloji ve yaratıcılığın yaptığı katkı yadsınamaz.

Toplam Kalite (TK) kavramı, 1980 ve 1990'lı yılların başlarından itibaren rekabette yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Dünya pazarlarında rekabetin artması, Avrupa'nın tek pazar halinde bütünleşme çabaları, kıt kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması, ucuz ve bol ürünlere doyan doyumsuz müşteri kitlelerinin kaliteli ürünlere olan istemin artmasını ve örgütlerde toplam kalitenin temellerinin atılmasını sağlamıştır.³⁶ Çünkü rekabetin küresel piyasalarda yaptığı etkiler daha fark edilir olmuştur. Üretici, tüketici ve işgücü, kalite kültürü açısından değerlendirilirse bu süreçte her anlamda bireyselleşmenin daha ön plana çıktığı düşünülmektedir.

2000'li yıllarla kaliteden ana beklenti, pazar ve tasarım geliştirmek, prodüktiviteyi arttırmak, işgücü kalitesine yapılan eğitim yatırımları ve sosyal sorumluluk değerleri ile rekabet avantajı yaratabilmek olmuştur. Bunun da temel yolu, örgütün iç müşterisi olan çalışanlar ve tüketici kitlesi hedefi olan, dış müşterilerin beklentilerinin sağlıklı bir şekilde saptanıp tatmin edilmesidir.³⁷ İç ve dış kalite unsurlarının birlikte ele alınmaya başlaması kalite kültürünün gerçekleşmesinin bütünsellik arz ettiği öngörülmektedir. Yani kalite kültürü açıısından bu iki unsur bir bütündür.

Kurum kültürü; bir şirkette paylaşılan temel değerlerin ve inançların bütünü olmakla kalite kültürünün aynı potada eritilmesiyle başarılı bir kurum kültürü yaratılabilir.

³⁵ Ersen, **a.g.e.**, s. 31.

³⁶ **A.e.**, s. 32.

³⁷ Kavrakoğlu, **a.g.e.**, s. 53.

Şirket kültürünü meydana getiren temel etkenleri tanımlamak için, kültürel denetim çalışması yapılmalıdır. Bunu yapmanın en iyi yolu da şirket dışından bir uzman ile çalışmaktır. Çünkü içeriden bu işi yürütecek olanlar yeterince tarafsız olamazlar. Denetimler, içinde yaşanan kültürün özelliklerinin anlaşılmasını sağlar.³⁸ Şirket kültürleri ilk olarak üst yönetimin davranışları, ikinci olarak orta kademe yönetimin yönlendirmesi ve son olarak ödül sistemleri ve müşteri servisi için takip sistemleriyle yaratılabileceği öngörülmektedir.³⁹ Kurum kültürü yaratmanın aslında bir kalite kültürü yaratılması olduğu örgütlerce unutulmamalıdır. İyi bir kalite yönetimi sağlamanın alt yapısı, örgütte insan odaklı bir kalite kültürü yaratılması, ve bunun hem üretim sürecinde çalışan memnuniyeti ile hem de sağlanan çıktıda müşteri memnuniyetiyle birleştirilebilmesidir.

Şirketlerde değişim yaratma çabalarının %80'i başarısızlığa uğramaktadır. Buradaki anlamı ile başarısızlık; sonuç elde edememek, varılan sonuçları koruyamamak olarak tanımlanabilir. Bunun nedeni; gelişmelere karşı direnç ve "bizim burada işler böyle yapılır", kültürüne sıkı sıkıya bağlı kalmaktır.⁴⁰ Bu durumun örgütsel yenilenmeye ve şartlara karşı bir direnç oluşturmaması için, çalışanların yenilenme sürecine dahil edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Kültürel değişim kurumların devamlılığı açısından önemlidir. Fakat, bugünden yarına hızla olabilecek bir süreç değildir. Öncelikle değişime açık olmak, rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri önceden belirleyerek başlamak gerekmektedir. Bir örgütün kültürü; çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle değiştirilmesi oldukça güçtür. O nedenle örgütler değişimlerinde dirençle karşılaşabilir. Değişime liderlik eden yapının yerleşmiş olan kültürü dikkate almadan değişimi sağlamaları olanaksızdır. Bu nedenle örgütsel kültürel değişimi planlarken sabırlı ve dikkatli olmaları gerekmektedir.⁴¹ Kurum kültürü ve örgütsel kalite kültürü, örgütün parmak izi gibidir, örgüte hastır. Doğru yönetilir, doğru zamanlamayla revize edilirse, kolay kolay taklit edilemez bir rekabet avantajı sağlayabileceği düşünülmektedir.

³⁸ Akın, Erol, Çetin, a.g.e., s. 211.

³⁹ Çetin, a.g.e., s. 361.

⁴⁰ Akın, Erol, Çetin, a.g.e., s. 220-221.

⁴¹ A.e., s. 226.

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI

Toplam kalite yönetimi, sürekli iyileşme ve gelişmeyi temel alan, örgütün her biriminde ve her üretim sürecinde kalitenin gerçekleştirilmesini topyekün hedefleyen, çalışan ve müşteri memnuniyeti önceliği olan bir yönetim yaklaşımıdır. Toplam kalite yönetiminin temel kavramları ayrıca alt başlıklarla detaylıca incelenmiştir. Kısaca bu kavrama hizmet eden faaliyetleri: Kuruluşun kalite amaç ve politikalarının oluşturulması, çalışan ve müşteri tatminine öncelik verilmesi, çalışmaların geleceğe yönelik programlanması, eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, süreç kontrol çalışmaları, kalite çemberleri oluşturulması ve kalite denetimlerinin yapılması olarak değerlendirebiliriz.

1.3.1.Strateji, Misyon, Vizyon ve Değerler

Vizyon, önce bireylerin daha sonra da bu bireylerin yarattığı ailelerin, toplumların, milletlerin gelişimi ve yaşamsal kalitesi için olmazsa olmaz olan değerler bütünüdür. Vizyon yaratma, işletmenin en üst düzeyinden başlamalı ve çalışanlarla paylaşılmalı, onların vizyonu benimsemesi için çalışmalar yapılmalıdır. Vizyon belirlemek bir liderlik görevidir. Vizyon nerede olmak istiyoruz, sorusunun cevabıdır. Güçlü liderler güçlü vizyonlar yaratır. Vizyon sürekli gelişir. İşletmeler vizyonlarını belirlerken ilk on yıl, ikinci on yıl gibi planlar yapabilirler. Vizyon işletmenin bir nevi özgeçmişidir.

Vizyon ancak ilgili herkesle paylaşarak yaygınlaştırılabilir. Lider, vizyonu belirledikten sonra bunu etkin bir şekilde, başta çalışanlar olmak üzere, tüm paydaşlara aktarmalı ve sahiplenmelerini sağlamalıdır. Bu da ancak bireylerin kuruluşun vizyonu çerçevesinde kendi bireysel vizyonlarını yaratabildikleri, vizyonun kendi gelişimlerine sağlayacağı katkıyı görebildikleri sürece mümkün olur. Bu nedenle lider, paydaşların gelecekteki beklentilerini doğru olarak anlamalı ve vizyonun

bu beklentileri nasıl karşılayacağını açıkça anlatmalıdır.⁴² Misyon ise vizyonu gerçekleştirmek için sahip olunan her şeydir. Biz ne için varız, sorusunun cevabı niteliğindedir.

Çalışanların tam anlamıyla katılım ve işbirliğini gerektiren bir dönemde, ayakta kalmak isteyen işletme yeni bir değerler kümesini benimsemelidir. Değerler, işletmenin ve çalışanlarının bağlı olacakları temel ilkelerdir. Değerler, işletme kültürünü ve çalışma ortamını şekillendirir, kuruluşun diğer gruplarla ilişkilerini yönlendirir. Bir işletmenin değerler sistemi; genellikle misyonunu ortaya koyan yazılı belgelerden, yani misyon bildirisinden anlaşılabilir. Geçiş sürecinde işletmenin atması gereken ilk somut adım; misyonunu ortaya koymaktır. İyi düşünülmüş bir misyon bildirisi, tüm çalışanları aynı vizyon etrafında toplayabilecek etkili bir araç olabilir. Misyon, tüm çalışanların uğrunda mücadele edebilecekleri bir inancın somut ifadesidir. Misyonun, aynı zamanda tüm çalışanların tüm potansiyellerini ortaya koymalarına degecek değerleri kapsamaması gerekir.⁴³ Sağlam bir misyon, örgütü vizyonu gerçekleştirmeye bir adım daha yaklaştırmaktır.

Çalışanların şirketin nereye gideceğini, bu noktaya hangi hedefler ve araçlarla ulaşılacağını bilmeleri hayati öneme sahiptir. Böylece kendi çalışmaları ile şirketin stratejik yönü arasında bağlantı kurmaları ve yaptıkları işlerin bir bütünün parçası olduğunu anlamaları mümkün olmaktadır.⁴⁴ Bu nedenle vizyon, misyon, değerler, strateji gibi kavramların toplam kalite yönetimini gerçekleştirmede çok önemli bir yeri olduğunu ve doğru anlaşılması, paylaşılması gereken unsurlar olduğunu söylemek mümkündür.

⁴² Ayşem Ertopuz, Berker Telek, "Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik", **TÜSİAD-KALDER 3. Kalite Yönetimi Makale Yarışması**, İstanbul, TÜSİAD Yay. , Yayın No: T/99-1-249, 1999, s. 94.

⁴³ Akın, Erol, Çetin, a.g.e., s. 164-165.

⁴⁴ Bilçin Tak, "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri", **TÜSİAD-KALDER 3. Kalite Yönetimi Makale Yarışması**, İstanbul, TÜSİAD Yay., Yayın No: T/99-1-249, 1999, s. 103.

1.3.2.Mükemmellik

Mükemmellik, yapılan her işte tam yetkin olmaktır. Kurumsal mükemmellik, ekip mükemmelliği ve bireysel mükemmellik olarak üç gruba ayrılır. Kurumsal mükemmellik, ulaşılması en zor mükemmellik şekli olup, çok sayıda insanın bu işe gönül vermesini, vazgeçmemesini, işbirliği yapmasını ve organize olmalarını gerektirir. İşletme büyüdükçe, çalışanların birbirinden kopuk bir şekilde işlerini yürütmeleri kaçınılmazdır. Ortak bir vizyona duyulan güçlü bir bağlılık yoksa, işletmenin düzenini korumak ve o koşullar altında çalışmak zor olur. Şirket vizyonunun bir parçasını oluşturan temel değerler aynı kalırken, bazı etkenler farklı ortamlara uyum sağlayabilmek için değişebilmelidir. Her bir çalışan; vizyonun canlı ve güncel kalması, yani günün koşullarına göre ifade şeklinin değiştirilebilmesi için ortak çaba göstermelidir. Ekip mükemmelliği, kurumsal mükemmelliğin ön koşuludur. Her ekibin kendi misyonunu ve özelliğini yansıtan bir vizyonu olmalıdır. Ekip vizyonu, kuruluşun vizyonunu desteklemeli ve ilgili diğer ekipler ile uyum içinde olmalıdır. Ekipler içinde ve ekipler arasında bilgilendirme ve işbirliği amaç edinilmelidir. Zor olan; ekipler içinde ve tüm ekipler arasında mükemmelliği bir kural haline getirmektir. Bireysel mükemmellikte ise ekibin ve işletmenin amaçlarını destekleyen bireysel mükemmellik örneklerinin ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi gerekir. Bir işletmede çalışmaya başlandığında istenileni yapma özgürlüğünden bir ölçüde vazgeçilir ve ortak amaçlara ulaşmak için başka insanlarla işbirliği yapma kabul edilir. Bu ise bireysel mükemmellikten vazgeçmek değil, bireysel mükemmelliği ekip ve kurum performansı bağlamında tanımlamak demektir.⁴⁵

Mükemmellik özetle, finansal etkileşimde bulunulan herkesin (çalışan-müşteri-tedarikçi) ihtiyaçları arasında bir uyum sağlayabilme ve tümünün ihtiyaçlarına cevap verebilme kabiliyetidir.⁴⁶ Örgütsel mükemmelliğin sağlanmasının üretimin her aşamasında tam yetkinlik ve etkinlik gösterilmesine bağlı olduğu düşünülmektedir.

⁴⁵ Akın, Erol, Çetin, a.g.e., s. 25-26.

⁴⁶ Çetin, a.g.e., s. 395.

1.3.3. Kıyaslama

Kıyaslama, örgütlerin faaliyet gösterdiği sektördeki rakipleri veya o sektörde lider konumundaki bir işletmeyle gelişebilmek amacıyla ürettiği ürün, hizmet, takip ettiği süreç ve uygulamalar açısından kıyaslandıkları; bu kıyaslamayla sonuca ulaşmaktan öte araştırma ve geliştirme yöntemlerinin önem kazanarak, sürece tüm yöneticilerin katılımının sağlandığı sistematik ve devamlı bir yöntemdir. Nitekim işletmeler daima rekabet analizine ihtiyaç duyarlar. Sürecin başlangıcında durum analizi oluşturulmasına karşın, kıyaslamada politik, hukuki, ekonomik durum, müşterilerin istek ve beklentileri, girdi sağlayan müşteriler ile ilişkiler ve onların yeterliliği, rakipler, rakipler karşısında sahip olunan işletme üstünlüğü, süreçte yer alan başlıca değerlendirme alanları mevcuttur.⁴⁷

Kıyaslama sürecinin başlıca safhaları; kıyaslama konusunun belirlenmesi, kıyaslama yapılacak işletmenin belirlenmesi, bilgi toplama yönetiminin belirlenmesi ve bilgi toplamak, kıyaslama yapmak ve farkları bulmak kıyaslama sonucunda belirlenen değişimlerle ilgili performans hedefini belirlemek ve uygulama planı hazırlamak, uygulamak, denetimler yapmak, kıyaslamaları yeniden gözden geçirmek şeklindedir.⁴⁸ Toplam kalitede yürütülen çalışmaların ve süreçlerin geliştirilmesi, mevcut tekniklere, sonuçların iyi analiz edilmesine ve kıyaslama yapılmasına bağlıdır. Kıyaslama her birimde yapılabilir. Buna, üretim teknolojisi, müşteri hizmetleri, kalitenin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, liderlik, insan kaynakları gibi tüm muhtelif alanlar örnek verilebilir.⁴⁹ Buradaki amaç iç ve dış kaliteyi arttırmak adına, yenilikçi yöntemler uygulayarak en iyi sonuca ulaşmaktır. Çünkü küresel piyasalardaki yeniliği, gelişimleri ve aynı zamanda örgüt içi verimliliği kıyas etmeksizin gerçekten örgütsel ilerleme sağlanamayacağı düşünülmektedir. Yeniliklerin takibi ve toplam kalite yönetimi açısından kıyaslama bu noktada oldukça önemlidir.

⁴⁷ Çetin, a.g.e., s. 26

⁴⁸ A.e., 314.

⁴⁹ Koçel, a.g.e., 312.

1.3.4. Kalite Kontrol Çemberleri

Kalite kontrol çemberlerinin tanımını yapacak olursak; örgütlerde ortaklaşa yapılacak işler için ekiplerin bir araya gelerek ortaya çıkardıkları çalışmalarıdır, diyebiliriz.⁵⁰ Kalite kontrol çemberlerinin gerçek bir takım çalışması gerektirdiğini söylemek mümkündür.

Kalitenin kontrolünden başlangıçta üretim işçileri, daha sonra ilgili bölüm şefi sorumluyken nihayetinde kalite kontrol elemanları sorumlu tutulmuşlardır. Kalite kontrolü için organizasyonlarda ayrı bir departmanın kurulması 1950'li yıllarda gerçekleşmeye başlamıştır. Bir işletmede üretim faaliyetinin aşamalarına göre kalite kontrol fonksiyonları şöyle sıralanabilir: Hammaddeyi oluşturan malzemenin kontrolü, süreç kontrolü ve geliştirme çalışmaları ya da genel niteliklerine göre; standartların oluşturulması, uygunluk kalitesinin kontrolü, düzeltici önlem için karar alınması ve geliştirme planlaması şeklinde gruplandırılabilir.⁵¹ Organizasyonlarda her departmanın ekip çalışması yaparak birlikte hareket etmelerinin, destekleyici ve geliştirici işbirliği içinde olmalarının önemi büyüktür. Bunların içinde yer almayan “insan yetenekleri yöneticisi”, son yıllarda gittikçe daha fazla önem kazanan TKY prensiplerinin yerleştirilmesi, bu amaçla gerekli eğitimlerin yapılması, kalite çemberinin içindeki eğitim faaliyetlerinin organize edilmesi gibi önemli fonksiyonları da yerine getirmek durumundadır.⁵²

Bir kalite çemberi; yürütme kurulunun birleştiriciliğinde farklı departmanlardan kalite ekiplerinin yer aldığı tüm çalışmaların dışarıdan herhangi bir katkı olmadan bu ekiplerce yürütüldüğü yapıdan oluşmaktadır. Çemberi oluşturan ekipler farklı departmanlardan çalışanlar olabileceği gibi, aynı departmanlardaki çalışanlardan da oluşabilir. Ekiplerin kendi kendini idare ettiği kalite çemberlerinin üyeleri arasında proje ekipleri ve süreç geliştirme ekiplerini sayabiliriz.⁵³ Çemberlerin 5 ila 15 kişi arasında üyesi olabilir. Üye sayısının artmasıyla toplantı yönetimi zorlaşmakta, bu

⁵⁰ A.e., s. 139.

⁵¹ Bucak, a.g.e., s. 26.

⁵² Demirci, a.g.e., s. 19.

⁵³ Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, İstanbul, Kalder, 1997, s. 13.

sayının azalmasıyla ise istenilen düşünce verimi elde edilememektedir. Çemberler için ideal üye sayısının 7 ila 10 olduğunu belirtebiliriz.⁵⁴ Kalite kontrol çemberleri süreci iyi yönetildiğinde, geri dönüşümünün sağladığı katkı küçümsenemez. Ancak bu sürecin başarılı olması, çalışanların ve kurumun kalite anlayışını benimsemesi, süreçlerin yöneticiler tarafından dikkatle izlenmesi ve teşvik edilmesi ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir.

Kalite çemberlerinin ilk örneği; üretilen malların kalitesi ve sorunların çözümüne yönelik çalışmaların varlığıyla Japonya’da ortaya çıkmıştır. Kalite kontrol faaliyetlerinin oluşturulması ve planlanmasındaki temel hedef üretim ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülerek ürün kalitesi ve verimliliği arttırmaktır.⁵⁵ Genel olarak kolektif bir geliştirme anlayışının hakim olduğu söylenebilir.

Kalite kontrol çemberlerinin oluşturulmasındaki amaçlar hataları azaltmak, kaliteyi yükseltmek, çalışanların problemleri kavrama ve çözme kapasitesini geliştirmek, problemleri daha doğmadan engelleme alışkanlığını kazandırmak, Çalışanların konularında eğitimlerini sağlamak, daha uyumlu yönetici-çalışan ilişkisinin gelişmesine ortam hazırlamak, çalışanların motivasyonunu arttırmak, işletmede çalışanlar arasında iletişim kanallarını geliştirmek, her kademedeki çalışanın beyni, elleri ve gönül gücü ile işe katılımını sağlamak, grup çalışmalarını teşvik etmek, bireyselliği önlemektir.⁵⁶ Sorunlara anında çözüm bulmayı benimseyen geleneksel yönetim tarzının aksine alternatif olarak ortaya çıkan kalite kontrol çemberleri sorunu iyi analiz ederek çözüm bulma eğilimindedir.

Kalite kontrol çemberlerinin sorun çözme tekniği olarak verileri toplayıp, çözüm üretirken kullandıkları başlıca yöntemler şunlardır:⁵⁷

Balık kılçığı (Sebep-Sonuç) Diyagramı: Bu yöntem, yaratıcısı Kaoru Ishikawa nedeniyle Ishikawa diyagramı adı da verilmiştir. Bu teknik, işletme süreçlerinde ortaya çıkan problemlerin çıkış nedenlerini bulmaya yardımcıdır. Burada

⁵⁴ Çetin, a.g.e., s. 140.

⁵⁵ Ersen, a.g.e., s. 86-87.

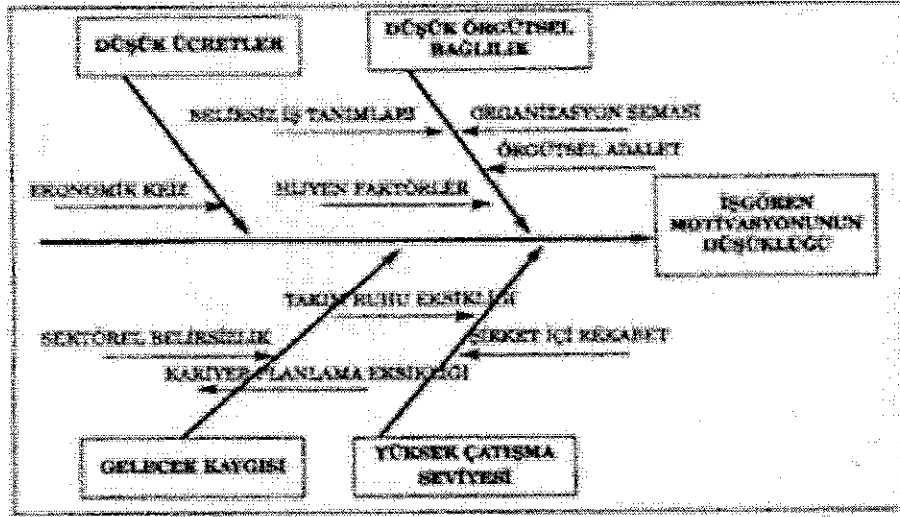
⁵⁶ Çetin, a.g.e., s. 143.

⁵⁷ A.e., s. 164-168.

problemlerin temeline inildiği gibi, problemlerin nedenlerinin de nedenlerini analiz eden bir yapı mevcuttur. Yapılan analizin sonucunda sorun başlangıç noktasından itibaren çözülmeye çalışılır.

Aşağıdaki şekilde çalışanların motivasyonunun düşüklüğünü yaratan sebepleri anlamaya yönelik bir balık kılıçığı modeli örneği ana hatlarıyla verilmiştir.

Şekil 2. Balık Kılıçığı Modeli



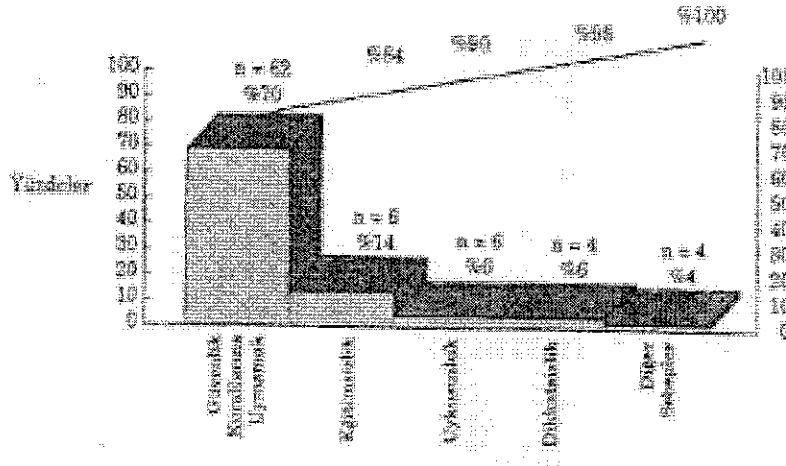
Kaynak: Canan Çetin, *Toplam Kalite Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul, Beta, Şubat 2010,s.164.

Pareto Diyagramı: Bu yöntemde her sistem ve örgütteki az sayıdaki faktör çok sayıdaki problemin ortaya çıkışında büyük rol oynamaktadır. Problemi oluşturan faktörler arasından en etkili olanlar belirlenir. Bu faktörlerin etki derecesine, önem sırasına ve tekrarlama sayısına bağlı olarak azalan bir şekilde grafik oluşturulması esastır. Sebep-sonuç ilişkisinin analizinden sonra sorunların ana kaynağını bulmak gerekmektedir. Pareto diyagramının oluşturulmasında yoğun işlemlere ilişkin sorun ve süreçlerden başlanmalıdır. Bu nedenle, Pareto diyagramının sebep-sonuç analizinden sonra yapılması faydalı olacaktır. Sorunlarla ilgili veriler kategorize edilmelidir. Toplanan verilerle elde edilen kategoriler azalan sırada diyagrama yerleştirilmeli ve verilerin toplam içindeki yüzdesi hesaplanmalıdır. Diyagramın

dikey eksenine ölçülen olayın, ölçüm birimi veya adı yazılmalıdır. Eksen sıfırdan başlayarak tüm oluşumların toplamının kaydedilebileceği eşit aralıklara bölünmelidir. Diyagramın yatay eksen, eşit aralıklarla bölünerek her aralık değişik kategorileri ifade edecek şekilde tanımlanmalıdır. En sık tekrarlanan kategori en solda yer alacak şekilde ve azalan seyir ile sağa doğru daha düşük frekanslı kategorilerle devam edilmelidir.

Aşağıda iş kazalarının nedenleriyle ilgili olarak yapılan bir pareto diyagramı örneği verilmiştir.

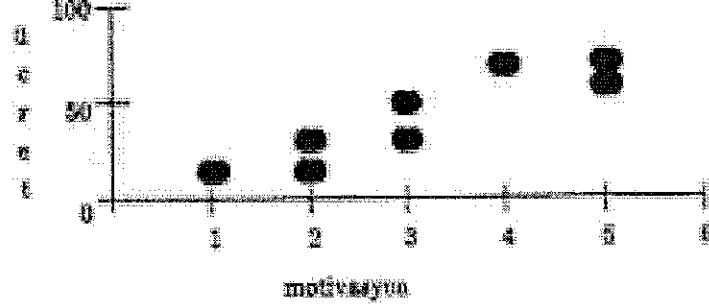
Şekil 3. Pareto Diyagramı



Kaynak: Canan Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul, Beta, Şubat 2010,s.165.

Dağılım Diyagramı: Dağılım, birbiriyle dolaylı olarak bağlantısı bulunan faktörler arasındaki basit doğrusal ilişkiyi ortaya koyan bir yöntemdir. Çalışanların aldıkları ücret ile motivasyon arasındaki doğrusal ilişkiyi sağlıklı değerlendirmek amacıyla aşağıda böyle bir işlem diyagram halinde gösterilmiştir.

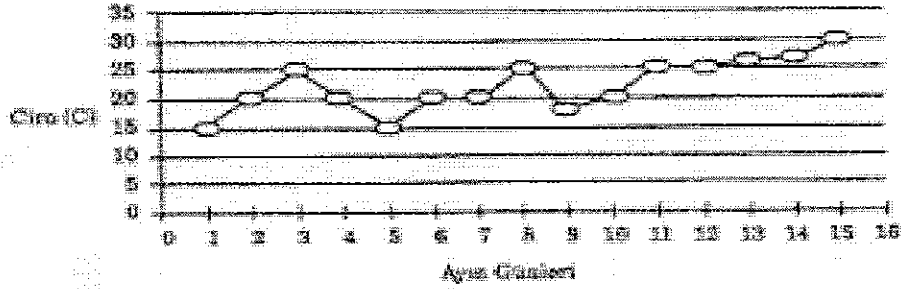
Şekil 4. Dağılım Diyagramı



Kaynak: Canan Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul, Beta, Şubat 2010,s.166.

Kontrol Grafikleri: Kontrol grafikleri genellikle sürdürülen, devamlı olan süreçlerde gelişmelerin grafik halinde sunulmasıdır. En çok çıktı alınabilecek süreçlerde ve finansal işlemlerde kullanılmaktadır. Yatay ekseninde zaman birimi (dakika, saat, gün, hafta, ay, yıl) olarak değerlendirilir. Aşağıda 15 günlük bir süreç içerisinde bir işletmenin cirosundaki değişimini gösteren bir kontrol grafiği örneği verilmiştir.

Şekil 5. Kontrol Grafikleri



Kaynak: Canan Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul, Beta, Şubat 2010,s.167.

Kalite kontrol çemberlerini oluşturan üyelere bu teknikler konusunda eğitim vermek, yöntemlerin başarılı şekilde uygulanmasında ve sorunları çözme aşamasında daha verimli olmaları açısından faydalı olabilmektedir. Nitekim farklı bakış açıları ile problemlere yaklaşmanın yeni çözüm yolları bulmak açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu süreç çalışanların bir lider etrafında toplanarak sorunları ortaya

koyması ve listelemesiyle başlar. Burada grafikler, kontrol listeleri, istatistiksel teknikler kullanılabilir. Sorunların analizinde toplanan veriler yeni ve az olmasına rağmen en fazla uzlaşılan iki unsurla bir Pareto diyagramının hazırlanmasında yardımcı olabilir. Elde edilen verilere göre çözeceği problemi seçme hakkı çember üyelerine verilmelidir. Çözülecek soruna karar verildikten sonra yapılacak işlem problemi tanımlamak olacaktır. İyi tanımlanmış bir sorunu analiz etmek daha kolay olacaktır. Süreç, problemlerin analizi ile devam eder. Analiz etme, problemlerin bütün nedenlerinin ortaya konmasıyla başlar. Çember üyelerinin onayıyla temel neden seçilerek, seçimin doğruluğuna ilişkin veriler toplanır. Toplanan veriler çemberin seçtiği esas problemin haklılığını ispat ederse çözüme yönelik çalışmalar sürdürülür; ispat edemezse başka bir sorun ortaya konularak yeni veriler için araştırmalara başlanır. Çember üyeleri tarafından en doğru çözümün seçimi yapılırken fayda maliyet analizi, çözümün güvenilirliği göz önünde bulundurulur. Bulunan çözümün denenmesi bir sonraki aşamadır. Küçük çaplı deneme, zaman ve maddi yönden olduğu kadar çember üyelerinin başarılarını görme açısından da fayda sağlar. Çözömlenen sorunun ilerde de çözümlenmiş olarak kalındığından emin olunacak bir yöntem geliştirilmelidir. Son aşamada çember üyeleri, yönetime çözümlerini sunar. Yönetime sunuştan sonra önerilerin onaylanması veya reddedilmesi için bir tartışma yapılmalıdır. Ayrıca çembere de kararlar hakkında bilgi verilmelidir. Böylece iletişim süreci tamamlanmış ve üyeler de çabalarının sonucunu öğrenmiş olurlar.⁵⁸ Etkin bir problem çözme süreci için kalite kontrol çemberlerinin farklı birimlerce sorunların değerlendirilmesi noktasında daha yenilikçi ve özgün bakış açıları sağlanabileceği öngörülmektedir.

1.3.5. Kalite Planlaması

Planlama; örgüt çıkarlarına en uygun stratejinin seçilmesi nerede, ne zaman ve kim tarafından, nasıl uygulanacağını belirlenmesi, kaynaklarında buna uygun olarak kullanımının gerçekleştirilmesi olarak tarif edilebilmektedir. Planlamanın yapılabilmesi için uygun nitelikli çalışanların ve gerekli teknolojinin temin edilmesi

⁵⁸ A.e., s. 168-172.

şarttır. Planlama, bir tür geleceğe dönük iş akışlarının programlanmasıdır. Ancak, cari hedeflerin de önemsenmesi gerekir. Efektif bir planlamada, planlamanın kazandıracığı maddi getiri, yapılan harcamaları karşılamayabilmelidir.

Kalite planlaması kısaca, ürün planlaması, yönetim ve işletme planlamasından oluşur. Kalite açısından ayırıcı özellikleri belirlemek, sınıflandırmak ve tartmak, ayrıca hedefleri, kalite gereklerini ve kısıtlamaları saptamak ürün planlaması için önemlidir. Yönetim ve işletme planlamasındaysa örgütlenme ve takvime bağlama da dahil olmak üzere kalite sistemi uygulaması için gerekli tüm hazırlıkları yapmak önemlidir.⁵⁹

Etkin bir kalite planlaması; ürünler ve projeler için en az maliyetle en yüksek kalitenin sağlanmasıdır.⁶⁰ Kalite planlama içerisinde sistematik planlamanın ilk aşmasında kalite planlaması yapılarak, kalite bazlı planlara değişim ve gelişim ortamı sunulur. Klasik strateji planlanmasında ise yönetim planlamadan sorumlu tek merci iken bölüm ve departman çalışanları planı yerine getirmekten sorumludur. Bu, kalite odaklı bir yönetim için, uygun bir mekanizma değildir. Kalite odaklı organizasyonlarda, planlama süreci ancak, toplam bir katılımı etkili hale getirilir.⁶¹ Üç çeşit kalite planı vardır. Stratejik Plan: Uzun dönemli ve geniş kapsamlıdır. Organizasyonların nerede olduğunu, nereye gideceğini anlamalarını ve hedefi başarmalarını ve bu hedeflere ulaşma yöntemlerini belirlemelerini sağlar. Taktik Plan: Stratejik plana göre, daha spesifikdir. Orta düzey hedefleri belirtir ve organizasyonun pazarlama, üretim, tasarım gibi spesifik alanlarının, hedeflere uygun olarak çalışmasını sağlar. Operasyonel Plan: Kısa dönemli ve dar kapsamlıdır. Stratejik ve taktik planlara göre, daha ölçülebilir hedefler gösterir.⁶²

Yeni ürün, hizmet veya yeni sürece ilişkin projeler için oluşturulan yazılı kalite planları projenin farklı aşamaları sırasında spesifik olarak yetki ve sorumluluk paylaşımını, projeye uygulanacak spesifik metotlar ve eğitimleri, tanımlanmış proje

⁵⁹ Miyauchi, a.g.e., s. 13.

⁶⁰ Çetin, a.g.e., s. 53.

⁶¹ Akın, Erol, Çetin, a.g.e., s. 122.

⁶² Bruce Sheridan, *Policy Deployment, The TQM Approach to Long Range Planning*, Wisconsin, American Society for Quality, 1993, s. 128.

aşamalarında, uygun denetleme, test ve kontrol programlarını ve projenin gelişimi sırasında planda olabilecek değişiklikler için uyarılma metodlarını kapsmalıdır.⁶³ Tüm bunların yazılı içeriğe dahil edilmesinin planın içeriğinin etkinliğini arttırabileceği düşünülmektedir. Kalite teknolojilerinin neler olduğu ve genel olarak vermek istediği imajın neler olduğu da açıkça belirtilmelidir.⁶⁴

Kalite planlarının başarıyla uygulanabilmesi için yönetici ve çalışan herkesin sürece katılımının sağlanması gerekmektedir. Üretimi yapan, denetleyen, malı satan herkesin hataları önlemeye yönelik çalışması esastır. Kalite planının uygulanmasında tüm birimlerin işbirliği içerisinde hareket etmesinin uygulamanın etkin bir biçimde gerçekleşmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Pazarlama bölümü tüketicinin isteğini tam olarak saptamazsa, tasarım bölümü isteklere uygun tasarımı gerçekleştirmezse, mühendislik bölümü tasarlanan ürünü hatasız şekilde üretecek yöntemleri bulamazsa, satın alma bölümü üretim girdilerini zamanında ve kusursuz sağlayamazsa, yardımcı işletmeler üretim için gerekli hizmetleri vermezse, muhasebe bölümü müşteri faturalarını zamanında ve doğru olarak çıkaramazsa ve maliyet takibini yapamazsa, satış hizmetleri müşteriye verilen hizmetleri tam olarak yerine getiremezse müşteri tatminini sağlamak mümkün olmaz.⁶⁵ Bütün bunların bir arada ele alınması ile uygulamalarda çıkabilecek aksaklıklara karşı hızlı müdahale edilmesinin sağlanabileceği öngörülmektedir. Böylece uygulama sürecinde oluşabilecek olumsuzluklara karşı tüm birimlerin haberdar olup, doğru zamanlamayla işlerini planlamaları mümkündür.

1.3.6. Kalite Kontrolü

Kalite kontrol, üretim esnasında ürünlerin hatalı olma sebeplerinin ortadan kaldırılmasına yönelik yapılan çalışmalardır. Kalitenin kontrolü 1920–1930 yılları arasında bozuk, hatalı ürünlerin sağlam olan ürünlerden ayrıştırılması olarak uygulanmaktaydı. Teknolojideki gelişmeye rağmen bu anlayışın 1960'lı yılların

⁶³ Çetin, a.g.e., s. 54.

⁶⁴ Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Alfa, 1997, s. 59.

⁶⁵ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 60.

sonuna kadar devam ettiğini söyleyebiliriz. Ancak 1970'lerde önce Japonların daha sonra ise Amerika ve Avrupalıların hatalı ürünlerin ayıklanmasına dayalı kalite kontrol anlayışlarının yeterli olmadığını farkına varmasıyla kalite kontrolü yeniden biçimlenmiştir. Buna göre kalite kontrolü; müşterilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını anlamak, benimsemek, karşılamak ve müşteri memnuniyetini sağlamak yönünde devamlı olarak kendini aşmaya çalışmak olarak hayata geçmiştir. Kalite durağan olmaktan çıkmış, sürekli yenilenerek geliştirilen bir kavram olmuştur. Ekonomik, sosyal, toplumsal ve siyasal alanda insanın ön plana çıkması bu değişimin temel nedenidir. Kalitenin rekabetin en önemli unsuru olarak kabul edilmesiyle şirketler de farklı ekipler geliştirerek, müşterinin beklentilerini karşılamak amacıyla kaliteyi koruma ve geliştirme çalışmalarının içinde ortaklaşa hareket eder olmuşlardır.⁶⁶ Kalite kontrolünün toplam kalite yönetimindeki yeri ve önemi hala tüm süreçlerde canlı tutulmaktadır.

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL YAKLAŞIMLARI

Müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının belirlenip, ekonomik ve tam anlamıyla karşılanabilmesi için gerekli olan yönetim kalitesini, insan kalitesini, yapılan işin kalitesini ve ürün/hizmet kalitesini arttırmak TKY'nin temelidir. Bu amaca hizmet eden yaklaşımları, alt başlıklarla incelenmiştir.

1.4.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, üretilen ürünün satışından, sorunsuz bir biçimde müşteriye teslim edilmesine kadar, üretim ve tüketimi ilgilendiren her süreçte müşteri açısından memnuniyet yaratılması anlayışıdır. Çalışanlarını gerekli yetkilerle donatıp, sorumluluk veren kurum, müşteri memnuniyeti için öncelikle çalışan memnuniyetini sağlamanın önemini bilmektedir. Müşteri odaklı (merkezli) olmak, örgütlerin müşteri ve pazardaki gelişmeleri takip ederek çalışmalarına yön vermesidir. Müşteri

⁶⁶ Çetin, a.g.e., s. 4.

ihtiyaçlarının belirlenmesini, müşterilerin önemli bir bilgi kaynağı girdisi olarak hem algılamalarının hem de rakipler hakkında bilgilerin kullanılmasını, pazar araştırmasının sürekli olarak yapılmasını, müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesini, ürünlerin rakip ürünlerle karşılaştırılmasını, kalite hedeflerinin desteklenmesini, müşterilerle yakın ilişkiye geçilmesini ve yüz yüze görüşülmesini kapsamaktadır.⁶⁷

Müşteri ihtiyaçlarının iyi analiz edilmesi ve sağlanan ürünlerle isteğinin tam olarak karşılanması “müşteri memnuniyeti” sağlayacaktır. Bu nedenle TKY’de müşteri odaklılık; “kaliteyi müşteri belirler” ilkesi ile açıklanabilir. TKY felsefesi müşteri kavramını iki farklı yönüyle ele alır: İç ve dış müşteri. İç müşteri, işletmedeki tüm çalışanları ifade eder.⁶⁸ Dış müşteri ise ürünün son kullanıcıları olup, bunların memnuniyeti iç müşterinin memnuniyetiyle aynı doğrultudadır. Müşteri odaklılık işletmeler açısından pazar payının artması, müşteri için nasıl değer üretileceğinin açık bir biçimde anlaşılması, işlem maliyetlerinin en aza indirgenmesi ve uzun vadeli başarı sağlanması gibi önemli kazançlar sunmaktadır.⁶⁹ Müşteri, üretilen ürünler hakkında satın alan konumunda bir dış müşteri olarak, ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili karar verecek olan son kişidir. Bundan dolayı işletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmenin yanı sıra müşterilerinin bağlılığını sağlayarak pazardaki yerini koruyabileceği gibi müşterisinin referansı ile pazar payını arttırmaya yönelikte faaliyette de bulunabilecektir.

1.4.2. Liderlik

Liderlik, ortak bir amaçta bir araya gelen insanların hedefe ulaşmaları için uygulanan, teşvik edici ve destekleyici etkileme özelliğidir. Liderler yenilikleri kurumla buluşturan kişilerdir. Çalışanların performanslarının ve kabiliyetlerinin artması, liderlerin destekleyici tutum sergilemesiyle olur. Şirketlerde çalışanlarını motive ederek doğru etkileyen yöneticilere duyulan ihtiyaç, yöneticilerin bu

⁶⁷ Pınar Süral Özer, Serkan Odaman, “Türk Yargı Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi”, **TÜSİAD-KALDER 3. Kalite Yönetimi Makale Yarışması**, İstanbul, TÜSİAD Yay., Yayın No: T/99-1-249, 1999, s. 57.

⁶⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul, Beta, 2008, s. 119.

⁶⁹ Şevki Özgener, “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları-Ükeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Ed. İsmail Bakan, İstanbul, Beta, 2004, s. 297.

özellikleri kazanması veya var olan özelliğini geliştirmesi için eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesini gerektirmiştir.⁷⁰

Liderlik türlerinden, otokratik liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilerden oluşan bir örgütte iş görenler kendilerini baskı altında hissetmekte, sürekli emir alma durumu ile karşı karşıya kalmakta; yönetimden ve örgütten memnun olmamaktadır. Bunun sonucunda da, örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Esnek ve katılımcı liderlerle bir arada olan iş görenlerin kararlara katılması kendilerini o örgütte önemli hissetmelerine neden olmakta, bu da örgüte olan bağlılık duygularını geliştirmektedir.⁷¹ Liderlik özelliklerinin doğuştan gelen, eğitimle ve tecrübeyle biçimlendirilmiş, başarılı insan ilişkileri, yönlendirme, koordinasyon, iletişim, öngörü ve benzeri beceri ve yetenekler bakımından gelişmiş olması gerekliliği ayrıca bu özellikler arasında yer almaktadır.⁷² Bu nedenle, İK yöneticisi de İK'nın örgütsel stratejik yeri gereği liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. TKY'nin başarısı, bu anlayışı şirketin her kademesinde uygulamaya kararlı ve çalışanlarını bu şekilde yönlendiren yöneticilerin bağlılığı ve liderliği ile gerçekleşir. Ayrıca liderlerin, örgüt çalışanlarını da örgütün bir müşterisi olarak görmesi, TKY'nin başarılı olmasına katkı sağlayacaktır.⁷³ Bu nedenle bir örgütün her kademedeki ekibine ve sorumlu olduğu birimlere liderlik edebilecek işgücüne sahip olmasının verimlilik açısından çok önemli olduğu düşünülmektedir.

1.4.3. Süreç ve Verilerle Yönetim

Rekabetin sürdürülmesinde süreçler ve verilerin okunabilmesi önemlidir. Müşteriye sunulan kalite-maliyet-termin unsurlarında rakiplere üstünlük sağlamak için, örgütlerin sürekli gelişmesi şarttır. Kalitenin ölçülmesinde ölçüm ve veri tabanı oluşturulmasında istatistik, toplam kalite uygulamasının vazgeçilmez iki unsurudur. Özellikle istatistiğin sağladığı yararları sıralayacak olursak, hataların çok büyük bir

⁷⁰ Demirci, a.g.e., s. 63.

⁷¹ Gümüştekin, Özler, Yılmaz, a.g.e., s. 7.

⁷² İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Alfa, 2006, s. 45.

⁷³ Ertopuz, Telek, a.g.e., s. 91.

bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin tekniklerini uygulayarak değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynaklarını tespit edebiliriz. İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkan sağlar. İstatistiksel düşünme alışkanlığı geliştirmek, gerek yönetici gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Örneğin, satışlardaki ani bir düşüş bilinen olaylardan kaynaklanabileceği gibi, bu “doğal değişkenliğin” sınırları içindeki bir gelişme de olabilir. Neyin normal, neyin anormal olduğunu bize istatistik bilimi söyleyebilir. Keza, ulaşılan bir başarı düzenin kalıcı mı, geçici mi olduğunu belirlemek için yine istatistiğe başvurmak gerekir. Kısaca “istatistik” sözcüğü ile ifade edilen düşünce disiplini, geniş anlamı ile “matematik, ölçümleme ve analiz teknikleri” dir.⁷⁴ Bu nedenle bir örgütün hedefleri, başarıları veya başarısızlıklarını tespit etmek için süreç ve verim yönetiminin ölçümleme fonksiyonunun hassasiyeti gözden kaçırılmamalı ve buna gerekli önemiyet verilmelidir.

1.4.4. Yönetimde Sistem Yaklaşımı

Sistem geliştirmek, yönetim kadrolarının görevi olduğundan, çalışanlar bu konu hakkında yapılan değişiklikleri tartışsa da yönetimin karar aldığı sistemin içinde çalışırlar. Yönetim kademesinde bulunan her ferdin kuruluşun performansını yükseltmeye mümkün kılan sistemleri kurmak ve geliştirmek, mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak olarak iki temel görev vardır.⁷⁵ Yönetim kademesi yükseldikçe, sistem geliştirmedeki yetki ve sorumluluğu da artmaktadır.

TKY’de Kalite Çemberleri, Kalite Geliştirme Ekipleri, Proses Geliştirme Ekipleri, “Ringi” yönetim tarzı gibi sistemler kurmaları bu temel yaklaşıma örnek gösterilebilir. Ancak bu gibi sistemlerin üst yönetimin inisiyatifi ve astların desteğiyle başarılı olabildiği öngörülmektedir.

⁷⁴ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 33-34.

⁷⁵ A.e., s. 16-17.

Yöneticilerin sistem yaklaşımında sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini anlamak için ne kadar süre sistemi geliştirmeye çalıştıklarını ve ne kadar süre mevcut sistem içerisinde çalıştıklarını karşılaştırmak gereklidir. Nitekim bu iki bileşenin oranları yönetim kademesi ile dengede olduğu ölçüde, o yöneticinin gerekli sorumluluğa sahip olduğu söylenebilir. ⁷⁶ Bir üst yönetim liderliği olarak görünen sistem yaratmanın etkinliği için aslıardan da fikir alınması, hem katılım sağlanması hem de süreçlerle ilgili detayların daha iyi incelenmesi bakımından önemli görülmektedir.

1.4.5. Çalışan Katılımı

Katılım, organizasyonda karar alma ve uygulama yetkisinin paylaşılması olarak düşünülmektedir. Kararlara katılabilme, tartışabilme imkanı bulan çalışanlar düşünce ve yeteneklerini yer aldıkları bu süreçte ortaya koyarak organizasyona daha çok katkı sağlayabileceklerdir. Örgütte daha aktif ve verimli bir rol oynayacaklardır.

Çalışanların katılımının sağlanması çeşitli şekillerde fayda sağlamaktadır. Yalnız burada dikkat edilecek husus, denetimli sert kurallara tabi zorlama bir katılımcılık yaratma çabası yerine, çalışanlar arası iletişimin güçlü ve paylaşımın kuvvetli olduğu, moral ve motivasyon açısından destekleyici, çalışmaya azimli bir ortamda katılımı sağlamaktır. İşbirliğinin sağlandığı böyle ortamlarda çalışanların yaratıcılıkları devreye girer, ürünün kalitesi artar, verimlilik adına da güzel gelişmeler sağlanır ve alt kadroların sürece katılımı bütünüyle sağlanır.⁷⁷TKY’de örgütü oluşturan tüm birimlerin, sorumlu oldukları kalite amaçlarını gerçekleştirmek için kalite kontrol öğelerine uyum ve katılım sağlayarak şirketin diğer fonksiyonlarıyla bütünleşmesi gerekmektedir. TKY’nin kalite çemberleri de ayrıca katılımın sağlandığı bir uygulamadır. Katılımın sağlanması için gerekli olan diğer unsurlara maddi ve ergonomik açıdan çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların iş tatmininin üst seviyelere çıkarılmasını da eklemek gerekmektedir.⁷⁸

⁷⁶ A.e., s. 18.

⁷⁷ Bucak, a.g.e., s. 104.

⁷⁸ Özer, Odaman, a.g.e., s. 58.

Bir örgütte katılımın eksiksiz sağlanması ve çalışanlardan tam verim alınabilmesi için, şirket kültürünün benimsenmesi, çalışanlara güven duyulması, yetkilerin paylaşılması da oldukça önemlidir.⁷⁹ Böylece etkin bir sorumluluk paylaşımı ve aidiyet duygusunun yaratılabileceği öngörülmektedir.

1.4.6. Sürekli İyileştirme

Kalitenin iyileştirilmesi denilince akla ilk gelen uygulama Kaizen yöntemidir. Japonya'da oluşturulan bu yöntem, kalitenin sürekli artırılması için bugünün dünden daha iyi olması felsefesine dayanır. Kaizen, gelişimi sürekli sağlayan küçük değişikliklerin belli bir sürede gerçekleşerek, sürekliliği bozmadan büyük değişikliği yaratması anlayışıdır.

Batının farklı şekilde uyguladığı Kaizen üretim yapanlarla, ar-ge çalışmalarını yöneten kişileri ayırır. Ar-ge görevlileri ürün geliştirme çalışmaları yaparken, üretimdekiler var olan formülle üretime devam etmektedirler. Ürün kalitesinin artırılmasına yönelik bir buluş ortaya koyan ar-ge bölümü, bunu üretim bölümüyle paylaşarak artık ürünün bu geliştirilmiş yeni haliyle yapılmasını sağlar. Sürekli gelişimin sağlanmasındaki en önemli pay ar-ge görevlilerine düşmektedir. Batıdaki rolü ile Kaizen buluşçuluk olmakla birlikte Japonların anlayışına göre Kaizen batının buluşçuluk anlayışının alternatifi olarak değil, tamamlayıcısı olarak kullanılmaktadır.⁸⁰ İyileştirme sürecine tüm çalışanların dahil edilerek çalışanların iş tatminlerinin yükseltildiği düşünülmektedir.

Kaizen' de sonuçtan çok süreç önemlidir. Çalışanların sürece katkıda bulunmak için yaptıkları işi nasıl daha iyi yapabilirim, diye çalışmaları ve proje üretmeleri beklenir⁸¹. Kaizen'in ölçütleri kalite, verimlilik ve karlılıktır. Çalışanların sunduğu görüş ve projelere çok önem verilmektedir. Gelişim ve değişimin olmadığı, alışılmış durumla devam etme fikri Kaizen felsefesine ters bir yaklaşım tarzıdır.

⁷⁹ Çetin, a.g.e., s. 395.

⁸⁰ Bucak, a.g.e., s. 49.

⁸¹ Ersen, a.g.e., s. 73-74.

Sürekli iyileştirme; çalışan, süreç, zaman ve teknoloji kavramları üzerinde de etkilidir. Çalışan bakımından insanın kaynak olarak görülüp, örgüt dışında da bu kaynaklara yönelip gerekli eğitim, gelişme ve yetiştirmeye önem verip çalışanların gösterdikleri sadece performans dolayısıyla değil, sürece katkı sağladıkları projeleriyle takdir edilip ödüllendiren bir sistemdir. Süreç bakımından ise; süreçlerin korunmasını, düzeltici önlemlerin alınmasını ve süreçlerin iyileştirilmesini; zaman boyutunda iyileştirme pazardaki değişmelere, gelişmelere hızla cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği, vb. maliyetleri düşürerek geliştirme ve böylece faaliyetlerin daha kısa sürede yapılmasını hedeflemektir. Teknoloji boyutunda sürekli iyileştirme; maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme, basitleştirme gibi uygulamalar ile gerçekleştirilmektedir.⁸² Böylece “Sürekli gelişme” rekabet ortamında pazar payının artmasıyla kapasite ve üretimin sağladığı ek mali avantaj ile (birim maliyetlerdeki azalma) rekabet gücünü de arttıracaktır.⁸³ Kaizen’in her anlamda israfi önleyerek verimliliğe büyük katkı yaptığı düşünülmektedir.

1.4.7. Tedarikçilerle Karşılıklı Faydaya Dayanan İlişkiler

Kalitenin herkesin katılımıyla gerçekleşen çok yönlü bir unsur olduğu belirtilmiştir. Birçok kuruluş üretimde kullanmak için hammaddelerini tedarikçi yan sanayilerden karşılar. Kaliteli hammadde ihtiyacının ucuza sağlanabilmesi için tedarikçilerle anlaşma sağlamak gerekmektedir.⁸⁴Bunun yanı sıra tedarikçinin müşterisi durumunda olan örgütler sadakatleri karşılığında çeşitli ödüller ile tedarikçileri tarafından ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme uzun vadede maddi kazanç sağlayacağı gibi belli bir kotayı tutturduğunda ekstra ürün uygulamasıyla bedelsiz ürün alabilmesini de olanaklı kılabilir.

⁸² Akın, Erol, Çetin, a.g.e., s. 84.

⁸³ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 14.

⁸⁴ Demirci, a.g.e., s. 145.

Şirketlere yapılan ziyaretler, çeşitli hammadde ürün denemeleri, nasıl daha iyiyi elde edebiliriz, sorusuna yönelik toplantılarla, tedarikçinin eğitilmesi ve kalitenin geliştirilmesi süreci oldukça önemlidir. Böylece, hammadde ürünlerinin zamanında alıcı örgüt deposuna ulaştırılmasıyla etkinlik sağlanmış olur.⁸⁵ Kurumun hammadde ihtiyacını karşıladıkları tedarikçilerle kalitenin ortaya çıkarılmasında nasıl ürün istendiğine dair bilgiler paylaşılmalı ve konuyla ilgili gerekirse eğitilmeleri sağlanmalıdır.

1.4.8. Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin var olma sebeplerinden birisi de sosyal sorumluluktur. TKY felsefesini uygulayan firmalar enerji, zaman, maddi kazanç elde eder, çünkü amaç kaynakların her türlü israfının önlenmesidir. TKY anlayışına göre kaynakların etkin kullanılmasıyla, çevresel koruma sağlanması, toplum sağlığının gözetilmesi amaçlanmaktadır. Böylece hem üretilen ürün hem de kalite kaygısıyla topluma hizmet edilmesi sağlanır. Şirketlerde tüketici, çalışan ve çevrenin korunmasıyla, maddi kazanımların yanı sıra sosyal sorumluluğun sağladığı pozitif toplumsal imaj da yadsınamaz.

Şirket kazanımlarının uzun süreli muhafazası için etik bir anlayışın yayılmasına ihtiyaç vardır. Şirketlerin desteklediği sosyal sorumluluk yatırımları ve projeleri, toplumun hem ekonomik hem de sosyal ihtiyaçlarının sağlanması açısından oldukça değerlidir. Yine çalışanların sosyal sorumluluk projelerine dahil edilmesi şirket ve toplum arasındaki sosyal bağı güçlendirecek, çalışanların iyi hissetme duygusunu pekiştirerek, manevi olarak tatmin olmasına da yardımcı olacaktır. Ayrıca TKY’de sosyal sorumluluk anlayışının varlığının devlet müdahalesinden de kurumu önemli ölçüde koruyacağı düşünülmektedir.

⁸⁵ A.e., s. 146.

1.5. SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇ YÖNETİMİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Süreç yönetimi, mevcut zamanda süreçlerin nasıl işlediğinin araştırılması, anlaşılmaya çalışılması, iyileştirilecek yönlerinin iyileştirilmesine çalışılması, tüm süreçlerinin prosedür haline getirilerek tanımlanması, yazıya dökülmesi, süreç performans tablolarının düzenli olarak takip edilmesi ve hatalı taraflar varsa hatanın kaynağına inilmesi, hata nedenlerinin ortadan kaldırılması veya kökten değişime tabi tutulmasıdır.⁸⁶ Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'na göre süreçlerle yönetim “Örgütlerde birbiriyle bağlantılı departmanlar arası işbirliğiyle bağlantılı faaliyetlerin, koordinasyonun, iyileştirme planlanan kısımların çalışanların desteği alınarak yapılmasıyla güvenilir sonuçlara zamanla ulaşılmasıdır”. Aynı dokümanda kalite yönetimine sağladığı yararlar; arzu edilen sonuçlara odaklanma, çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesi, sonuçların tutarlılığını sağlaması ve değişkenlikleri kontrol altında tutmaya yardımcı olunması, gerçekçi hedefler saptanması ve stratejik yönlendirmeye ilişkin olarak verilere dayalı yönetim sağlar şeklinde sıralanmıştır. Süreçlerle yönetimde sağlanması gereken yönetsel desteklerin önem kazandığı noktalar stratejik karar verme ve yönlendirme, örgütsel tasarım, değer zincirinin değerini en üst düzeye çıkartmak, performans yönetimi, örgütsel koordinasyon, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi, örgüt kültürüdür. Süreçlerle yönetim alışlageldik gelenekselleşmiş yönetim anlayışındaki şirketlerde köklü değişiklik yaparak başta geleneksel örgüt yapısı olmak üzere pek çok klasik yönetsel yaklaşımın sorgulanmasını gerektirmektedir Süreç yönetiminin başarılı olması, kalitenin performansından beklenenin gerçekleşmesine bağlıdır. Ancak sürecin verimliliğini, planlamanın yapılması ve bütünüyle uygulanması sonucu müşteri memnuniyeti belirler.⁸⁷ Kurumsallaşmış pek çok örgütte süreç yönetiminin yazılı bir biçimde korunması gerekliliğinin yapılan işin kalitesine verilen bir değer olduğu

⁸⁶ Çetin, a.g.e., s. 94.

⁸⁷ Bucak, a.g.e., s. 44-46.

düşünülmektedir. Nitekim süreç yönetiminin etkin olmadığı bir örgütte profesyonelleşmenin ve inovasyonun mümkün olamayacağı öngörülmektedir.

1.5.1. Süreç Tanımı

Sürecin tanımını yapacak olursak; örgüt içinden veya dışından yapılan bir istek, bilgi veya hammadde girdisinin en iyi şekilde değerlendirilip, değerini arttıran bilgiyle yoğrulmasıyla ortaya çıkarılacak sonucun birbiriyle ilişkili faaliyetler bütünüdür, diyebiliriz. ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi anlayışında süreç; organizasyona dışardan temin edilen gerek hammadde, gerek teknoloji ve gerekse insan ilişkilerinin birbiriyle etkileşiminin sonuca yansımasıdır. Süreç tanımının anlamını genişleten maddeler, girdileri olan müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten bir faaliyet düzeni, belirli bir çıktı elde etmek için birbirleriyle etkileşim içinde bulunan insan, malzeme, takım, yöntem ve çevrenin toplamı, işletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin bileşimi olarak sıralanmaktadır. İşletme bilminde ise süreç kelimesi daha çok iş ve üretimi ifade etmektedir. Bir süreç beş temel özelliği taşımaktadır. Bunlar şu şekilde tanımlanabilir;⁸⁸

- Tanımlanabilirlik: Sürecin temel unsurlarının belirlenmesi özelliğidir.
- Ölçülebilirlik: Sürecin performans ölçütleri ile izlenebilmesidir.
- Yenelenebilirlik: Süreci harekete geçiren aynı veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir.
- Kontrol edilebilirlik: Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesi özelliğidir.
- Katma değer yaratma: Sürecin çıktısının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterilerin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir.

⁸⁸ A.e., s. 39-42.

Süreçler ana hatlarıyla üç gruptan oluşur . Temel süreçler: Doğrudan kuruluşun dış müşterilerinden gelen talep üzerine başlayan ve dış müşteriye bir ürün ya da hizmet sunulmasını sağlayan süreçlerdir. Yönetim süreçleri: Tüm süreçlerin ortak hedefler doğrultusunda faaliyetler planlamasını, bunlarla ilgili performans göstergelerinin düzenli gözden geçirilmesini ve raporlanmasını içeren süreçlerdir. Destek süreçleri: Şirket genelinde kaynakların en uygun kullanımının sağlanması amacıyla ortak çatı altında toplanmış değişik uzmanlık alanlarından oluşur⁸⁹ Sonucun kontrol edilmesi sonuç odaklı ve sonuca önem verilmesine neden olurken, sürecin kontrol edilmesi süreç odaklı ve kalitenin kontrolü yerine kalitenin yaratılmasına önem verilmesini ön plana çıkarmaktadır.⁹⁰ Süreç kontrolünde tüm müşterilerin tüm beklentilerinin karşılanması gerektiği düşünülmektedir. Böylece gerçekten süreç yönetiminin başarılı olabileceği öngörülmektedir.

1.5.2. Süreç Çeşitleri

Süreçlerin yönetilmesinde aşamalar vardır. En önemlisi iyileştirilmesi gereken, genellikle üretim alanında yapılması son derece mühim, müşteri memnuniyetini etkileyecek olan kritik süreçlerin ele alınmasıdır. Süreçlerde uygulanacak önem sıralamasının yapılması öncelikli olmalıdır. Böylelikle süreçler için hiyerarşik bir yapı oluşturulmuş olunur. Süreçlerde hiyerarşik yapı, etki alanı en geniş olan süreç kapsamından başlayıp, en son küçük ayrıntıları da içine alan süreç kapsamına doğru yapılandırılır. Süreç hiyerarşisinde yer alan basamaklar kısaca tanımlanırsa ana süreçler: organizasyonun olmazsa olmazı, şirketin temellerini oluşturan, stratejik önemdeki süreçlerdir. Yardımcı Süreçler: Ana süreçlerin oluşturulmasında yan etkenleri bünyesinde toplayıp, sürecin işlerliğini destekleyen etkileşim içinde olan süreçlerdir. Alt Süreçler: Süreçleri meydana getiren ikiden fazla işlevin bir araya getirilmesidir. Süreç Aktiviteleri: Bir fonksiyon içinde bir veya birden çok kişi

⁸⁹ A.e., s. 43.

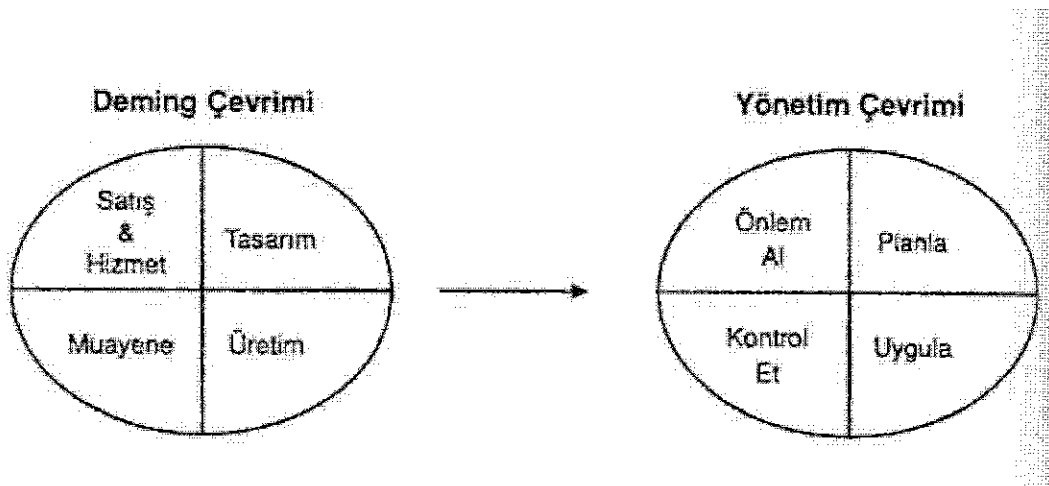
⁹⁰ Akın, Erol, Çetin, a.g.e., s. 88.

tarafından yürütülen çalışmalardır.⁹¹ Süreçlerin daha etkin takibi için bu çeşitlendirmeden faydalanılmaktadır.

1.5.3. PUKO Döngüsü- Yönetim Çevrimi

Ürünün yaşam döngüsüne göre “tasarım-üretim-yoklama-satış/hizmet” halinde düzenlenen yönetim çevrimi daha sonra Deming çevriminde yapılan bazı değişikliklerle TKY’nin öteki alanlarında daha genel bir kullanıma dönük “planla-uygula-kontrol et-önlem al” haline getirilmiştir.⁹²

Şekil 6. Deming Çevrimi-Yönetim Çevrimi Karşılaştırması



Kaynak: Ichiro Miyauchi, *Japonya’da Kalite Yönetimi*, Çev: Salim Atay, BZD Yayınları, 1999, İstanbul, ss. 118.

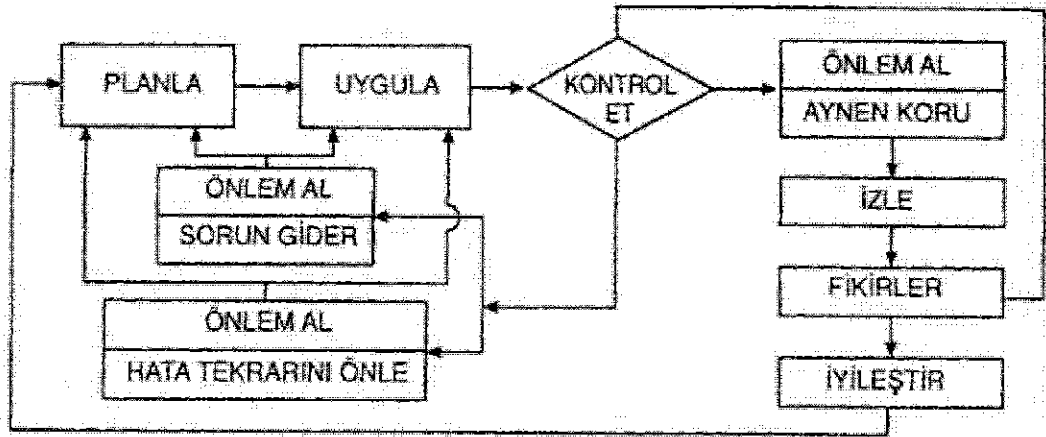
Deming ve Yönetim çevrimi; TKY’nin uygulanma aşamasında, “Kalite Kontrol öyküsü” ya da “üç kuşak öyküsü” adı verilen yöntemin örnek olay olarak canlandırılan süreç sunumunda problem çözmeye, proje gerçekleştirmeye yönelik öğretici bir uygulamadır. Yönetim çevrimi ise problemin temeline inilip, nedenlerinin saptanması ve düzeltici önlemlerin alınmasını, proje gerçekleştirme

⁹¹ Bucak, a.g.e., s. 43.

⁹² Miyauchi, a.g.e., s. 117.

aşamasında iyileştirmeye katkıda bulunacak fikirler bulma ve daha iyiyi elde etmek için çalışma yönünde işler.⁹³

Şekil 7. Deming Çevrimi-Yönetim Çevrimi



Kaynak: Ichiro Miyauchi, *Japonya’da Kalite Yönetimi*, Çev: Salim Atay, BZD Yayınları, 1999, İstanbul, ss. 118.

Kontrolün tanımında üretilen ürün ya da hizmeti muayene etmek ve yön vermek olup, mevcut sonucun olması istenen veya standart kabul edilen sonuçla arasındaki farkın fazla olması durumunda düzeltici önleyici faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bu süreç bilinen PUKÖ döngüsü (plan: planla, do: uygula, check: kontrol et / gözden geçir, act: önlem al) dür. Kalite kontrolünde PUKÖ döngüsü uygulayarak istenilen sonuçlar elde edilebileceği gibi sürecin iyileşmesi yolunda da başarılı olunur. Tüm bu uygulamaları gerçekleştirme noktasında, insan faktörü toplam kalitenin uygulanmasında da en önemli faktör olma özelliğine sahiptir. Müşterilere ürün ve hizmeti sağlayan prosesleri, araç ve yöntemleri insanlar geliştirirler, uygulamaya

⁹³ A.e., s. 118-119.

koyarlar, denetleyerek geliştirirler. Üretimden satışa, kalite kontrolünden sevkiyata, müşteri hizmetlerinden satın almaya kadar tüm süreçler insan unsuru ile yürütüldüğünden bilgili, donanımlı, eğitime açık, istenmeyen durumlarla başa çıkabilen, uyumlu ve gelişime açık yaratıcı insanlar şirketleri başarıya taşıyan temel unsurlardır.⁹⁴ Yönetim çevrimi, toplam kalite yönetimi bakımından yarattığı iş akışı sıralamasıyla süreç yönetimi açısından çok değerli görülmektedir.

⁹⁴ Tak, a.g.e, s. 103.

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GEREKLİLİĞİ, AMAÇLARI VE FONKSİYONLARI

Stratejik yönetim, işletmeleri çevresel değişkenlerle uyumlu kılmak, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için yürütülen birbiri ile ilgili faaliyetleri tanımlamaktadır. Aynı zamanda örgütün amaç ve misyonu gerçekleştirmek için hedeflerine en uygun seçeneklerin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Bu hedefler geniş kapsamlı ve uzun dönemli amaçları işaret etmektedir. Değişen küresel sosyo-ekonomik dinamikler sebebiyle rekabet noktasında en önemli kaynak işgücüdür. İnsan odaklı olma fikri günümüz örgütlerinde hakimdir ve bu düşüncenin gelecekte daha da güçleneceği öngörülmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişim sürecinde başlangıç noktası personel yönetimidir. Bu süreç işçilerin yasal kazanımlarının başlamasıyla ve kayıt tutuma zorunluluğuyla aktif olmuştur. Personel yönetimi kısaca personelin işe giriş çıkışlarını, izinlerini, personel sicil dosyalarını tutan bir birimdir. Herhangi stratejik bir fonksiyona sahip değildir. Değişen talep beklentileri karşısında üretim anlayışı da değişikliğe uğramıştır. Kitle üretimi yerini daha kişiye özel, daha az ve özel tasarım anlayışı olan bir üretim stratejisi anlayışına bırakmıştır. Küresel rekabetin hız kazanmasıyla nitelikli işgücüne verilen değer daha da artmıştır. Böyle bir ortamda insan kaynakları örgütlerde işgünün planlanması, yönetilmesi noktasında dinamik bir birim olarak yer almaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi açık iletişim kanallarına sahip, yenilikçi, bireysel niteliklere değer veren, eğitim, işe alım, kadro planlama gibi birçok fonksiyonu örgüt adına gerçekleştirmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün yarattığı stratejilerin insan kaynakları yönetiminin de ortaklığıyla yürütülmesi faaliyetleridir. Hızla değişen dinamiklere uyum sağlanması bilgi toplumunun yaratıcısı olan işgücü için oldukça önemlidir. Bu değişikliklere sağlanan uyum yeteneği ile değişimi yönetebilme kabiliyeti sayesinde stratejik yönetim amaçları ve işgücü arasında bir uyum sağlanabileceği düşünülmektedir.

Stratejik yönetimin işgücü ile ilgili planlamalarında bir stratejik ortak olarak insan kaynakları yönetimi, yeniliğe teşvik eden, çalışan motivasyonu ve ekip ruhunu geliştirmeye odaklanan bir tavır sergilemelidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi yüksek performanslı bir örgüt yaratmak için birim ve çalışanlara destek sağlayan bir birim olmalıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin üstlenmiş olduğu bu rol örgütün strateji ve misyonunun sağlanması için oldukça değerlidir.

Örgütün güçlü ve zayıf yanlarının, rakip örgütlerin stratejilerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Hedeflenen amaçların dışında olası değişikliklere göre, işe alma, kadrolama, eğitim, kariyer ve performans yönetimi gibi konularda farklı birtakım stratejik kararlar alınması ve uygulamaya geçilmesi durumunda kalınabilir. Tüm bu durumlara karşı, değişimin olası sosyal, ekonomik, yasal faktörlerinin işletmeye yapabileceği birtakım etkilerin belirlenmesi önemlidir.

Rekabetçi stratejiler, farklı insan kaynakları uygulamaları ve farklı rol davranışları gerektirir. Tüm organizasyon çapında çalışanlardan beklenen rol ve birtakım davranışları rekabetçi stratejilerle insan kaynakları uygulamaları arasında rasyonel bir bağ kurulmasını sağlar. Yenilik, kalite geliştirme, maliyet düşürme gibi farklı rekabet stratejilerinin başarılı olabilmesi için farklı çalışan davranışları gerekmektedir. Yenilikçi bir stratejinin başarılı olması için çalışanların işbirliğine yatkın, örgüte bağlı ve ileri düzeyde yaratıcı, risk alan ve belirsizliklerden rahatsız olmayan özellikler taşıması gerekir. Kalite iyileştirme stratejilerinin öne çıktığı organizasyonlarda çalışanlar üretim veya hizmet süreçlerine odaklanmalı, riskin azaltılması ve öngörülebilirliğine önem vermelidirler. Buna karşın maliyet düşürme stratejilerinin başarılı şekilde uygulanması, çalışanların kısa döneme odaklanmasını, riske duyarlı, öngörülebilir sonuca yönelik düşünen ve kendi başlarına çalışmaktan zevk alan çalışanlar olmasını gerektirmektedir. Her farklı strateji ve buna bağlı rol ve davranışlar dizisi farklı insan kaynakları uygulamalarını gerektirir, bu da stratejik hedeflerle yakından ilgilidir.¹

¹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer, 2004, s.63.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde örgüt stratejisi açısından hangi insan kaynakları konularının daha ön planda olması gerekliliği önceden saptanmalıdır. Örgüt kültürü ve değerleri stratejik planlar dikkate alınarak yapılandırılmalıdır. Stratejik hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracak tutum ve örgütsel beceriler kazanılmalıdır.

Uygulama ve aktivitelerin tümü stratejik yöntem açısından aynı derecede öneme sahip olmayabilir. Kişisel olmayan ve idari nitelik taşıyan işlem ağırlıklı uygulamalar insanlar arası ilişki ve birtakım yetkinlikleri gerektirmez. Bu tür uygulamalara; ücret ve sosyal hakların yönetimi, bordro düzenleme, çalışan kayıtlarının izlenmesi, sigorta, emeklilik ve işten ayrılma gibi işlemlerin sayılması sıralanabilir. Bunların çoğu çeşitli otomasyon ve bilgi teknolojileri ile etkin bir biçimde gerçekleştirilebilir. Buna karşılık bazı insan kaynakları uygulamalarının ve aktivitelerinin organizasyonun stratejisine katkısı çok daha yoğun ve açık olmaktadır. Çalışanlarla ilişkiler zayıf ise, çalışanlar değişime ve gelişime tepki veriyorlarsa organizasyon maliyeti düşürücü ya da süreç iyileştirici stratejilerini uygulayamayacaktır. Ücret ve ödüllendirme sistemi çalışanların beklentilerini karşılamıyorsa yönetici ve çalışanların stratejinin uygulanmasına katkıları zayıf kalacaktır. Çalışanların motivasyonunu yükseltecek ve bağlılıklarını arttıracak kaliteli stratejik işgücüne yapılan yatırımı koruyacak insan kaynakları uygulama ve aktivitelerinin stratejik değeri örgüt açısından oldukça yüksektir.²

Stratejik insan kaynakları yönetimi, üst yönetimin hem içeriye hem de dışarıya açılan yüzüdür. Küreselleşmenin hız kazanması ve ekonomik dinamiklerin değişmesiyle birlikte verimlilik ve rekabet edebilme noktasında en önemli güç unsuru emek olmuştur. Bunu yönetme noktasında stratejik insan kaynakları yönetiminin üst yönetimle olan ilişkisinin yeri ve önemi yadsınamaz. Stratejik insan kaynakları yönetiminin amaç ve fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi aşamasındaki her bir unsur, ve tarihsel gelişim çalışmanın bu bölümünde incelenmeye çalışılmıştır.

² A.e.,s.65.

2.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları kavramının henüz oluşmadığı dönemlerde personel yönetimi tabiri mevcuttur. Personel yönetimi, sanayi devriminde toprağa dayalı üretimin yerini artık makineli üretimin almasıyla önem kazanan insan gücünün yönetilmesi gereksinimi sonucu ortaya çıkmış bir kavramdır. Sanayi devriminin ilk yıllarında çalışanların işletmenin ve işletmecilerin sunduğu tüm koşulları kabul etmesi söz konusuydu.³ Dolayısıyla gerek kitle üretiminin yapısal özellikleri, gerek dönemin insana bakış açısı sebebiyle işgücüne daha çok rasyonellik özelliği atfedilen, maddi değerlerle özdeşleştirilen bir bakış açısı hakimdi.

Bu dönemde çalışanları koruyacak yasalar olmadığından ve başka bir iş bulsalar dahi aynı koşullar geçerli olacağından işçilerin memnun olmadığı bir yeri bırakmaları söz konusu değildi. 1800'lü yılların sonlarına doğru işçi örgütlenmesinin ilk örnekleri olarak sendikal hareketlerin ve mevcut koşulların iyileştirilmesine yönelik refah isteklerinin kamuoyunun ilgisini çekmesiyle birlikte çalışanların ve ailelerinin yaşamlarının iyileştirilmesine yönelik girişimler başlamıştır. Kimi işyeri sahiplerinin çalışanlarına barınma, dinlenme, sağlık, maddi, eğitim ve kültürel imkanları sunmak üzere oluşturdukları bölümü refah sekreterliği olarak adlandırmışlardır. Yine de bu uygulamalar genel olarak kabul görmemiştir. Oluşturulan bu bölüm personel yönetiminin başlangıcı olup, personel yönetimin tam olarak ortaya çıkışı yönetim ve davranış bilimlerindeki gelişmelerin çalışma hayatına yansması İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden dönemde olacaktır.⁴

1920'lerde sendikaların baskısı ve personel yönetim kavramının genişletilmesiyle çalışma ilişkileri değişikliğe uğramış, 1930'lara gelindiğinde sendika yasasının çıkmasıyla işverenler personel bölümünden, bütün personel ve sendikal ilişkilerden doğan sorumlulukları, işleri üstlenmesini istemiştir. 1960'lı yıllarda A.B.D. ve

³ Serap Benligiray, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir, A.Ö.F. Yayınları, Yayın No: 902, Ekim 2008, s. 4.

⁴ *A.e.*, s. 5.

1970'li yıllarda Avrupa'nın sanayisi gelişmiş ülkelerinde, verimin ve kazancın sadece makinelerle arttırılmayacağı görülmüş, insana yönelik değer arttırmanın önemi kavranmaya başlanmıştır.⁵ Kronolojik olarak bakıldığında bu değişimin bir anda olmadığı, farkındalığın ekonomik dinamikler doğrultusunda geliştiği görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimini, tarihsel gelişmeler ve yönetim teorilerinin gelişiminden ayrı olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım olmaz. Bilimsel yönetim düşüncesi ile başlayan ve insanın sadece bir maliyet unsuru olarak görüldüğü personel yönetimi anlayışı yerini, insanı bir üretim kaynağı ve katma değer yaratmanın önemli bir ögesi olarak gören stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise modern yönetim düşüncesinden etkilenmiştir.⁶ Daha önceleri sadece bordro düzenleme, maaş artış oranlarının düzenlenmesi, resmi tatil ve izin günlerinin takibini yapmakla sınırlı "Personel Yönetimi" tanımından daha geniş fonksiyonlara sahip olan insan kaynakları tanımlamasına geçilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi içinde tanımlanan klasik görevlerinin yanı sıra bir personelin örgüte girişinden çeşitli nedenlerle örgütten ayrılmasına kadar olan süreçte gelişiminden sorumludur.⁷ Bu süreçte çalışma hayatında ilk kez insan psikolojik bir varlık olarak çalışma hayatında mercek altına alınmıştır.

Kurumların ihtiyaçları doğrultusunda insan kaynaklarının önemi büyüktür. Kuruma ihtiyaçlarına uygun doğru seçimlerle çalışanların kazandırılması, eğitilmesi ve geliştirilmesi süreçlerini insan kaynakları departmanı yürütür. Çalışanlar bir firmanın hücreleridir, tanımlaması yapılırsa çalışanlarını eğiten, gelişmesini sağlayan firmalar hücrelerini yenilemiş ve eskimenin önüne geçmiş olur.⁸ Yani insan kaynakları örgütte yenileyici fonksiyonları olan bir göreve sahiptir.

Günümüzde aynı teknolojik imkanlara sahip firmalar, kalitelerini çalışanlarının bilgi ve deneyimlerinin yönetilmesine borçludur. Birleştirici ve etkili iletişim ağını meydana getiren insan kaynakları yönetimi, örgütün kültürünün temel yapıtaşlarını

⁵ A.e.

⁶ Dinçer Atlı, *Yetenek Yönetimi*, İstanbul, Crea, 2013. s. 85.

⁷ A.e., s. 52-53.

⁸ Haldun Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, İstanbul, Yön, 1996, s.17.

oluşturur. Toplam kalite felsefesini benimseyen bir örgütün kalite değerlerinin oluşturulmasında ve benimsenmesinde insan kaynaklarının çabası büyüktür. Ancak çalışanların benimsediği toplam kalite felsefesiyle şirketlerde başarıya ulaşabilir. İnsan kaynakları, örgüt çalışanlarının performanslarının artırılarak en yüksek verimliliği şirkete kazandırma ve rekabet üstünlüğü sağlama amacındadır. Bu nedenle toplam kalitenin uygulanmasından ve geliştirilmesinden insan kaynakları yönetimi, denetleyici bir rol üstlenip süreci garantilemektedir.⁹ İnsan kaynaklarının örgütte cesaretlendiren teşvik eden bir denetleme üslubuna sahip olmasının bu fonksiyonu daha da güçlendirebileceği düşünülmektedir.

Personel yönetimi; iş görenlerle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup; uygulama alanı daha çok günlük sorunlar ve faaliyetlerdir.¹⁰ Genel olarak ücretlendirme, ücretli-ücretsiz izinler, eğitimler, kişinin disiplin cezası alma durumu için yazılı uyarı dilekçeleri, işe giriş belgeleri ve işten ayrılma durumunda karşılıklı anlaşmaya varılan iş akdi fesh belgeleri ya da istifa durumlarında istifa dilekçeleri gibi teknik ve operasyonel konuları ifade etmektedir.¹¹ Personel bölümü kayıt tutma yükümlülüğüyle ortaya çıkmıştır. Personelin işe giriş-çıkış tarihleri, aldıkları ücretler, çalıştıkları bölümler, yaptıkları işler, izin aldıkları ve raporlu oldukları günler, kaç defa disiplin cezası aldığı gibi siciline işlenen bilgiler kaydedilmekteydi. Personel yönetimi daha çok, ya üst yönetimin altında ya da muhasebeye bağlı bir birim olarak, operasyonel nitelikli ve çalışanlara yönelik bir yönetim anlayışıdır. Personel uzmanları, dolaylı ve standart kalıplarla çalışanlarla iletişim kurma yoluna gitmekteydiler. Çalışma ilişkileri yapısı bakımından toplu sözleşmeler daha ön plandadır. Kısıtlanmış bir bilgi akışı mevcuttur. İşletme stratejileri bakımından karar alıcı değil, uygulayıcı bir rol biçilmiştir.

Gelişen ve değişen yönetim anlayışlarına paralel olarak, personel yönetimi modern yönetim anlayışı ile yerini insan kaynakları yönetimi yaklaşımına bırakmıştır.

⁹ Hüseyin Demirci, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Kum Saati, 2010, s. 51-52.

¹⁰ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa, 2006, s.6.

¹¹ Çiğdem Vatansver, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Ankara, Turhan, 2010, s. 480.

Değişen müşteri talepleri, küreselleşme, maliyet, teknolojinin yanı sıra insan gücünün en önemli verimlilik ve rekabet unsuru olması insan kaynakları yönetimi anlayışının doğmasına zemin hazırlamıştır. Böylece personel yönetimi anlayışı yerini insan kaynakları kavramına bırakarak, onun alt operasyonel uygulamalarından biri haline gelmiştir.

İKY örgütün misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini destekleyen, aktif ve becerili işgücünü çekebilme, geliştirme ve muhafaza edebilme sürecidir. İnsan kaynakları uygulamaları ise, mevcut insan kaynaklarını idare edebilmek için uygulanan plan ve yönetim yöntemleridir.¹² İnsan kaynakları yönetimi, dönüştürücü bir liderliktir. Kültürel, yapısal, ve çalışanlarla ilgili stratejilerin geliştirilmesinde öncü rol üstlenir. Yeniliği ve inovasyonu destekleyicidir. Standartlaşmaya sıcak bakmaz. Çalışanlarla doğrudan ve açık bir biçimde iletişime geçer. Bireysel değer ve yeteneklere önem verir ve bu nedenle çalışma ilişkileri de bireysel sözleşmeler ağırlıklıdır. Örgüt kültürünün yaratılmasını ve takım ruhunun oluşturulmasını sağlar.

İnsan kaynakları kavramının işletmelerde ilk kez 1981 yılında kullanıldığı görülmektedir. Daha sonraları kavramın tanımı ve yetki alanı geliştiği için amaçları ve faaliyetlerinde de değişimler olmuştur. Türkiye’de gerek akademik gerekse örgütlerce 1990’lı yıllarda uygulamalı çalışmaların başlatıldığı insan kaynağı yönetimi İKY, öncelikle özel şirketlerde yaygınlaşmıştır. Özel şirketler klasik personel yönetimi uygulaması yanı sıra İKY uygulamalarına da yer vermiştir.¹³

İnsan kaynakları yetkilisinin örgütün misyonunu, hedeflerini ve toplam kalite anlayışını çalışanlarda yerleştirmek için bilgilendirme ve danışma toplantıları düzenlemesi, hem sürecin benimsenmesini hem de işçilerle iletişimi güçlendirme adına insan merkezli bir anlayışın varlığını göstermektedir. Bu yüzden bir disiplin olarak gelişmesi, yeni olmakla birlikte insana ilişkin olarak yararlandığı teori, ilke, teknik ve uygulamalar; eğitim, sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde kullanılan yaklaşımlardır. Dolayısıyla tarihçesi sözü edilen bilim dallarından bağımsız olarak

¹² Atilla Yelboğa, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Ankara, Turhan, 2010, s. 2.

¹³ A.e., s. 4.

düşünülmemelidir.¹⁴ Bu nedenle insan kaynakları yönetim felsefesi açısından tamamen insan odaklı bir felsefedir.

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde pek çok unsuru değiştirmektedir. Sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir bölümü, organizasyonla bütünleşmiş, şirket hedeflerini organizasyondaki tüm ekiplere taşıyabilen bir bölüme çevirmiştir. Dar bir alan içinde mevcut durumunu ve statükoyu korumayı amaç edinmiş bir bölümü, organizasyonel değişime etkin katkısı olan aktif bir departmana dönüştürmüştür. İlişkilere ve prosedürlere odaklanan bir yapıyı, bireysel gelişimini ekip performansını yansıtmaya odaklanan bir yapıya, her şeyi kendi olanakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir örgütlenmeyi, dışarıya açık bir örgütlenmeye, çalışanları ve diğer bölümleri rakip olarak gören bir yaklaşımı, onları iç müşteri ve ortak olarak gören bir yapıya, kendi dilini konuşan bir bölümü, müşterinin dilini konuşan bir bölüme dönüştürmeyi başarmıştır.¹⁵ Bu durum insan kaynakları yönetiminin geçirdiği evrimi açıkça göstermektedir.

Küçük ve büyük çaplı işletmeler bazında insan kaynaklarını ele alırsa, farklılıklar görülecektir. Örneğin, birden fazla alanda faaliyet gösteren şirketler grubundaki insan kaynakları yönetimi farklıdır. Genel müdürlükteki insan kaynaklarının uzmanlık gücünden faydalanılırken, diğer birimlerde uygulama gücü olarak yararlanılır. Bu yapılanma mali işler, idari işler, bilgi sistem ve satın alma gibi birimler için de geçerlidir. Şirketler grubunun uç birimlerindeki insan kaynakları yöneticileri yönetim açısından kendi şirket yetkilisine, işlev açısından ise merkezdeki insan kaynakları departmanına bağlıdır.¹⁶ Küçük ölçekli kurumlarda insan kaynakları yetkilisinin rolü ve görevi daha geniştir. Şirketlerin insan kaynağı ihtiyacını karşılarken, çalışanların ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurup aynı zamanda verimliliği elde etmek görevidir. Böylece örgüt yöneticisinin en yakınındaki mesai

¹⁴ Fındıkçı, a.g.e., s. 10

¹⁵ Demirci, a.g.e., s. 55-56.

¹⁶ Fındıkçı, a.g.e., s. 38.

arkadaşı olabilmektedir. ¹⁷ Burada aslında şirketlerin ölçeği ve kurumsal olgunlaşması olgusu ön plandadır.

Günümüzde insan kaynakları yetkilisinin üst düzey yetkililer tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Şirketlerin insan kaynakları yöneticisine her alanda uygulanacak stratejik planların hayata geçirilmesinde ihtiyacı olduğu kesindir. Örgütlerin insan kaynakları yöneticisine toplam kaliteyi uygulama ve gerek görüldüğünde değişiklik yapma yetkisini vererek bu yetkinin gerektirdiği sorumluluğu yerine getirmesini istemeleri gerekmektedir. ¹⁸ Bu durumun örgüte daha etkin bir yönetim avantajı sağlayabileceği açıktır.

İnsan kaynakları, tüm çalışanların katıldığı ortak bir kurum kültürünün oluşturulmasından ve şirket içinde moral ve motivasyonu yüksek mutlu çalışanların varlığını sağlamaktan sorumludur. ¹⁹ Toplam kalitenin benimsenmesinde her çalışanın örgütü kendi işyeri gibi görmesi ve benimsemesinin önemi büyüktür. Bu işyerinden duyulan memnuniyet ile mutlu bir çalışma ortamına bağlıdır.

İnsan kaynakları yöneticisi, tüm çalışanların işyerinin stratejik birer ortağı olması ve onlar hakkında alınacak kararların uygulama mercii olması bakımından, işletmenin alacağı stratejik kararlara müdahale edebilmesiyle oldukça mühim bir konuma sahiptir. İnsan kaynakları, bu stratejik özelliğini çalışanların şirkete uyum sağlamasını, firma kültürünün paylaşılmasını, kariyer planlanmasında etkin rol almasını ve firma yöneticileri veya çalışanlar arasında sorunların giderilmesini eğitim yoluyla gerçekleştirmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi; çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamalıdır. ²⁰ Böylece insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisindeki etkinliği gelişecek ve pekişecektir.

¹⁷ A.e., s. 39.

¹⁸ Ersen, a.g.e., s. 106.

¹⁹ A.e., s. 58.

²⁰ Demirci, a.g.e., s. 59.

Japonya'nın 1980'li yıllarda kendine has geliştirdiği yönetim anlayışıyla birlikte uyguladığı insan kaynakları felsefesi ile gelen rekabet gücü, Amerika'nın insan kaynakları yönetim anlayışında ve rekabet politikalarında değişime neden olmuştur. Amerikan işletmelerinde çalışanların örgütlere bağlılığının olmaması, bu anlayışın değişmesinin ve yeniden örgütlenmesinin başlıca nedenidir.²¹ 1990'ların sonu ve 2000'li yılların başıyla, insan kaynakları yönetiminden talep edilen sorumluluklar genişlemiş ve artmıştır. Kurumsallaşma sürecini tamamlayan şirket üst yönetimleri, işletme stratejilerinin tamamının yaratılmasında ve kurumsal liderlikte insan kaynaklarını stratejik bir eş güç, ortak olarak görmeye başlamışlardır. Bu insan kaynakları yönetimi felsefesinin yakaladığı başarı, kuruma sağladığı katkılar ve yeni sosyo-ekonomik faktörler nedeniyle olmuştur. Böylece insan kaynakları yönetimi yerini daha da genişletilmiş yetki ve sorumluluklarla donatılmış stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimini oluşturan faktörler; küreselleşmenin daha da hız kazanması, teknolojik gelişmeler, deregülasyon, işin doğasındaki gelişmeler ve iş gücü çeşitliliğidir. Küreselleşme; üretilen ürün veya hizmetin uluslararası pazarlara ulaştırılması, ticaret yapılmasıdır. Teknolojik gelişmeler; gelişen teknolojiyle üretimin ve hizmetin bütünleştirilmesi üstünlük sağlamaktadır. Deregülasyon; bir diğer ifade ile belirli bir iş alanında piyasa sapmasına yol açan düzenlemelerin kısmen ya da tamamen kaldırılması durumudur.²² İşin doğasındaki gelişmeler; çeşitli nedenlerle üretim/hizmet sürecinin değişmesidir. İşgücü çeşitliliği; farklı ırk, cinsiyet, yaş gibi değişkenlerin örgütlerin çalışan çeşitliliğine etkisini ifade eder. Özellikle küreselleşme ile beraber farklı kültürel ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin, iş görenlerin bu özelliklerini dikkate almaları gerekmektedir.²³

İnsan Kaynaklarının örgüte stratejik anlamda değer kattığı en önemli unsur personelin seçimi, işe alınması, eğitimi ve ödüllendirilmesi gibi çalışmalardır.

²¹ Tijen Erdut, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yay. No: 40, 2002, s. 3.

²² Yelboğa, a.g.e., s. 5.

²³ A.e., s. 6.

Performansın ödüllendirilmesi, başarılı personellere ücret artışı, prim uygulamalarının üretim üzerindeki olumlu etkiyle örgütlerin finansal kazanımlarını arttıracak işlevleri kazandırdığından dolayı insan kaynakları aynı zamanda finansal katkı sağlayan bir stratejik ortaktır.²⁴ Örgütsel stratejilerin gerçekleştirilmesinde stratejik insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının kullanılması, stratejilerin gerçekleştirilmesi bakımından önemli görülmektedir.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetiminden bakış açısı, amaçları ve faaliyetleri yönüyle farklı ve daha kapsamlı olduğu görüşü hakimdir. Kavramlar arasındaki en temel farklardan biri personel yönetimindeki insanı bir maliyet kalemi olarak gören anlayışın yerini insan kaynakları yönetiminde insanı bir üretim kaynağı ve katma değer yaratmanın önemli bir ögesi olarak gören stratejik anlayışa bırakmasıdır.²⁵ Bilgi toplumunda insana verilen değer örgüt için yapılan en iyi yatırımdır.

Örgütlerin finansal durumları ne derece iyi olursa olsun, insan kaynakları stratejileri sürekli geliştirilen bir kaynak olarak ortaya çıkarılmadığı takdirde, uzun soluklu stratejik ilerleme sağlanamayacaktır.²⁶ Çünkü insan kaynaklarının sahip olduğu birçok fonksiyon bu durumu yönetmede oldukça etkilidir.

Günümüz pazarlarının rekabet koşulları, stratejik insan kaynakları yönetiminin öncelikle belirli becerilerin seçilmiş stratejiler ile uyumunu sağlamaya odaklanmak yerine insan sermayesinin oluşturulması ve bilginin yönetilmesi yönünde yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir.²⁷ İç müşteri gibi kavramların önem kazanması bu düşüncüyü desteklemektedir. Bu bakış açısının, stratejik insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının etkili bir şekilde kullanılarak, örgütlerde yeni açılım dinamiklerini oluşturacağını söylemek mümkündür.

²⁴ Erdut, a.g.e., s. 14.

²⁵ Atlı, a.g.e., s. 94.

²⁶ Peter Lorange, "A strategic human resource perspective applied to multinational cooperative ventures." *International Studies of Management & Organization*, Vol.26, No.1, 1996, s. 87.

²⁷ Mark L. Lengnick-Hall , Cynthia A. Lengnick-Hall, *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Çev.Günhan Günay, Dışbank, 2004, s. 15-16.

2.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FONKSİYONLARI

İnsan Kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarının etkinliği, stratejik planların gerçekleştirilmesinde en önemli araçlardır. İşe alım ve kadro planlama, motivasyon ve performans yönetimi, örgüt ve çalışanların amaçlarının birleştirilmesini sağlayan bir kariyer yönetimi, örgütün sosyal bir organizma olmasına en büyük katkıyı yapan etkili bir takım çalışması, sürekli gelişimin temeli olan bir eğitim anlayışı ve adil bir ücretlendirme sistemi örgüt stratejilerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Tüm bu fonksiyonlar, alt başlıklarla incelenmiştir.

2.2.1. İşe Alım ve Kadro Planlama

Örgütlere en uygun çalışanın seçilmesi insan kaynaklarının en önemli görevlerinden biridir. Çalışanların gösterdiği performans işletmelerinde performansını yansıtmaktadır. Günümüzde çalışanların yüksek maliyetlerle işletmelere kazandırılması uygun personellerin seçilmesini önemli kılmaktadır.²⁸ Bir örgütün en önemli üretim kaynağı stratejik işgücüdür.

Örgütlere işçilerin seçilmesi sözleşme yapma süreci olarak adlandırılmakla birlikte üç aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar; açık pozisyon için başvuruların alınması, başvuru alanlar arasında örgütün ihtiyacına yönelik seçim yapılarak sözleşme yapılması son aşama ise işçilerin kurumla bütünleşmesinin sağlanmasıdır. İşletmeye en uygun iş görenin seçilmesiyle, örgüt kültürüne çabuk uyum sağlanması da mümkündür. İşletmeler insan kaynaklarının güncel ve potansiyel olma durumunu denetlemelidir. Mevcut çalışanlar arasında stratejik ve çevresel yetenekler olmak üzere sınıflandırma yapılmalıdır.²⁹ Böylece işe alım stratejilerinin de kategorize

²⁸ Gary Dessler, *Essentials of Human Resources Management*, New Jersey, Prentice Hall College, 1999, s.12.

²⁹ Marta Fossas Olalla, "The Resource-based Theory and Human Resource", *International Advances in Economic Research*, Vol.5, No.1, 1999, s. s. 89.

edilmesi, ve daha etkin bir kadrolama sisteminin örgüt içerisinde yaratılabileceği düşünülmektedir.

Stratejik işgücü, işletmelere değer katan ve müşteri memnuniyetini direkt olarak etkileyen çalışanlardır. Çevresel işgücü ise müşterileriyle birebir temas halinde olmayıp, işletmenin başarılı olmasını sağlayan olmazsa olmaz yeteneklere sahip çalışanlardır. Bunların haricinde ekleyebileceğimiz dışsal yetenekler ise örgütün bünyesinde bulunmasına gerek olmayıp, dışarıdan da karşılanabilen taşeronlaştırılmış iş görenlerdir. İşe alımlarda geleneksel işe alım uygulamalarına devam edildiği takdirde hem müşterilerin hem de işletmelerin olumsuz etkilenmesi ve maddi kayıplara uğramaları söz konusu olmaktadır.³⁰ İşe alım sürecinde yetiştirilmek üzere veya yeterli uzmanlık ve tecrübeye sahip bir personel mi alınacağına karar verilmelidir. İşe alınacak personelde ne gibi özelliklerin aranacağına kesin bir biçimde karar verilmelidir. Bu hususta ihtiyaç analizi yapılmasında eleman alımı yapılması söz konusu olan birimin yöneticisinden de destek alınabilir. İyi bir insan kaynakları planlamasıyla personel ihtiyacına dair birtakım öngörülerde bulunulması mümkündür.

Şirketlerde aranılan vasıflara sahip insanların seçimine "personel seçme" denirken, personel seçme işlemindeki uygulanan aşamalar ise "personel seçme süreci" olarak adlandırılır. Personel seçme aşamaları en doğru personele karar vererek, hangi adayın daha başarılı olacağını tahmin edilmesidir. Genel olarak işe alım süreci başvuru formu doldurulması, test yapma, görüşme, referansların kontrolü ve özgeçmiş araştırması, fiziki ve sıhhi kontrol, işe alma kararı, tepe yöneticilerinin onayı ve işe başlama işlemlerinden meydana gelmektedir.³¹ İşe alım fonksiyonu gerçekleştirilirken adayın organizasyona hatta birlikte çalışacağı ekibe uygun olup olmadığı iyi değerlendirilmelidir. Takım üyeleriyle rahat çalışması açısından bu önemli bir sorundur. Adayın kişilik testleri söz hareket ve davranışlarıyla dikkat çeken özellikleri analiz edilmelidir. İş yerine sağlayacağı katkı ve performansı, stres

³⁰ Erdut, a.g.e., s. 43.

³¹ Salim Çam, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Hayat, 2011, s. 78.

ile baş edebilme yeteneği, genel olarak istenen şartlara haiz olması başarılı bir değerlendirme süreci açısından son derece önemlidir.

İşe alım yöntemlerinden biri de olaylara dayalı örneklemeler sunma yöntemidir. Bu yöntemde işe alınacak kişilerin olaylar karşısındaki gerçek tutum ve davranışlarını ortaya koyması bakımından bir sorunu nasıl çözebileceğine yönelik örneklerle ikna etme şeklinde bir mülakat olup işin gereklerini yerine getirip getiremeyeceğine karar verilmesine katkı sağlar. Bu teknik, görüşme yapan kişinin adaydan aldığı bilgi veya bulgulara dayanan geleneksel görüşmelerden farklı olarak kanıtlanmış davranışlara dayanmaktadır.³² Şirket çalışanı olarak seçilecek kişilerin, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında katkı sağlayacak beceri, bilgi, eğitim ve bağlılık özelliklerine sahip olanı işe seçilmelidir. Seçim süreci, doğru görev ve doğru insan eşleştirmesini sağlaması açısından önemlidir.³³ Karar verme mekanizması gerçekleşirken iş teklifi insan kaynakları veya yetkili birim yöneticisi tarafından yapılabilir. Ancak her halükarda teklif yapılmadan insan kaynakları birimi genel ücret politikası ve işe alma prosedürü bakımından kararı onaylamaktadır. Mülakat sona erdiğinde en iyi adayın iş teklifini kabul etmeme ihtimaline karşı ikinci veya üçüncü adaya teklif sunulabileceğinden olumsuz cevabı verilmesinde acele edilmemelidir. Olumsuz verilen cevaplara karşı profesyonel tavırlar sergilenmelidir. Böylece örgüt hakkında oluşabilecek olumsuz bir imajın da önüne geçilmiş olunacaktır.

İKY'nin etkin bir personel seçme yöntemi geliştirmesi yeterli değildir. Aynı zamanda ihtiyaç duyulabilecek bölümlere, ihtiyaç duyulan yeteneği şirkete çekebilecek ve gerektiğinde bu kişilerle iletişime geçebileceği bir özgeçmiş havuzu da oluşturmalıdır. İKY'nin hedefi kötünün iyisini seçmek yerine iyiler arasından en iyisinin seçilmesidir. İşletmelerde personel bulma işlevi, aşağıdaki faktörlerden etkilenmektedir. Personel politikaları: İşletmenin mevcut personele öncelik tanıma, piyasa düzeyinin altında veya üstünde ücret verme, geçici veya full-time personel istihdam etme, iş güvencesi konusunu önemseme, sendikalaşmaya imkan verme gibi

³² Olalla, a.g.e., s. 89.

³³ Canan Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Beta, 2010, s. 137.

politikalar, ulaşılabilecek aday sayısını ve niteliğini belirler. İşgücü planları: İnsan kaynakları bölümü, gelecekteki personel ihtiyacının işgücü planları yapılarak önceden saptanmasıdır. Yaşanan deneyimler: Personel bulmada izledikleri bir yolun olumlu sonuç verdiğini gören yöneticilerin bu davranışlarının pekiştirerek süreklilik kazanmasıdır. İşin özellikleri: İşin gerektirdiği eğitim ve deneyim düzeyi, toplum içinde sağladığı prestij, güçlük derecesi, çalışma koşulları gibi işin kendisi ve yapılışı ile ilgili faktörler de personel bulma açısından önem taşır. Çevre koşulları: İşgücü piyasasının ücret ve istihdam açısından durumu, rakiplerin izledikleri yol, çalışma yaşamını etkileyen yasalar da işletmenin içinde yaşadığı çevreden gelen kısıtlamalar olarak personel bulma işlevini etkiler.³⁴ Bir şirket için örgüt kültürüne ve amaçlarına en uygun, yetenekli ve gelişime açık elemanların seçilmesi stratejik değer taşır. İnsan kaynaklarının eleman seçme, yerleştirme kısaca kadro planlama süreci en önemli faaliyetlerindedir. Nitekim, eleman yerleştirme ve seçme konusunda iyi olan örgütler, insan kaynakları yönetiminin yerleştiği, genellikle kurumsallaşmış veya kurumsallaşmaya çalışan örgütlerdir.

Özgeçmişlerin ön değerlendirme olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Aranılan niteliklere uygun olduğu düşünölen adaylar, insan kaynakları yetkilileri tarafından yapılacak görüşmelerden sonra işe kabul edilirler. Bazı işler için bilgi ve becerilerinin düzeyini saptamak için psikoteknik yöntemler uygulanabilmektedir.³⁵ Başvuruların alınması, objektif bir biçimde değerlendirilmesi, yüz yüze veya telefonla yapılan mülakatlardan sonra az sayıda aday ile ayrıntılı görüşme yapılmaktadır. Görüşmelerin değerlendirme aşamasından sonra adaya işe teklifinde bulunulmaktadır. Profesyonel bir işe alım sürecinde adaylara eşit davranılmalı, ön yargılı davranışlardan uzak durulmalıdır. Sürecin standart hale gelmesi, doğru kişinin işe alınmasının örgüt adına yapılan büyük bir yatırım olarak görölmeli gerekmektedir.

³⁴ Leman Bilgin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Eskişehir, A.Ö.F. Yayınları, Yayın No: 902, Ekim 2008, s. 71-72.

³⁵ Fındıkçı, a.g.e., s. 68.

Üretim ölçeğine göre istihdam edilmesi planlanan işgücü özelliklerinin her türlü detaylarının tanımlanması önemlidir. Kurumların açık pozisyonlar için ihtiyaç duyduğu kişi sayısını ve pozisyonun niteliğini belirledikten sonra söz konusu ihtiyacın giderilmesi, insanların görevlere atanmasıyla gerçekleştirilir. Bu aşamaya genel bir tabirle “kadrolama” denilir. Kadro planlamasında, işten ayrılan personellerin yerine geçebilecek ve yeni bir personel alınmıncaya kadar işten ayrılan personelin görevlerini yerine getirebilecek kişilerin planlaması yapılmalıdır.³⁶ Örgütte kadrolama yapılırken üst yönetici kadrolarının içeriden terfi yapılmasının daha verimli olacağı düşünülmektedir. Bu hem örgüt üyelerini motive edecek hem de örgütü tabandan tanıyan bir üst yönetim yapısının yapılmasını sağlayacaktır. İşe alımın etkinliği uzun dönemde örgüt performansını etkileyeceğinden insan kaynakları yönetimi için sonra derece önemli bir konudur.

Etkin bir personel seçim süreci için iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerinin ne olduğu, ne olması gerektiği belirlenmelidir. İş analizi, işin içine aldığı görevlerin, işin yapılabilmesi için fiziki ve sosyal şartların ve işi yerine getirecek olan kişilerde olması gereken becerilerin belirlenmesidir. İş analizinin, iş tanımı ve iş gerekleri olarak iki yan unsuru bulunmaktadır. İş tanımı, çalışanın yaptığı işi niçin ve nasıl yapacağını tanımlanmasıdır. İşin tanımında yer alan unsurlar; işin adı, sorumlulukları, görev tanımı, fiziksel çalışma koşulları, kullanılacak araç ve gereçler, sorumlu olduğu kişiler olarak belirtilmektedir. İş gereklerinde ise, işi yerine getirmekle sorumlu kişilerde olması gereken özellikler; bilgi, beceri, eğitim, deneyim gibi unsurlardır.³⁷ Adayların özgeçmişleri, uygulanan psikolojik testler, mülakatta verdiği yanıtlar kısaca her şey bir bütün olarak seçim sonucunda etkilidir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin şirkete eleman seçerken örgüt amacına hizmet edecek, gelişime açık, takım çalışmasına uyum sağlayabilen, yetenekli insan gücü seçmeye dikkat etmeleri önemlidir. Çünkü şirkette sürekli gelişmeyi sağlamak; gelişime açık, toplam kalite felsefesine uygun özelliklere sahip insanlarla

³⁶ Çam, a.g.e., s. 91.

³⁷ A.e., s. 231.

mümkündür.³⁸ Bu nedenle işe alım fonksiyonun örgütteki stratejik değeri yadsınamaz.

2.2.2. Motivasyon ve Performans Yönetimi

Kaliteli işgücü kavramı, günümüzde bilginin işe uygulanmasında gösterilen başarı şeklinde kullanılmaktadır. İş dünyasında kaliteli işgücü kavramı, alanında geniş bilgi sahibi, yüksek potansiyelli, değişimlere ayak uydurup, yönetebilecek, değer yaratarak kurumu geliştirebilecek kişiler olarak kullanılmaktadır. Böyle bir çalışan işletme için değerli bir çalışandır. Bilginin artması, bilişim ve teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve artan rekabet koşulları, Toplam kalite yönetimi faktörleri bu anlayışın gelişmesinde etkili olmuştur.

Geleneksel personel yönetiminde maliyet unsuru sayılan çalışanlar, modern insan kaynakları yönetiminde işletmelerin sahip olduğu en değerli varlıklar olarak kabul edilmektedir. Stratejik işgücü yönetiminde ise çalışanlar, farkına varılması, işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması gereken yetenekler olarak görülmeye başlamıştır.³⁹ Yani örgütsel bağlılık ve motivasyonun sağlanması etkin bir performans yönetiminin ön koşulu kabul edilmektedir.

Günümüzde her alanda yaşanan hızlı değişim, insan kaynakları yaklaşımının insana bakışı ve rolünü değiştirmektedir. Öncelikle, insan kaynakları kayıt tutma, kontrol, bilgi derleme gibi rollerinden uzaklaşmaktadır. Bu sayede insan kaynakları, organizasyonların büyümesinde daha proaktif rol oynayarak işletme stratejisinin belirlenmesinde ve stratejinin hayata geçirilmesinde sorumluluk almakta; organizasyonun genel yönünün ve değerlerinin yaratıcısı olma, küresel düşünme, danışmanlık, yenilikçilik ve insan yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışan bağlılığı yaratma gibi bir motivasyon yöneticisi rolü üstlenmektedir. Geleneksel insan kaynakları ölçüm ve uygulamalarının ihtiyacı karşılayamaz duruma gelmesi, stratejik işgücünün motivasyonel yönetimi olarak adlandırılan ve insan kaynakları yönetimine

³⁸ Ersen, a.g.e., s. 109.

³⁹ Atlı, a.g.e., s. 80.

yüklenen yeni rol ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım, yönetim felsefesini ortaya çıkarmıştır.⁴⁰ Motivasyon yönetimi, bir işletmenin tüm kademelerinde yer alan yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, yedekleme planlaması, performans değerlendirme, yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşı karşıya kaldığı bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Zamanla, teknolojik gelişmeler ve bilgiye erişimin kolaylaşması ile geleneksel üretim faktörlerinden toprak ve diğer doğal kaynaklardan emek ve sermaye ikinci planda kalmış, bilgi ve bilginin üreticisi nitelikli stratejik işgücü en önemli üretim faktörü olmuştur.

Şirketler için kaliteli ve yetenekli işgücüne sahip olmak ve onları kaybetmemek kendi başına bir yarışır. Hatta yarıştan da öte bir “savaş” olarak nitelendirilmektedir. Şirketlere rekabet avantajı sağlayarak rakiplerinin önüne geçirecek az sayıdaki nitelikli ve yetenekli insanı işe alma ve elde tutma çabaları şirket stratejilerinde önemli bir yer edinmiştir. Böylece, rakiplere karşı rekabet avantajı, çalışanların motivasyon ve bağlılığında artış, çalışanların performansında artış, yüksek potansiyel sahibi olan kişiler konusunda saydamlık, önemli pozisyonların yedekleri konusunda saydamlık, içeriden terfilerde daha yüksek bir oran ve buna bağlı memnuniyet, geleceğin liderlerinin erken tanınması, stratejik pozisyonların yedeklenerek pozisyon boşalması durumunda belirsizliğin ortadan kalkması, üst pozisyonlara çıkacak kişilerin başarı oranlarında artış, işten ayrılmaların azalması, yeterince yetenekli olmayan çalışanların da yetenekli çalışanlara öykünmesi nedeniyle performans artışı, etkin bir motivasyon ve performans sistemiyle gerçekleşebilecektir.

Performans yönetimi, diğer yandan organizasyonun uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda, personelden beklentilerinin ortaya konulması, performanstaki gidişatın izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi, eksikliklerinin giderilmesi veya geliştirilmesi için eğitimlerin desteklenmesi, becerilerin geliştirilmesi, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, ödüllendirme ve disiplinle ilgili kurallar bütünüdür.⁴¹

⁴⁰ A.e., s. 98.

⁴¹ Benligiray, a.g.e., s. 149.

İşletmenin hedefleri ile bireysel hedefleri bütünleştirerek ve bireylerin yarattıkları değeri ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek bireysel ve kurumsal performansın yönetilmesi sürecidir. Bu adımda, gelişim planları kapsamında çalışana yapılan yatırımlar sonucunda, o kişinin ideal profil ile arasındaki açığın ne derecede kapandığı değerlendirilir. Yapılan değerlendirme, adayın terfi ettirilmesi, işgücü havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin kararlara etki eder.⁴² Böylece adil ve gerçek bir işgücü yönetimi sağlanmış olacağı öngörülmektedir.

Basit bir şekilde uygulanan performans değerlendirme sisteminde tepe yönetimin önemli görev üstlendiği, personelden beklentilerin neler olduğunun bildirildiği bir yapıda olduğunu belirtebiliriz. Performans değerlendirme yöntemlerinin oluşturulması ve yürütülmesinde sorumlulukların büyük kısmını insan kaynakları yerine getirir. Ancak, performans yönetiminden istenilen personellerin kendi performansları üzerinde fikir beyan etmeleri, hem yöneticileri hem de insan kaynakları departmanı ile birlikte ortaklaşa belirledikleri sürecin birlikte yönetilmesidir. Bu nedenle performans yönetimi, bu sistemden etkilenecek tüm bireylerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması için katılımcı bir yaklaşımı gerektirir.⁴³ Performans yönetiminin objektif bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgütte hem yatay, hem de dikey bir sistemin oluşturulması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü motivasyon ve performans yönetiminde liderin de sürece yapması beklenen katkıların yeri ve önemi büyüktür.

Performans yönetimi sistemi gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans yönetimi sistemi, çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme

⁴² Atlı, a.g.e., s. 135.

⁴³ Benligiray, a.g.e., s. 150.

amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır.⁴⁴ Bu ortamın yaratılmasında ne gibi motivasyonel araçların kullanılacağına belirlenmesi ekip ve örgüt liderlerinin görevidir. Ancak bu süreçte verimliliğin sağlanabilmesi için örgüt çalışanlarının da beklentilerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Performans yönetimi sisteminin, gerçekten bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı organizasyonlarda, çalışanlar açısından önem taşıyan bazı özgün faydalarından söz etmek mümkündür. Çalışanlar kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar. Performans planlarını kendileri tasarlar ve yönetirler. Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izleme şansına sahip olurlar. Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırabilirler. Sürekli iyileştirmenin, işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilmektedirler. Bireysel performanslarıyla organizasyon amaçlarını ilişkilendirmeleri kolaylaştırmaktadır. Sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önem taşıdığını bilir, ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin bilgi ve becerilerini de geliştirebilirler.⁴⁵ Gelişme planları, organizasyonun amaçlarına ve çalışanın mesleki gelişmesine birlikte katkıda bulunmalıdır. Performans yönetimi hedeflerle yönetim anlayışına özdeştir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgütsel bağlılığının sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunların ne oranda gerçekleştirildiğinin ölçülmesidir.

2.2.3. Kariyer Yönetimi

Kariyer, kişinin hayatı boyunca yapabildiği en iyi işte uzmanlaşması demektir. Kendisinin seçtiği alanda yeteneklerini geliştirebileceği ve ilerleme kaydedeceği mesleki başarısıdır. Geçmişte kariyer yapmak, kendisine bağlı alt kadroların sayıca çokluğu demek iken, günümüzde kazandığı bilgi, beceri ve deneyimlerinin iş

⁴⁴ Barutçugil, a.g.e, s.334.

⁴⁵ A.e, s.337.

süreçlerine uygulama yeteneğidir. Bir örgütte kariyer yapacağı alanı belirleyen çalışanın, hedefine ulaşması için izlenmesi gereken amaç ve araçların tümü kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi; çalışanların önüne çıkan veya çıkacak olan fırsatları değerlendirmesi, sunulan fırsatları ve sonuçları seçmesi, kariyeri için hedef belirleyerek bu amaç doğrultusunda kendisini geliştirecek eğitimler ile mesleki gelişimsel çalışmalarının desteklenmesi ve düzenlenmesidir. Diğer bir ifadeyle kariyer yönetimi, çalışanın organizasyondaki hedefleri ile kendi şahsi hedefleri arasında ortak nokta oluşturulması ve göstermiş olduğu performansın daha da arttırılması ile şirkette ileride yükselebileceği pozisyonlar için gerekli donanımların edindirilmesidir.⁴⁶ Etkin bir kariyer yönetimi iş hayatındaki hedeflerin gerçekleştirilmesinde en önemli araçtır.

Kariyer Planlama; mesleki açıdan kişilerin hayatta yapmak istedikleri ile yaptıkları arasındaki uyumsuzluğun tespit edilmesiyle bunların ortadan kaldırılmasına yönelik programlardır.⁴⁷ Şirketler kariyer planlamayı sınırsız kariyer planları içinde performansların iyileştirilmesi, çalışanların motive ve teşvik edilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesinde de ele alabilmektedirler.⁴⁸ İyi bir kariyer planlamasıyla doğru zamanda, doğru yerde ve doğru niteliklere sahip olmak ve hem bireysel hem de örgütle ilgili hedefleri gerçekleştirmek mümkün olmaktadır.

Kariyer geliştirme faaliyetlerinin temel amacı çalışanların kariyerlerini yönlendirmelerine ve geliştirmelerine destek olmaktır. Böylece hedef belirsizliği ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklanan verimsizlik azaltılabilmektedir. Çalışanların yükselmede karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olunmaktadır. Organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı yeni görevler için eleman yetiştirmek kolaylaşmaktadır. Kariyer beklentilerinin yüksek olduğu olumlu bir kurum kültürü yaratmak mümkün olmaktadır. Çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefi saptamalarına yardımcı olunmaktadır. Böylece organizasyonda yaratıcılığı geliştirmenin ve verimliliği sağlamanın mümkün olduğu

⁴⁶ Demirci, a.g.e., s. 139-140.

⁴⁷ Çam, a.g.e., s. 97-98.

⁴⁸ Demirci, a.g.e., s. 140-141.

söylenmektedir.⁴⁹ Kariyer planlamasında birey kendi yetenek ve ilgilerini değerlendirir, örgüt ve birey, bireyin iş performansını değerlendirir; örgütsel pozisyonlarda ilerlemesi için gereken düzenlemeleri yapar. Kariyerin planlamasıyla, planlanan kariyer için yeterliliklerin kazandırılması amaçlanır ve bu yönde eğitimler aldırılır. İnsan kaynakları yöneticisiyle gerekli olan eğitimlerin alınması için eğitim planı belirlenerek uygulamaya geçilir. Kariyer yönetimi, sadece çalışanların kariyerini geliştirmesi için eğitimle destekleyen insan kaynakları yöneticilerinin değil, birim üst ve orta düzey yöneticilerinin de sürece katılımını gerektiren, personel gelişimi için aktif oldukları bir yönetim şeklidir.

Kariyer yönetimi, bireyin iş hayatına girmesiyle başlayan sonrasında ise atamalar, transferler ve iş değiştirmelerin yaşandığı bir alanı kapsar. Çalışanlar, etkin bir kariyer yönetimiyle seneler içerisinde ilerleyeceği kariyer basamaklarının neler olduğunu bilir ve bu yönde eğitimler ile geliştirilerek motivasyonu sağlandığı gibi bu programlar onu işine ve kuruma bağlar.⁵⁰ Başka kariyer arayışlarını önler, ve çalışan kurumla bütünleşir.⁵¹Bu da kurumdaki işgücü devrini azaltmaya, verimliliği arttırmaya, mali kayıpları engellemeye yardımcı olabilmektedir.

Başlıca kariyer yönetimi unsurlarından iç işe alım: Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen koşullara uygun olan firma çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvurularındır. Terfiler: Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmasıdır. Transferler veya yer değiştirmeler: Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasıdır. İşten çıkarmalar: Çalışanın bazı genel veya özel sebeplerden dolayı işten çıkarılmasıdır. Emeklilikler: Çalışanın bedenen ve ruhen çalışma yaşamının sona ermesidir.⁵² Çalışmak için başvuruların yapıldığı sırada olumlu değerlendirilen adayların kariyer planlaması içerisinde gelecek yıllarda neyi

⁴⁹ Barutçugil, a.g.e, s.320.

⁵⁰ Deniz Taşçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, A.Ö.F. Yayınları, Yayın No: 902, 2008, s. 125.

⁵¹ Fındıkçı, a.g.e., s. 343.

⁵² Taşçı, a.g.e., s. 141.

amaçladığı, hangi alanda kariyer yapmak istediği bir formla saptanabilir. Bu formda belirtilen amaca yönelik kariyer geliştirme planı oluşturularak kişinin özlük dosyasında muhafaza edilir. Ancak belirtilen hedefler, bazı olumsuz koşullar nedeniyle tam olarak gerçekleştirilemese de burada önemli olan çalışanın önünün açık olması ve hedeflediği kariyerin canlı tutulmasıdır.⁵³ Böylece çalışanın örgütte faaliyet göstereceği süre ve etkinliği artırılabilir.

2.2.4. Eğitim

“Eğitim” kişilerin tutum ve davranışlarının değişim sürecini, yaşantısıyla da yaparak, yeni işlevler kazandırılmasıdır. Buradan hareketle, eğitimle değiştirilecek olan bireyin davranışlarıdır, denilebilir. Bireyin davranışını değiştirmenin “eğitim” olarak adlandırılması için değişimin bireyler tarafından kabul edilmesi ve planlı olması gerekmektedir. Bu açıdan eğitimin, önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler dizini olduğu söylenebilir.⁵⁴Bu yüzyılda kalite bilincinin temelinde sürekli eğitim mevcuttur. Örgütlerde de stratejik insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesinde en etkili ve önemli fonksiyonun eğitim olduğu düşünülmektedir.

İnsan kaynakları eğitim çalışmalarını 3 temel alanda organize etmektedir. Kariyer eğitimleri-temel meslek eğitimleri ve oryantasyon, mesleki gelişim eğitimleri - yetenek geliştirici, kalite eğitimleri-temelin insan olduğu anlayışıyla, takım çalışması, müşteri odaklı hizmeti ISO 9000'i anlatan eğitimler olarak yürütülmektedir. Eğitim planlamasında, personel eğitim talepleri, eğitimin planlaması ve zamanlaması, uygulama olarak gerçekleşir. Doğru zamanda, doğru yere, doğru kişiyi görevlendirmek için eğitim verilecek bireylere, kişisel isteklerinin yanında eğitim ihtiyaçlarını belirleyecek ilgi ve yetenek testleri, anketler yapılmalıdır. Organizasyonda gerçekleştirilen görevlerin analizleri, eğitim

⁵³ Fındıkçı, a.g.e., s. 343.

⁵⁴ Demirci, a.g.e., s. 344.

planlamasının yapılması amacıyla oluşturulmalıdır. Ortaya çıkacak analizlerin sonucu doğrultusunda iş tanımları yapılacaktır. İş tanımlarının yapılması, uygulamada işin ve işi görenin değerlendirilmesinde yarar sağlamaktadır. Bu değerlendirmeler, yani işin özellikleri ve o işi gerçekleştirecek olanın yeteneklerinin karşılaştırılması, bireylerin eğitim açığını ortaya çıkaracaktır. Eğitim gereksinimleri; bireylerin ve grupların eğitim ihtiyacı, derhal karşılanması gereken gelecekte de karşılanabilecek biçimsel eğitim programı gerektiren, biçimsel olmayan eğitim programları gerektiren, iş başı eğitimi gerektiren, işletmelerin kendi içinde karşılayabileceği, bireyin sadece kendisinin karşılayabileceği şekilde sınıflandırılabilir.⁵⁵Eğitim ihtiyacının planlanmasında örgütün stratejik kararları da önemlidir. Bu kararlar doğrultusunda da çeşitli düzenlemelerin eğitim planlamasında yer alması gerekmektedir.

Etkili bir eğitimin temel özellikleri mevcuttur. Çalışanların moralini artırır. Çalışanların işletme amaçlarını özümsemelerini ve işletme için daha iyi bir imaj oluşturulmasını sağlar. İşletme politikalarının daha iyi anlaşılıp uygulanmasını sağlar. Ast ve üstler arasındaki ilişkileri geliştirir. Daha iyi karar verilmesini ve problemlerin daha etkili şekilde çözülmesini sağlar. Motivasyon sağlar ve liderlik yeteneğini geliştirir. Verimliliği, işin kalitesini artırır ve çalışan-işveren ilişkilerini geliştirir. Problemleri çıkmadan önleyen yönetim kavramının geliştirilmesini sağlar. Çalışanların değişikliğe uyum sağlamasına yardımcı olur ve ihtilafları hallederek stres ve gerginliği azaltır. Kişilerin gelişmesi ve iletişim sağlamaları için uygun ortam yaratır. Kişilerin dinleme, konuşma ve etkileşim yeteneklerini geliştirir. Gruplar ve kişiler arasında iletişimi ve etkileşimi sağlar. İşletmeyi daha sağlıklı bir yaşam ve işyeri haline dönüştürür. Eğitim ihtiyaçları; personel hatalarının sonlandırılmasına yönelik veya mesleki-kişisel yönlerinin geliştirilmesi gerektiği noktaların saptanmasıyla ortaya çıkar. Tüm çalışanların eğitim ihtiyaçları amirlerince teker teker ele alınmalı ve mutlaka çalışanlara ihtiyaç duydukları eğitimleri talep etme hakkı sağlanmalıdır.⁵⁶ Bu eğitimler performans analizine göre de tespit edilip

⁵⁵ A.e., s.75- 78.

⁵⁶ Akın, Erol, Çetin, a.g.e., s. 234-235.

planlanabilmektedir. Eğitime yapılan yatırımın faydasının eğitimin sağlayacağı faydaya eş değer olması gereklidir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi amacıyla gereken çalışmalar bulunmaktadır. Öncelikle her çalışanın dosyasında bir eğitim izleme formu bulunmalıdır. Kurumca özel olarak geliştirilecek bu forma kişinin aldığı eğitimler kayıt edilmelidir. Kurumda en az yılda bir kez eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik anket uygulamaları yapılmalıdır. Eğitim ihtiyacı belirlenirken katılımcıların bireysel farklılıklara sahip oldukları gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Yıllık taramaların dışında yeni birimlerin kurulması, kurumda yeniden yapılanma çalışmaları ve benzeri durumlarda da eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi yoluna gidilmektedir. Özellikle kurumdaki teknolojik bir yenilik, alt yapı değişikliği de eğitime ihtiyaç duyuracaktır. Klasik örgüt yönetiminde eğitim planları yıllık olarak hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Ancak hızlı bilgi artışının yaşandığı günümüzde, eğitim her yerde, her zaman uygulanması gereken bir etkinlik halini almıştır. Eğitim ihtiyacının saptanmasında katılımcıların yoğun biçimde belirledikleri konulardan hareket edilmelidir. Çalışanların, eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecine bizzat katılmaları daha sonra yapılacak eğitim çalışmalarına isteyerek katılımları, yararlanmaları, etkilenmeleri, benimsemeleri bakımından yararlı olacaktır.⁵⁷ Buna göre çalışanların da eğitim konusunda düşüncelerinin alınması verilecek olan söz konusu eğitimin etkinliği açısından önem taşımaktadır.

Çalışanların aldıkları eğitimin kalıcı becerilere dönüştürmelerini sağlamak için bu bilgilerin uygulanabileceği ortamların liderlerce meydana getirilmesi gereklidir.⁵⁸ Çalışanlar sadece mevcut yeteneklerini geliştirmek için değil, gelecekte şirket içi veya başka bir işletmede oluşabilecek daha üst bir konumda yer alabilmek için gerekli becerileri de kazanmaktadır.⁵⁹ Kariyer yönetimi açısından da eğitim oldukça

⁵⁷ Fındıkçı, a.g.e., s. 256.

⁵⁸ Ayşem Ertopuz, Berker Telek, "Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik", TÜSİAD-KALDER 3. Kalite Yönetimi Makale Yarışması, İstanbul, TÜSİAD Yay. , Yayın No: T/99-1-249,1999, s. 97.

⁵⁹ Olalla, a.g.e., s. 90.

önemli bir fonksiyondur. Bireylerin kariyer planlarına göre verilecek eğitimlerin kariyer gelişimi ve yönetiminin etkinliğini arttırabileceği düşünülmektedir.

Böylelikle işçi ve işletme açısından ortak kazanımlar doğrultusunda; işçilere kendi kariyeriyle ilgili ilerleme sürecinde aktif bir rol verilirken, işletmelerde kariyer danışmanlığı görevini yerine getirmiş olacaktır.⁶⁰ Verilecek eğitimle aynı zamanda çalışma şartlarında iş sağlığı ve güvenliğinin iyileştirilmesi sağlanabilir.⁶¹ Örgütler çalışanlarını eğiterek işletme ile çalışanlar arasında bir amaç birliği oluşturabilir.⁶² Eğitim fonksiyonu bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görülmektedir.

2.2.5. Takım Çalışması

Takım çalışması organizasyonlar için son derece önemlidir, organizasyonların sonuç alabilme kabiliyetini arttırmaktadır. Organizasyonel etkinliğin arttırılabilmesi için işbirliğinin arttırılması gerekmektedir. Ortak amaç ve sorumlulukları yerine getirmek için toplanan üyelerin takım liderlerini kendilerinin seçmelerinin verimlilik açısından daha faydalı olabileceği düşünülmektedir. Kalite çemberlerinde de olduğu gibi, takımlar tek bir departman veya farklı departmandan üyelerin bir araya gelmesiyle de oluşabilmektedir. Optimum kişi sayısının 7-10 olduğu söylenebilir, ancak bu yapılacak çalışma veya projenin içeriği ile de ilgilidir. Takım çalışmalarının örgütte yaygınlaştırılmasıyla süreçlere katılım ve ortaklık sağlanmış olmaktadır. Takım oluşturma eğitimlerinin planlanmasında hedefe ulaşmak için gerekli yetkinliklerin kazandırılmasına ve takım olarak çalışma yetkinliklerinin geliştirilmesine önem ve öncelik verilmelidir. Organizasyonlarda ödüllendirme ve özendirme sistemleri de takım performansını artırıcı şekilde yapılandırılmalıdır. Takım çalışmasında ekip üyeleri daha az stres yaşarlar. Paylaşılan sorumluluk yükleri hafifletmektedir.⁶³ Organizasyonel yapının takım çalışmasına yatkın olması işbirliği açısından

⁶⁰ Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları, No. 640, 1999, s. 44-46

⁶¹ Çam, a.g.e., s. 94-95.

⁶² Taşçı, a.g.e., s. 71-72.

⁶³ Barutçugil, a.g.e., s.279-281.

önemlidir. Bu nedenle organizasyonların kurulum aşamasında takım çalışmasına müsait olacak şekilde yapılandırılması gerekmektedir.

2.2.6. Ücret Yönetimi

Örgütler; en iyi çalışanların elde tutulması, örgüte kazandırılması, iş tatminin sağlanması ve performansın maksimize edilebilmesi için en iyi ücretlendirme sistemlerini yaratmayı arzu etmektedirler. Bu nedenle her unvana yönelik ücret yönetimi uygulamaları örgütlerce yeniden ele alınmakta ve daha efektif ücret ve ödüllendirme sistemleri araştırılmaktadır.

Ana ücretlendirme sistemlerini zaman temeline dayalı ücret sistemleri, götürü ücret sistemi, ve parça başı ücret sistemi olarak tanımlamak mümkündür. İyi bir ücret politikası, nitelikli elemanları organizasyona çekmek ve elde tutmak için ekonomik bir temeldir. Ödenen ücretler arasında eşitlik ve adaleti sağlamak için gerekli bir iş değerlendirme tablosu, doğrudan ödemelerin amaçlara ve politikalara uygun olarak yapılmasını sağlayan bir ödeme planı, ücretlerle ilgili konularda yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştıracak araçlardır. Ücretlendirme planının hazırlanmasında belirli aşamalar bulunmaktadır. Hangi işlerin hangi ücret planında yer alacağını kararlaştırılması, işleri sınıflandırmak için iş analizi ve tanımı yapılması, organizasyon içinde eşitliği sağlayacak iş değerlendirme yönteminin seçilip uygulanması, amaca uygun ücret yapısının belirlenmesi, piyasadaki ücret düzeylerinin araştırılması oldukça önemlidir.⁶⁴

İşverenler açısından bakıldığında ücret, bir mal ya da hizmetin üretiminde, maliyet kalemi içinde yer almaktadır. Her şeyden önce işletmenin ürettiğinden sağladığı gelirle ödediği ücret arasında organik bir bağ bulunmaktadır. İşverenin ücret politikası, ödenen ücretle yeter sayıda ve aranan nitelikte eleman bulabilmeyi ve onların görevlerindeki devamlılıklarını sağlayabilecek nitelikte olmalıdır. Ücret, hem çalışmayı özendirmeli, hem de yatırımları ve karı olumsuz yönde etkileyip işletmenin varlığını tehlikeye sokmamalıdır. Bütün bunları birbiriyle bağdaştırabilmek ise

⁶⁴ Barutçugil, a.g.e., s.444-445.

oldukça çok zordur.⁶⁵ Bu hassas dengeyi sağlamak ücret yönetimi etkinliğini gerçekleştirebilecektir.

Etkin bir ödeme politikasının temel bazı kriterleri bulunmaktadır. Ücret çalışanın ekonomik, yasal, sosyal hak ve beklentilerini karşılayabilecek bir düzeyde bulunmalıdır. Ücret çalışanın eğitimi, yeteneği, performansı ile bütün bir dengede olmalıdır. Ücretin ödenme biçimi ve ödenen miktar çalışanın kendisini güvencede hissetmesine yardımcı olmalıdır. Çalışanın etkili, verimli bir biçimde çalışmasını özendirmelidir. Çalışan ücret sistemini anlamalı ve kendisine yararlı olduğunu idrak edebilmelidir⁶⁶ İşçinin yegane geçim kaynağı ücrettir. Bu nedenle de işyerlerinin tercih edilmesi, mevcut işyerinde kalınması ve çalışan motivasyonu çalışana sunulan ücret düzeyi ile yakından ilgilidir. Günümüz işletmelerinde personelin motive edilmesi amacıyla sabit ücret sistemleri pek de tercih edilmemekle birlikte, performansa, bilgiye, beceriye endeksli ücret uygulamalarının daha çok tercih edildiği ve gelecekte de uygulamaların bu yönde olacağı öngörülmektedir. Ücret politikalarının etkili ve tutarlı olması oldukça önemlidir. Bunun için hem organizasyonun maliyet hesaplamalarının iyi yapılması hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin çok iyi incelenmesi ve analiz edilmesi gereklidir.

2.3. STRATEJİK ORTAKLIK VE KALİTEYİ BAŞARMADA LİDERLİK ETME NOKTASINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik insan kaynakları yönetiminin rolü organizasyonun genel yönünün ve değerlerinin yaratıcısı olmaktır. İnsan kaynakları profesyonelleri bireylere, takımlara, iş birimlerine ve genel anlamda organizasyona performans iyileştirme konusunda disiplinler arası rehberlik ve danışmanlık hizmetleri vermeye odaklanmalıdır. Diğer kültürler farklı anlayışlar ve farklı işletme uygulamaları konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar. Küresel şirketlerin hızla büyümesiyle kültürel anlayış ve duyarlılık

⁶⁵ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. bs., Beta, İstanbul, 2003, s. 314.

⁶⁶ A.e.,s.448.

giderek daha da önemli olmaktadır. Kültürel duyarlılık şirketlerin daha fazla pazar bulmasına ve o pazarlarda başarılı olmasına yardımcı olacaktır. Küresel iş ortaklıkları sayı olarak ve kapsam olarak artmaktadır bu gelişme ileri düzeyde stratejik yönetim becerilerini insan kaynakları yönünden daha duyarlı bir çalışma anlayışını gerektirmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi stratejik iş ortaklığı rolünden stratejik iş liderliği rolüne geçmelidir. Değişimi ve sonuçları küresel anlamda yönlendirmeli, yerel düzeyde izlemekle yetinmemelidir. İnsan yeteneklerinin geliştirilmesi, genel organizasyon verimliliğinin artırılması ve zenginleşmesini yönetmek noktasında önemli roller alacağı düşünülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bu yüzyılda küresel düşünmelidir nitekim küresel düşünmeyi başaran organizasyonlar rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir. Geleceğin başarılı organizasyonları, her çalışanı bir birey ve bir değer olarak ele alır. İş tatminini geliştiren ve morallerini yükselten çeşitli hizmetler ve programlar geliştirirler. İnsan kaynakları yönetimi, yatırımın geri dönüşünün hesaplandığı bir birim olmalıdır ve değişen ekonomiye göre esnek tepkiler göstermeyi başarmalıdır.⁶⁷ Bu durum ancak birimde stratejik farkındalığın yaratılmasıyla sağlanabilecektir.

Toplam kalite anlayışında insan kaynakları yönetimi desteklenircesine insana saygı gösterilmesi temel alınır ve çalışanların emeğine değer verilir. İnsan kaynaklarının personellerin gelişimini sürekli desteklemesi ve gelişime açık olması toplam kalitenin gerçekleştirilmesi konusunda önemlidir.⁶⁸ Toplam kaliteyi oluşturmaya çalışan işletmeler, organizasyona istenilen istatistiksel ve proses yöntemlerinin geliştirilmesiyle kalitenin geliştirilmesine katkı sağlaması için gerekli eğitimlerin planlamalarını yapacak bir birime ihtiyaç duyar. Bu birim insan kaynakları departmanıdır.⁶⁹ Bu görev stratejik açıdan mühim olduğu kadar, insan kaynakları yöneticisinin, örgütün tüm birimlerindeki yöneticilere çalışanlar konusunda ortaya çıkacak sorunlarda çözüm için yardımcı olma amacı da taşımaktadır.⁷⁰ Stratejik insan

⁶⁷ Barutçugil, a.g.e, s.99-105.

⁶⁸ Demirci, a.g.e., s. 60.

⁶⁹ A.e., s. 64.

⁷⁰ Ersen, a.g.e., s. 105.

kaynakları departmanına aynı zamanda diğer birimlere yol gösterici bir rol verildiği söylenebilir.

Strateji uygulamaya başlamadan önce bazı temel sorunlara cevap aramak ve bu cevaplar doğrultusunda etkili politikalar geliştirmek zorundadır. Stratejileri gerçekleştirebilecek düzeyde bilgi ve beceriye sahip çalışanların organizasyon bünyesinde mevcut olup olmadığı kontrol edilmelidir. Kimlerin bilgi ve beceriler, kimlerin yönetici yetkinlikleri, kimlerin de kurumsal kültür ya da tutum geliştirme anlamında eğitilmesi gerektiği saptanmalıdır. Çalışanların seçiminde ve işe yerleştirilmesinde hangi yöntemlerin benimsenmesi gerektiği kararlaştırılmalıdır. Kültürün inanç ve değerler sisteminin yerleşmesi ve yaygınlaşmasının hangi yol ve yöntemlerle sağlanabileceği belirlenmelidir. Nasıl bir alıştırma yerleştirme eğitim ve rotasyon programının uygulanacağı tasarlanmalıdır. Çalışanların memnuniyetini sağlayan, güvenini kazanan ve performansı destekleyen bir ücretlendirme sistemi kurulmalıdır. Yeni görev ve pozisyonlara atanacak insanlar için izlenecek yükseltme standartlarının ve politikaların neler olacağı belirlenmelidir. Daha özverili, üretken, yaratıcı çalışmaların sağlanacağı özendirileceği uygulamalar ve tasarımlar gerçekleştirilmelidir. Organizasyonların saygınlığı, geleceği, yönetim sistemi, stratejileri, ürünlerinin çalışanlarının ve yöneticilerinin kalitesi, insan ilişkileri motivasyon düzeyleri gibi konuların nasıl yaşama geçirileceği belirlenmelidir. Çalışanların iş sözleşmeleriyle yasalarla ya da özel durumlarıyla ortaya çıkan yasal ve sosyal hakları ve beklentileriyle nasıl ilgilenileceği stratejik insan kaynakları yönetimi tarafından belirlenmelidir.⁷¹Tüm bunlar karar bakımından örgüt stratejisine dahil olan önemli davranış mekanizmalarıdır.

Çalışma ilişkilerinde işçi-işveren barışının korunması için toplu sözleşmelerin rolü büyüktür. İşçi-işveren arasındaki ilişkilerde hukuki sürecin kurulması toplu sözleşmeler ile gerçekleşir ve bunun neticesinde iş yaşamında barış temin edilir. Organizasyonla işçiler arasındaki anlaşmazlık genellikle ücret konusunda olduğundan, toplu sözleşmelerde daha çok ücret sınırının belirlenmesinde kullanılır.

⁷¹ Barutçugil, a.g.e, s.74-75.

Ücret konusu haricinde çalışma koşulları, sosyal imkanlar ve grev hakkına da her iki tarafın uyma zorunluluğu vardır. İşletmeler, insan kaynakları politikasını oluştururken ve uygularken yasalara olduğu kadar toplu sözleşmelere de bağlı kalmak zorundadır.⁷² Stratejiler oluşturulurken tüm bu etkenler de göz önünde bulundurulmalıdır. Hukuka uygun sağlıklı bir gelişim süreci tasarlanmalı, birimde kurumsal imaj ve kalite kaygısı güdülmelidir.

İK çalışmaları arasında uyumlaştırma da yer alır. Uyumlaştırma, çalışanlar arası çatışmaların yıkıcı olma düzeyine ulaşmasını engellemeye yönelik yapılan çatışma çözme eylemleridir. Bir organizasyonda personel değişimlerin sıklığı ortada bir sorun olduğu anlamına gelmektedir. Bunun nedenleri arasında; görevlerin çakışması, kaynakların paylaşılabilmesi, yanlış anlamalar, gözde eleman olma isteği, çalışanlar arası yarış gibi birçok neden sayılabilir. Bu çatışmaların nedeni ne olursa olsun çalışanın hevesini kırdığı ve kuruma zarar verdiği bir gerçektir. Bu nedenle İK çalışanlar arası memnuniyetsizliği gidermek için müdahale etmelidir. Bu müdahale talebi ilgili birim yöneticilerinden gelmektedir. Çalışanlar arası çatışmalardan başka yönetici-çalışan arasında ki sorunların çözümünde de İK'nın yardımını gerektirebilir.⁷³ Yönetimin amacı örgüt içerisindeki barış ve ahengin adil bir biçimde sağlanmasıdır. Bunun da ancak etkin bir stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde, insan kaynakları yönetiminin arabulucu lider rolüyle gerçekleştirilebileceği öngörülmektedir.

Şirketlerin toplam kaliteyi gerçekleştirebilmesi için öncelikle vizyonunun belirlenmesi, çalışanların faaliyetlerinin amacının ve önemli noktaların biçimlendirilmesi gerekir. Bu amaçla yapılacak ilk uygulama kuruluşun ilkeleriyle insan kaynakları ilkelerinin aynı temellere dayandırılmasıdır. Hedeflerin istenilen düzeye erişip erişmediği değerlendirilmeli ve insan kaynakları yönetiminden kaynaklı eksiklikler varsa telafi edilmeye çalışılmalıdır. İnsan kaynakları kaynağı insan olan bir yönetim birimi olduğundan insana dair sürekli sorumluluk

⁷² Çam, a.g.e., s. 79.

⁷³ Fındıkçı, a.g.e., s. 71.

içerisindedir.⁷⁴ Toplam kalite uygulamalarında insan kaynakları yönetiminin ortadan kaldırmaya çalıştıkları bazı hataları ve zayıf yönleri vardır. İnsan kaynakları yönetimi maddi hataları sıfırlamayı, insan hatalarını sıfırlamayı, kayıp ve israf edilen zamanı, müşteri şikayetlerini, istenmeyen insan davranışlarını, kaybedilen müşteri sayısını ve sağlıklı olmayan çalışma koşullarını sıfırlamayı amaçlamaktadır.⁷⁵ Yani örgütteki her yerde kalite kaygısı içerisinde davranmaktadır.

Rekabet üstünlüğünün sağlanması ve sürdürülmesinde maliyet egemenliği ve farklılaştırma stratejisi iki önemli etkidir. Maliyet egemenliği stratejisini tanımlarsak; işletmenin maliyete hakim olmasıyla, standart bir ürünün çok geniş bir pazarlama ortamı için ucuza mal edilmesidir.⁷⁶ Ayrıca maliyet egemenliği stratejisi, maliyet denetimlerinin çok katı olduğu, yapılan giderlerin düşük tutulduğu, ölçek ekonomisinden üretimde faydalandığı, araştırma-geliştirme, tasarım, imalat, satış, reklam ve satış sonrası hizmet gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini içermektedir.⁷⁷ Farklılaştırma stratejisi ise; kişilerin ihtiyacı ve isteğine uygun kişiye özel ürün veya hizmet sunmaya yöneliktir. Bu stratejinin amacı yeni ürün veya hizmet üreterek standart ürünlerdeki gibi sabit bir fiyat yerine, özel fiyat garantisiyle tüketime sunulan ürün veya hizmet anlayışını yerine getirmektir. Ürün yeniliği, hizmet anlayışındaki kalitenin garantisi, müşteri memnuniyetinin sağlanması, ayrıcalıklı hizmet ve ürün sunulması, teknolojik gelişmeler, satış kanallarının çoğaltılması, teknik destek servislerinin varlığı gibi uygulamalar farklılaştırma stratejisinin esasıdır.⁷⁸ Uygulanan üretim stratejileri ile insan kaynakları yönetimine verilmesi gereken önem arasında sıkı bir bağ vardır.

Maliyet egemenliği stratejisinde azla yetinmek, disiplin ve ayrıntılara harfiyen uymak benimsenmektedir.⁷⁹ Maliyet stratejisini benimseyen ve uygulayan her şirket

⁷⁴ A.e., s. 61.

⁷⁵ Ersen, a.g.e., s. 60.

⁷⁶ Patrick Gunnigle, Sarah Moore, "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issue and Implications", *Personnel Review*. Vol.23, No.1, 1994, . 64.

⁷⁷ John K. Shank, Vijoy Goundarajan, "Strategic Cost Management and the Value Chain", *Journal of Cost Management*, Vol. 5, No.4, 1992, s. 7.

⁷⁸ Alan M. Rugman, Richard M. Hodgetts, *International Business, A Strategic Management Approach*, New York, Mc Graw-Hill, 1995, s. 223.

⁷⁹ Gunnigle, Moore, a.g.e., s. 64.

ücret konusunda rakiplerine nazaran daha katı bir tutum içerisine girmektedir. Bu durum farklılaştırma stratejisini benimseyen şirketlerle kıyaslandıklarında daha düşük kalite, hizmet ve ücret belirlenmesine yol açmaktadır.⁸⁰ Motivasyonu arttıran farklılaştırma stratejisinde çalışanların kaliteyi gerçekleştirmede, örgüt hedeflerinin tutturulmasında ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi örgüte bağlılığı gerektiren gelişmiş bir işbirliği söz konusudur.⁸¹ Bunun sağlanması üretim stratejilerine paralel olarak insan kaynakları yönetiminin planlanmasıdır. Bu üretim stratejisi daha üst bir rolle, örgütteki insan kaynakları yönetiminin dönüştürücü bir liderlik yapması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu yaklaşımda şirkette mümkün olduğunca az insan gücüyle olabildiğinin ötesinde yarar sağlamaya yönelik insan kaynaklarının kullanılması ve bu yönde geliştirilmesi esastır.⁸² Rekabet ve verimlilik açısından, atıl olmayan bir işgücü yaratılması önemlidir. İşgücünün yeteneklerinden sağlanan faydayı arttıracak uygulamaların hayata geçmesinin, stratejik insan kaynakları yönetiminin rekabet fonksiyonlarını güçlendirebileceği düşünülmektedir.

Günümüzde işletmelerde problem çözme yeteneğine sahip, inisiyatif kullanan, sonuçların sorumluluğunu taşıyan çalışanlara gereksinim duyulmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi güçlendirici ve dönüştürücü bir role sahip olmalıdır. Çalışanları güçlendiren bir liderlik anlayışı benimsemelidir. Bu noktada güçlendirmenin alt yapısını hazırlamak stratejik insan kaynakları yönetimine aittir. Çalışanlar kendilerini kararları uygulayan bireyler olarak görmemelidir. Karar alınma sürecinde çalışanlara etkin bir rol biçilmelidir. Takım ruhu yaratılmalıdır. Stresin fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda kişiye zarar vermesi, nedeni anlaşamayan ve anlaşıldığında da başa çıkılamayan kaygıların o kişinin gücünü aşan sürekli bir gerilime dönüşmesiyle başlar. Önemli olan, yaşam gerilimlerinin bu düzeye gelmeden önce kontrol altına alınması ve hatta belirli amaçlar için onun yarattığı enerjiden yararlanılmasıdır. Bunu yapabilmek için stresin gerçekte ne

⁸⁰ F. Edilberto Montemayor, "Congruence Between Pay Policy and Competitività Strategy in High Performing Firms", *Journal of Management*, Vol.22, No.6, 1996, pp. 892.

⁸¹ Erdut, a.g.e., s. 39.

⁸² A.e., s. 40.

olduğunu nedenlerini etkilerini ve sonuçlarını bilmek gerekir. Bu bilgiye sahip olan kişi stresi sağlıklı yaşamını ve başarısını destekleyen bir güç olarak da kullanabilir.⁸³ Stres yönetiminin insan kaynakları tarafından başarılı bir şekilde yönetilmesinin örgüte kazanç sağlayabileceği düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi kuruluşun tüm birimlerinin stratejik ortağı olarak, organizasyonun en alt bölümünden en tepe bölümüne kadar tüm organizasyona uyumlu insan kaynakları stratejilerini oluştururlar. İnsan kaynakları toplam kaliteyi tamamlayıcı bir unsurdur. Şirket çalışanlarının mutlu olduğu bir ortam yaratmak, birkaç çalışana değer verilip diğer çalışanların göz ardı edilmesini değil, tüm çalışanlara eşit önem ve saygıyla yaklaşarak takım oluşturulması insan kaynaklarının çabasıdır. Toplam kalite için insan kaynakları biriminin toplam kaliteyle oluşacak değişimin saptanması, stratejinin oluşturulması, oluşturulan strateji doğrultusunda insan kaynaklarının yeniden planlanması, değişimde gerekli olacak yetenekleri ortaya çıkarması, mevcut işgücüne katkı sağlayacak şekilde eğitmesi rekabet üstünlüğü sağlama açısından önemlidir.⁸⁴

Organizasyonlar sürekli olarak hızla değişen bir rekabet dünyası içinde ayakta kalmaya çalışırken; küreselleşme şirket birleşmeleri ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi zor durumlarla da başa çıkmaya çalışırlar. Bu çabaların hemen hepsi birer fırsat yaratırken, organizasyonun sosyal ve entelektüel sermayesinin etkin kullanılmasının gerekliliği de beraberinde gelmektedir. Şirket birleşmeleri de insan kaynakları açısından önemli bir konudur. Verimliliğin azalmasına kültür çatışmalarına kilit becerilerin kaybına yönetim tarzlarının başarısız olmasına neden olabilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi bileşenlerinin yeniden belirlenmesi ve inisiyatif alınması liderlik rolünü üstlenmesiyle bu problemler çözülebilir. Müşteri ilişkilerinin planlanmasına ve yürütülmesine ilişkin kararlar müşterinin ihtiyaç ve önceliklerini karşılamalı ama aynı zamanda organizasyonun kurum kültürü kalite kültürü stratejisi ve yapısıyla da bağlantılı olmalıdır. Etkili müşteri ilişkileri, insan kaynakları yönetiminin başarılı olması durumunda

⁸³ Barutçugil, a.g.e, s.410.

⁸⁴ Ersen, a.g.e., s. 61-62.

sağlanacak yüksek performans ve motivasyon ortamında daha kolay gerekleŒecektir.⁸⁵ Tüm bu nedenlerden dolayı stratejik insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisindeki liderlik rolü, sağladığı rekabet avantajı, insan odaklı yönetim felsefesi ve kaliteye verdiği önem sebebiyle bu yüzyılda gittikçe daha da değer kazanacaktır.

⁸⁵ Barutçugil, a.g.e, s.71-73.

3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Stratejik insan kaynakları yönetimini ortaya çıkaran ve gelişmesini sağlayan yaklaşımlar dört başlık altında incelenecek olursa; evrensel, durumsal, şekillendirme ve bağlamsal yaklaşımlar olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşımlar sırasıyla: En iyi insan kaynakları uygulamaları, performans ve durum ilişkisi, bütüncü stratejik yönetim, makro sistem ve insan kaynakları ilişkisi hakkında görüşler bildirmektedir.¹ Kurumlarda stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanma amacı örgütün fiziksel, beşeri ve teknolojik kaynaklarının rekabet üstünlüğü yaratacak şekilde örgüt stratejisi doğrultusunda ortaya konmasıdır.² Karşılaştırmalı olarak değerlendirilirse, rekabet unsurlarının kullanım amacı toplam kalite yönetimi için de aynıdır. Şekillendirme ve durumsal yaklaşımların toplam kaliteyi yaratan dinamiklerden olduğunu söylemek mümkündür. Bu duruma küreselleşme, enformasyon toplumunun oluşması gibi pek çok etkeni örnek olarak sıralayabiliriz.

Boxall ve Purcell yaptıkları araştırmalar sonucunda örgütlerin stratejik insan kaynakları yönetiminde seçimler yaparken en iyi uyum ve en iyi uygulama anlayışının başarılı olacağını belirtmektedirler.³ En iyi uyum yaklaşımı insan kaynakları stratejisinin örgütsel strateji ile çevresel yapıya uygun olması gerektiğini vurgular. Kompleks yapıya sahip örgütlerde en önemli stratejik unsurların neler olduğunun belirlenmesi ve bunların en iyi şekilde nasıl bir araya getirileceği bu yaklaşımda en önemli sorundur. Birleşmenin ve uyumun sağlanması stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli kilit görevidir.⁴ Bu noktada toplam kalite yönetiminin örgütsel ve çevresel şartlara uyum sağlanmasını kolaylaştırıcı sürekli

¹ Bülent Bayat, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.10,S.3, 2008, s.75-79.

² Lloyd L. Byars, *Concepts of Strategic Management*, New York, Harper Collins Publishers, 1992. s.5.

³ Peter Boxall, John Purcell, "Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?," *International Journal of Management Reviews*, Vol.2, No.2, 2000, pp.186.

⁴ John E Delery, Harold D. Doty, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4,1996, pp.803.

iyileştirme, süreç ve sistem yönetimi, kalite planları ve kalite çemberleri gibi pek çok fonksiyon ve yaklaşımları vardır. Esneklik yaratması açısından, stratejik insan kaynakların yönetimini besleyebileceği düşünülmektedir.

Evrenselliği savunduğu için üniversalizm olarak da adlandırılan yaklaşımın ilk odak noktası; örgütlerde uygulanan değişken ücret politikası, işe alım ve atama sürecinde seçme ve yerleştirme yöntemleri, çalışanların periyodik ve kapsamlı eğitimi ve geliştirme programı veya performans ölçümlleme sistemiyle çalışanların yeteneklerini güçlendirici yöntemlerdi. Zaman içerisinde bu anlayış yerini çalışan sadakati, kararlara çalışanların katılımı, problem çözmede isteklilik, takım çalışması, yüksek verimliliğin sağlanmasında çalışmayı teşvik etme, iş tanımının yenilenmesi ve değişik ödüllendirme sistemlerine bırakmıştır.⁵ Toplam kalite felsefesi de yapısında bu yaklaşımları destekleyen birçok özellik taşımaktadır. Çalışana hiçbir zaman maliyet unsuru gözüyle bakılmadığı gibi, takım çalışmasını ve personelin yönetime katılmasını destekler ve süreçlere önem vererek pek çok yerden kazanç sağlamaktadır.

Örgütlerin yapılarına uygun en iyi uygulamayı seçerek stratejilerini buna göre oluşturduklarında daha başarılı olacakları ifade edilmektedir.⁶ İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi açısından en iyi uygulamaların belirlenmesi gerekmektedir. Batt'a göre bu uygulamaların gerçekleşmesi dört unsura bağlıdır. Bunlar; iş gören seçimi, eğitimi, değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesidir.⁷ İşletmelerin en iyi uygulama yaklaşımı yöntemleri aynı sektörlerde farklı sonuçlar gösterebileceği gibi, farklı sektörler arası uygulamalarda benzerlikler gösterebilir.⁸ En iyi uygulama ve çözümlerin bulunmasında orta kademeli yöneticilerle işbirliği teşviki ve kalite

⁵ Fernando Martin-Alcazar, P. M. Romero-Fernandez and G. Sanchez-Gardey, "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No.5, 2005, pp. 635.

⁶ Boxall, Purcell, a.g.e. pp.185.

⁷ Rosemary Batt, "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth.", *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.3, 2002, pp 587-590.

⁸ Bünyamin Akdemir, "Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi Özel Sayısı*, S.49, 2005, s.441.

problem çözme teknikleri ile toplam kalite yaklaşımının, farklı bakış açıları geliştirilmesine yardımcı olması mümkündür.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili Woodward, Dewar, Werbel, Schooven, Van de Ven, Drazin ve Venkatraman tarafından etkileşime dayanan uygulama çeşitleri geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda çalışanların performansları ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki durağan olamaz ve durumsal değişkenler olarak tanımlanan etkenler ile değişir.⁹ Davranışsal bakış açısı; belirli örgüt hedeflerinin belirli çalışan davranışlarını gerektirdiği, belirli insan kaynakları stratejilerinin de belirli çalışan davranışlarını gerektirdiği bir yaklaşımdır.¹⁰ Değişimi talep edilmeden anlamak ve yönetmek toplam kalitenin hedefleri arasındadır. Toplam kalite, sınıfsız bir yönetilen yönetici ilişkisini yaratması ile durağan ilişkilerden uzak ve daha proaktif bir yönetim sunar. Böylece çalışan ve yönetim ilişkilerinin daha sıcak olması ve yakından takip edilmesi ve beklenen düzeyde davranışların gerçekleşmesi olanaklı görülmektedir.

Biçimlendirme yaklaşımına göre örgüt, hiçbir etkenin tek başına örgütü sürükleyemeyeceği, çoklu değişkenlerden meydana gelen, iç ve dış alt bileşenleri olan karmaşık bir oluşumdur ve bütün olarak ele alınmalıdır.¹¹ Bu durumda örgütün hem çevresel, hem kurumsal hem de iç ve dış etmenlerle tutarlı bir ilişkisinin olması gereklidir.¹² Örgütün stratejileri belirlenirken sürecin uygulanabilirliği açısından insan kaynaklarının dahil olması gerekmektedir. Bunun nedeni alt gruplar arasındaki iletişim ve emek birliğini insan kaynaklarının sağlayabileceği gerçeğidir.¹³ Bu iç ve dış etmenlerle ilgili tutarlılığın, iç kaliteyi oluşturan iç müşteri olarak ifade edilen iş gücü ve aynı zamanda kurumsal kültür kalitesi ile, dış kaliteyi oluşturan çıktı ve müşteri tatmini dengesinin ile sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu da stratejik insan

⁹ Fernando Martin Alcazar, vd., a.g.e. pp. 635

¹⁰ Jeff Ericksen and L. Dyer, "Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organizational Performance", **International Journal of Human Resource Management**, Vol.16, C. 6, 2005, pp. 908.

¹¹ Michael A. Sheppeck, and J. Militello, "Strategic HR Configurations and Organizational Performance", **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 39, No. 1, 2005, s..6. - Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi, 2004, s.19.

¹² Fernando Martin Alcazar, vd., a.g.e. s.637.

¹³ Yüksel, a.g.e., s.19.

kaynakları ve kalite yönetimi fonksiyonlarının ortaklaşa harekete geçmesiyle mümkün olabilir.

Kaynağa dayalı yaklaşımda ise örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ele alarak açıklaması bakımından stratejik insan kaynaklarınca ayrı bir öneme sahiptir. Kaynağa dayalı yaklaşımda kurumlarda kopyalanması zor değerler yaratılmasıyla rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir olması söz konusudur. Bu bakımdan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği stratejik insan kaynağını yöneten ve elde tutan insan kaynaklarının kurumlar açısından önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmaktadır.¹⁴ Örgüt kalitesi kavramı bu noktada en büyük kaynaktır.

İşletmelerde kalitenin artırılması ve yerleşmesi için uygulanacak olan insan kaynakları fonksiyonları aynı zamanda rekabet stratejisine uyumlu işlevleri olmalıdır. Örgütün rekabette ön plana çıkması için çalışanların gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerinin eğitimle desteklenerek geliştirilmesi gerekmektedir.¹⁵ Kurum içerisinde çalışma şartlarının iyileştirilerek, görev tanımlarının belirlenmesi, çalışanların yaptığı işle ilgili örgütçe alınan kararlara katılımının sağlanması önemlidir.¹⁶ İş akışlarına bağlı olarak ortaya çıkan görev ve yetkilendirmelerde çalışanların yaptığı işin daha yüksek performansla sonuçlanması için sürekli eğitimle geliştirme faaliyetleri periyodik olarak yapılmalıdır.¹⁷ İşletmelerde kalite artırma anlayışının, çalışanlara yönelik çalışmalar şeklinde olduğu, performans artışı ile insan kaynağının kalitesinin artırılmasına yönelik uygulandığı söylenebilir.¹⁸ Bu uygulamalar bir şirketin kopyalanamayan değerlerini ifade ettiği için hem toplam kalite, hem de stratejik insan kaynakları yaklaşımı için çok değerlidir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi bir işletmenin rakipleri arasında rekabette öne çıkmasını sağlamaktadır. Uygulamaların neticesinde alınacak sonuçlar ise; az ve

¹⁴ Bayat, a.g.e., s.88-89.

¹⁵ Randal S. Schuler, Susan E. Jackson, "Liking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices", **The Academy of Management Executive**, Vol.1, No.3, 1987, pp. 214.

¹⁶ Patrik E. Connor, "Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimensions", **Public Administration Review**, Vol.57, No.6, 1997, pp. 503.

¹⁷ John Sutherland, Stewart Gerry, "Taxonomy of Firms with Reference to Human Resource Strategies: Some Observations from an Employers Survey on Women Returners.", **Personnel Review**, Vol.26, No.1/2, 1997, pp. 60.

¹⁸ Akdemir, a.g.e., s.450.

nitelikli personel ile yüksek verimliliğin sağlanması ve buna bağlı olarak şirket karlarındaki artış olacaktır.¹⁹ Bu sonuca destek sağlayan en önemli fonksiyon araştırma ve teknoloji geliştirme faaliyetlerinin desteklediği toplam kalite yönetimi yaklaşımıdır. Böylece emek israfı önlenmiş ve verimlilik sağlanmış olacaktır. Toplam kalite yönetiminin stratejik insan kaynakları ile örgüt stratejilerinin uygulanması ve geliştirilmesine destek olunması noktasında örgüte fayda sağladığı düşünülmektedir.

3.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİNİN ARKA PLANINI OLUŞTURAN UNSURLAR

Stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkinin arka planını oluşturan ve geliştiren pek çok etkenin var olduğu düşünülmektedir. Kaizen felsefesi, küreselleşme, enformasyon toplumunun ortaya çıkması, kuşaklararası çatışma ve bu çatışmanın iş hayatına yansması, çalışan memnuniyetinin önem kazanması, sendikaların güç kaybı ile bireysel anlaşmaların iş hayatında ön plana çıkması, iş sağlığı ve güvenliği hassasiyetinin gelişmesi gibi birçok etkenin varlığı, bu işbirliğinin ortaya çıkmasında ve önem kazanmasında etkili olmuştur. Tüm bu dinamikler ayrı başlıklarla incelenmiştir.

Bu ilişkinin arka planını oluşturan dinamiklerin incelenmesi aslında stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi yaklaşımlarını daha da ön plana çıkartan ve bu yaklaşımların güçlenmelerine sebep olan gelişmeler olarak da değerlendirilebilir.

3.1.1. Felsefi İlişki Bakımından Ortak Bir Nokta: Kaizen

Japonca “Kai”, “Değişim”, “Zen” de “İyi, daha iyi” anlamına gelen “Kaizen” kısaca sürekli olarak, sonsuza dek iyileştirme yapmak anlamına gelmektedir.²⁰ Birçok

¹⁹ Seçkin Gönen ve Muhsin Çelik, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.5, S.12, 2005, s.45.

²⁰ Canan Çetin, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, Beta, Şubat 2010, s. 24.

kaynakta Kaizen felsefesinin öncüsünün Masaki İmai olduğu belirtilmektedir. Kaizen (Sürekli İyileştirme); küçük sürekli artışlarla süreci daha etkili, verimli, kontrollü ve adapte edilebilir yapan sürekli geliştirme metodudur. Kaizen felsefesine göre ilerlemeler genellikle karmaşık teknik ve pahalı ekipmanlar olmaksızın tamamlanmaktadır.²¹ Yalın bir felsefe olduğu görülmektedir.

Sürekli gelişim veya “Kaizen”, Japonya’da geliştirilen muda, mura ve muri kavramları ile daha net bir şekilde ortaya konulabilir. Bu kavramlar işletmedeki süreçlerde zararlı unsurların ortadan kaldırılması gerekliliğini savunur. “Muda” kısaca israf anlamına gelmektedir. Daha öz kullanmak ve herhangi bir katkı sağlamayan aktivite anlamları da taşıyan "mudi" yedi farklı israfı ifade etmektedir. Bunlar; fazla üretim, süreçleşme, ulaştırma, gecikme, kaydetme, motivasyon kaybı ve kusurlu parçalardır. “Mura”, tutarsızlık, düzensizlik ve kararsızlık anlamlarına gelmektedir. “Muri” ise, mantıksız ya da aşırı gayret ve zorlamalar olarak ele alınmaktadır.²² Kaizen her yönüyle örgüt açısından maddi ve manevi kaybın önüne geçmeye çalışan bir yaklaşımdır.

Toplam Kalite Yönetiminin ana amaçlarından biri, her durumda ve her zaman çalışanlarının tümünün sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Toplam kalite yönetiminin en temel faaliyeti, sürekli geliştirmedir.²³ Kaizen anlayışı ile batıdaki anlayışın farkı, Kaizen uygulamalarında küçük adımlarla fakat sık sık geliştirmelerin yapılmasıdır. Batıda ise bu anlayış, geliştirmenin büyük adımlarla, ender sıklıkta yapılmasından ibarettir. Japonlar Kaizen’i gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğüyle değil, sıklığı sayesinde batıya rağmen daha büyük gelişmeler kaydetmişlerdir.²⁴ Kaizen’i gerçekleştirmek için mevcut durumu yetersiz bulmak, insan faktörünü geliştirmek, problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak gerekmektedir.²⁵ Sürekli gelişim, kalite geliştirme faaliyetlerini ve bireylerin katkılarını gözden geçirme, kalite geliştirme hedeflerini yeniden belirleme,

²¹ Turgay Bucak, *İşletmelerde Kalite Yönetimi*, İzmir, İlya, 2011, s. 37.

²² A.e., s. 38.

²³ Hüseyin Demirci, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, Kum Saati, 2010, s. 35.

²⁴ A.e., s.36.

²⁵ Çetin, a.g.e., s. 24.

çalışanların departman hedeflerine katkısını arttırabilmek amacıyla öneri sistemi oluşturma değerlendirme ve başarıları ödüllendirme, sürekli eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır.²⁶Böylece çalışanların bireysel gelişimlerinin daha sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi mümkündür. Bu durumun örgüte yansımalarının elbette yönde olacağı düşünülmektedir.

Kaizen anlayışında sorunların ele alınmasında önemli olan unsurlar; mevcut sorunun tanımlanmış olması, analiz edilmesi, ana problemin ortaya çıkarılması, önlemeye yönelik planların oluşturulması ve uygulanması, elde edilen sonuçların kontrol edilerek standardizasyona ulaşılmasıdır. Tüm bu unsurlar stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetiminin ortak görüş ve hareket noktalarıdır. Sorunların ele alınmasında izlenecek bu yollar, tespit edilen kaybın sıfırlanmasını sağlayan bir iyileştirme yöntemidir.²⁷Kaliteyi yaratmada ve yönetmede liderlik edebilecek en büyük değer insandır. Başarılı bir insan kaynakları yönetiminin en büyük çıktısı insana verilen değer tüm örgüt içinde hissedilmesi ve mevcut problemlere kaizen felsefesindeki gibi çözüm ve iyileştirme odaklı yanıtlar bulunabilmesidir.

Toplam kalite ve stratejik insan kaynakları yönetiminin temel noktasını oluşturan iyileştirme ve geliştirme için, kaizen felsefesinde de belirtildiği gibi öneri sisteminin oluşturulması mikro anlamda çalışan katılım, makro anlamda endüstriyel demokrasinin gerçekleştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Böylece çalışanlar yetenek ve fikirlerine olan kurumsal inanç ve ihtiyacın sorumluluğunu daha iyi anlayacaktır. Bu noktada personelin motivasyon kayıplarının belli oranda azaltılabileceği düşünülmektedir.

Sürekli gelişen ve değişen dünyada mevcut örgütsel durumu yeterli bulmak üreticiler için kabul edilemez. Küresel ekonomilerin varlığı, kitle iletişim araçları, ve sosyal medyanın tüm dünyada kullanılması, insanın doğası gereği daha iyisini talep etmesi, mevcudu yeterli bulmayı bu yüzyılda olanaksızlaştırmaktadır. Rekabet edebilmenin en önemli yolu gelişime ve inovasyona açık bir felsefeye sahip olmaktır. Bu noktada yine Kaizen felsefesinde de belirtildiği gibi motivasyon ve ödüllendirme sık ve

²⁶ Demirci, a.g.e., s. 37.

²⁷ Çetin, a.g.e., s. 25.

sürekli adımlarla ilerlemek başarıya taşıyan etmenlerdendir. Motivasyon yönetiminde en önemli araçlardan birisi de yeni hedefler koyma ve ödüllendirmedeki başarıdır. Ortaya konulan artı değerın doğru biçimde ödüllendirilmesi ve teşviki yeniliğin sürekliliği için oldukça önemlidir.

Sürekli gelişimin paralelinde doğan sürekli eğitim ihtiyacı, bilinenlerin revize edilmesi ve gelişime katkı yapabilme noktasında oldukça önemlidir. Ancak bu süreçten optimizasyon sağlanmak isteniyorsa eğitim ihtiyacı toplam kalite ve stratejik insan kaynakları yönetimi politikalarına göre şekillendirilmeli ve eğitim ihtiyaç analizine göre planlanmalıdır. Planlanan eğitimlerin işe artı değer kazandırması iş görenin yeteneklerini ve becerilerini geliştirmesi, etkinlik açısından beklenmektedir.

Kaizen anlayışı, toplam kalite yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin ortak noktalarından biri olarak her iki alanı da etkilemekte ve beslemektedir. Kaizen, kontrollü, sürekli ve adapte edilebilir yeniliklerle üretim sürecindeki her türlü israfın bertaraf edilmesini sağlayarak ve en önemli stratejik güç unsuru olan insana atfettiği değer ile her iki yaklaşımı pek çok noktada gelişim için buluşturmaktadır.

3.1.2. Küreselleşme

Küreselleşme; dünya ölçeğinde ekonomik, siyasal ve kültürel bütünleşme, fikirlerin, görüşlerin, pratiklerin, teknolojilerin küresel düzeyde kullanılması, sermaye dolaşımının evrenselleşmesi, ulus-devlet sınırlarını aşan yeni ilişki ve etkileşim biçimlerinin ortaya çıkması, mekanların yakınlaşması, dünyanın küçülmesi, sınırsız rekabet, serbest dolaşım, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi ve ulusal sınırların dışına çıkması, kısaca dünyanın tek pazar haline gelmesidir.²⁸ Küreselleşmenin ortaya çıkardığı kurumlardan biri olan Uluslararası Para Fonu (IMF)'ye göre küreselleşme teknolojinin hızla gelişerek farklı coğrafyalarda geniş bir alana

²⁸ Refik Balay, "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C. 37, S. 2, 2004, s. 63.

yayılması, uluslararası ticarete sermaye, mal veya hizmetler hacminin artmasıyla birlikte ülkelerin birbiriyle olan ekonomik etkileşimlerinin çoğalıp, bağımlılıklarının da artmasıdır. Campbell de benzer bir tanımla küreselleşmeyi, “üretim faktörleriyle mal ve hizmetlerin giderek artan hareketliliğinden kaynaklanan sınır ötesi karşılıklı bağımlılık ve hatta bütünleşme” olarak ifade etmektedir.²⁹ Farklı yönleriyle farklı tanımlamalara sahip bu kavramın, örgütleri ve bireyleri derinden etkilediği açıktır.

Yakın bir geçmişe sahip olan küreselleşme kavramı 1960’lı yıllarda tam anlamıyla günümüzde de sıkça kullanılan formuna ulaşmıştır. II. Dünya savaşı sonrasında uluslararası ticarete etkinliğini göstermeye başlayan 1950-1960’lı yıllarda ortaya çıkan 4 ekonomik etmen etkili olmaya başlamıştır. Bunlar; Uluslararası para Fonu (IMF), Dünya Bankası ve Gümrük Tarifeleri ile Ticaret Genel Anlaşması (GATT) gibi kuruluşlar olup, bu kuruluşların ortaya çıkmasının amacı uluslararası ticarete kazanç sağlamak amacıyla iktisadi yapının düzenlenerek bir denge oluşturulmasıdır. Diğer bir deyişle iktisadi küreselleşmeyi hızlandırmaktır.³⁰ 1980’li yıllar ekonomi küreselleşmenin önem kazandığı yıllar olarak göze çarpmaktadır. Bu yıllarda dünyadaki tüm endüstriyel şirketler giderek hızlanan pazar değişikliklerinden, teknolojik gelişmeler ile birlikte zorlaşan rekabet koşullarından önemli ölçüde etkilenmişlerdir.

Artan üretim faaliyetleri sonucunda pazarların benzer ürünlere doymuş olması müşterileri daha seçici olmaya sevk etmiş, bunun sonucunda ise ürün çeşitliliği ortaya çıkmıştır. Ancak ürün çeşitliliği ve teknolojik gelişmeler ürün ömrünü kısaltmıştır. Artık firmalar özel müşteri isteklerine göre daha esnek üretim yaptıkları gibi, kaliteli fakat az miktarda ürün üreterek ucuza mal edip satma eğilimindedirler. Bu durum birçok firmanın üretim otomasyonu ve entegrasyonu programları

²⁹ Necmettin Özerkmen , “Uluslararası Eşitsizliği Derinleştiren Bir Süreç Olarak Ekonomik Küreselleşme”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi*, C.44, S.1, 2004, s. 135.

³⁰ Zeynep Erdinç, “ Küreselleşmenin İstihdama Etkileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.3, Kasım 1999, s. 113.

çerçevesinde esnek üretim sistemlerini devreye sokmasına neden olmuştur.³¹ Talep eğilimlerinin değişmesi, küreselleşmenin yarattığı hızlı tüketim anlayışı karşısında örgütlerin rekabet edebilmek için esneklik kabiliyetlerini geliştirmesinin bir tür zorunluluk olduğunu söylemek mümkündür.

Küreselleşme ile zaman ve mekan sınırları yüzyıllar boyunca adım adım genişleyerek günümüze kadar gelmiş, dünyada olup biten her şey bütün insanlığa mal edilmeye başlanmıştır. İnsanlığın ortak değerleri oluşmaya başlamış, insanlığın eserleri, yani kültür ve uygarlık yeni baştan anlamlandırılmıştır. İnsan hakları, özgürlük, adalet ve eşitlik gibi kavramlar yaygınlaştıkça, insanlar yeni bir kişilik kazanmaya, kendine inanmaya ve güven duymaya başlamıştır. Eğitime olan talep artmıştır. Ülkeler arasında çeşitlenmiş işgücünün serbest dolaşımı sağlanmış, üretim ve tüketimde rekabet artmış, dünyanın neresinde olursa olsun insanlar birbirlerinin üretiminden faydalanmaya ve birbirlerinin ürünlerini tüketmeye başlamıştır. İnsanlar arasında yeni ve ortak yaşam biçimleri belirmeye başlamış, ortak eğitim politikaları yoluyla ülke vatandaşları arasında ortak kavrayış ve anlayışlar gelişmiştir.³² Bir dünya vatandaşlığı kavramının yaratılmaya çalışıldığını düşünülmektedir.

Küreselleşen dünyada güçlü devletlerle bütünleşmek zorunda kalan gecikmiş ulusal devletler ekonomik, siyasal ve kültürel açıdan büyük devletlerin açık etkisine maruz kalmıştır. Bunun sonucunda bir tür bağımlılık durumu oluşmuş, ulusal sınırlar yok sayılmış, milli egemenlik ve bağımsızlık gibi kavramların içi boşaltılmış, emperyalist amaçlar küreselleşme adı altında meşrulaştırılmaya çalışılmıştır. Küreselleşme toplumları birbirinden farklı ve hatta zıt olan iki yöne doğru çekmeye başlamıştır. Birinci yönde toplumlar daha da yakınlaşıp bütünleşirken, öteki yönde ulusalcılık, etnik ulusalcılık ile parçalanma sürecine sokulmuştur. Birbirine zıt bu iki durum, üye ülkeler için bir yandan küreselleşme sürecinin dışında kalmamak, öte yandan ulusal bütünlüğü korumak gibi bir ikilem yaratmıştır. Dünyadaki ülkelerin üretim gücü ve tüketim olanakları aynı değildir. Bu yönden sanayileşmesini tamamlamış ülkeler daha üstün durumdadır. Küreselleşme zenginleşmenin ve refahın dağılımı kadar,

³¹ DPT, **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, Ankara, 1999. s.3.

³² Balay, **a.g.e.**, s. 64-65.

fakirlik ve sefaletin dağılımını da hızlandırmıştır.³³ Küreselleşmenin dünya milletlerinin sahip olduğu kültürel renkliliği ve zenginliği tehdit ettiği öngörülmektedir.

Dünyada eğitim sürecine katılan insanların sayısı giderek artmaktadır. Her kademedeki eğitim kurumları teknolojik imkânları kullanarak insanların bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmektedir. Buna karşılık eğitimden yararlanmayanların sayısında bir azalma değil, artma olduğu ileri sürülmüştür. Görüldüğü gibi küreselleşmenin sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel alandaki olumlu ve olumsuz yönleri bir arada bulunmaktadır. Küreselleşmenin olumlu etkilerinden biri, yoğun bilgi birikimine girilen bir süreci başlatmış olmasıdır. Bu yoğunluk, bilgi çeşitliliğini ve zenginliğini hayatın her alanına yaymış, kazanılan bilgiler insanlığın istifadesine sunuldukça gözle görülür bir rahatlama ortaya çıkmıştır. İnsanlar, dünyanın başka bir ucundaki insanlarla anında görüşüp, onlarla her türlü bilgiyi paylaşmayı, ürünlerinden haberdar olmayı ve ticaret yapabilmeyi öğrenirken, bu süreçte gelişimini tamamlamış zengin ülkelerin, zayıf ülkeleri daha da zayıflatacağı endişesini de gün yüzüne çıkarmaktadır.³⁴ BM'in (HDR) İnsani Geliştirme Raporunda gelir eşitsizliğinin ciddi oranlarda artışının görülmesi endişeleri daha çok arttırmaktadır. 1985 yılında en fakir ülkeye kıyasla en zengin ülke ile arasındaki kişi başına düşen gelir arasında 76 kat fark varken, bu oran 1997 yılında 228 kata çıkmıştır. Buna istinaden ekonomik küreselleşme sürecinin ana meselesi gelir adaletsizliğidir diyebiliriz. Bu durumda dünyamız fakirlik okyanusunda sınırlı sayıda zengin adacıklardan oluşan bir görünüm ortaya koymaktadır.³⁵ Bu durum küreselleşmeyle insanlığa dair ortak zenginlikler yaratılacağı düşüncesine olan inancı zayıflatmaktadır.

Küreselleşme, uluslararası sermayenin dünya çapındaki hareketliliğini, piyasaların birbirine açılarak ticaretin serbestleşmesini, uluslararası şirketlerin küresel şirketlere dönüşmesini yani kapitalist ekonominin dünyaya daha fazla açılmasını sağlayan bir gelişmedir. Bu gelişmenin sonucunda uluslararası sermaye denetlenememekte birçok

³³ Balay, a.g.e., s. 65.

³⁴ A.e.

³⁵ Özerkmen, a.g.e., s. 139.

toplumda ve işgücünde sorunlar yaşanmaktadır. ³⁶ İnsan odaklı görünen fikirlerin insanlık aleyhine bir duruma dönüştüğü, özellikle işsizliğin arttığı, işgücünün sosyal haklar bakımından bu gelişmelerden zarar gördüğünü söylemek mümkündür.

İşgücü piyasalarının küreselleşmesi ise; temel olarak birbirinden farklı ulusal piyasaların karşılıklı etkileşimlerini artırarak, küresel işgücü piyasasında yeni bir işbölümü ortaya çıkarması şeklinde olmaktadır.³⁷Usta olmak için iş kolunda öğrenmenin sadece bir kere yapıldığı ve ömür boyu aynı bilgiyle devam edildiği çalışma şekli günümüzde terk edilmeye başlanmıştır. Yeni küresel dinamiklerin artan baskısıyla çalışma şartlarında esneklik part-time çalışma gibi yeni iş uygulamaları gelişmeye başlamıştır. Kısa süreli, esnek, part-time yada 3 aylık – 6 aylık gibi dönemsel çalışma olarak adlandırılan süreksiz çalışma şartları geleceğe güvenle bakılmasını engellemektedir.³⁸ Küreselleşmenin iş yaratma ve emek üzerindeki olumsuz şartlarının peşin sıra, en olumsuz etkisi şüphesiz ki sendikal hareketlere yönelik baskı uygulanan kurumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunun etkisiyle ortaya çıkan sonuç uluslararası artan rekabete eş olarak serbest ticaret bölgelerindeki artışın da paralellik göstermesidir. ILO'nun 27 milyon çalışan sayısına sahip 850 serbest ticaret bölgesinde yaptığı incelemelerde özgür işçi sendikalarının ve çalışma şartlarının ciddi oranlarda kısıtlı olduğu sonucuna varılmıştır. Üstelik araştırmaya tabi tutulan serbest ticaret bölgelerinin çoğu gelişmekte olan ülkelerde istihdam edilmektedir. Sanayileşmiş bölgelerde istihdam koşulları farklılıklar göstermektedir. Böyle bir ortamda çalışan haklarını korumaya yönelik sendikaların güçlenmesini engellemekten de öte, uluslararası rekabetin güvencesiz emek üzerinden yapıldığı anlaşılmaktadır. Tüm dünyanın tek bir pazar haline getirilmesinde çokuluslu şirketlerin lokomotif görevi gördüğü küreselleşme çabası emek piyasalarının ve sendikaların gücünü olumsuz yönde etkilemiştir. Bu olumsuzluklardan sanayileşmiş ülkelerde etkilenmiştir. İşsizlerin sayısı artmış, bazı gelişmiş ülkelerde sendikalaşma

³⁶ Erdinç, a.g.e., s.112.

³⁷ Jale Yalınpala, "Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkileri", **Küreselleşme, İktisadi Yöntemler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar**, Derleyen: Alkan Soyak, Om, İstanbul, 2002, s. 264. - Nilgün Tunçcan Ongan, **Ekonomik Krizin Emek Piyasalarına Etkileri**, İstanbul, Birleşik Metal – İş Yayınları, 2000, s. 90.

³⁸ Özerkmen, a.g.e., s. 143.

oranı azalmış, refah devleti anlayışının ve uygulanan sosyal politikaların piyasadaki maliyetleri yükseltici etkilerinin sorgulanmaya başlamasıyla, toplu pazarlık görüşmelerinin çok uluslu şirketlerinde baskısıyla işkolu düzeyinden şirket düzeyine indirilmesi bunlar arasında sayılabilir. Küreselleşmenin emek üzerindeki baskısı bir yandan yeni istihdam şekillerinin ortaya çıkmasını sağlarken diğer yandan sendikalarda örgütlü işçi sayısının azalmasına sebep olmaktadır. Ancak küreselleşmenin ve çok uluslu şirketlerin mesleki ilişkiler üzerindeki en olumsuz yönleri toplu pazarlıklarda güç dengesi üzerinde ortaya çıkmaktadır.³⁹ Nitekim işçi kesiminin toplu pazarlık gücünün ciddi oranda zayıflatıldığını söylemek mümkündür.

Dünyada tüm bu olumlu ve olumsuz etkiler yaşanırken, üretici cephe bu gelişmelerin ekonomik ve sosyal her yönünden pek çok noktada etkilenmiştir. Bahsedilen unsurlardan teknolojinin gelişimi küreselleşmenin en etkili dinamiklerinden birisi olmuştur ve bunun ardında ciddi bir bilgi birikiminin mevcut olduğu öngörülmektedir.

Sanayi toplumunda sadece üretebilme yeteneğine sahip olmak üretimde çalışabilmek için yeterli bulunmaktaydı. Bilgi toplumuna geçişte buna ek olarak teknoloji üretebilme yeteneğine de sahip olmak gerekmiştir. Günümüzde batı dünyası hala teknoloji üretebilme tekeli elinde bulundurmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler küresel rekabet koşullarında önemli aktörlerden biri olabilmek ve başarı sağlayabilmek, hedeflerine ulaşabilmek için kendi teknolojilerini dışarıdan bağımsız olarak üretmek zorundadır. 20.yüzyıl bilgi toplumunda rekabet üstünlüğü, sahip olunan bilgi ve teknolojiye göre şekillenecektir. ⁴⁰ Rekabet üstünlüğü, üretim yapılmasını sağlayan bilgiye sahip olunmasıyla yakından ilgilidir.

Üretim ve tüketim kanallarını bu denli etkileyen küreselleşme, üretici cephesinde ciddi bir rekabete sebep olmuştur. Bu küresel rekabet sürecinde, üretilen ürünün her noktada kaliteyi yakalayabilmesi açısından toplam kalite yönetiminin gerekliliği

³⁹ Gülten Kutsal, "Çokuluslu Şirketlerin Ulusal Devletler ve Uluslararası Kuruluşlar Tarafından Sosyal Politika Alanında Denetimi Sorunu", Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Ankara, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, 2000, s.82.

⁴⁰ Cafer Tayyar Sadıklar, 2000'li Yıllar: Dünya ve Türkiye, Ankara, TC. Kültür Bakanlığı İkibinli Yıllar Dizisi, 1995, s. 112.

daha hassas bir biçimde ortaya çıkmış, stratejik işbirliğinin artması yönetimin her kademesinde, özellikle yönetimin stratejik ortağı olan insan kaynakları ile yapılması gereken işbirliği kaçınılmaz olmuştur. Yeniliklerin her iki cephede de takip edilmesi, gerek kurumsal kültürle ve beşeri sermaye ile alakalı iç kalite unsurlarının, gerekse kurumun üretimsel ve fiziksel değerleri ile ilgili dış kalite unsurlarının bu dinamizme uyum sağlayabilmesi küreselleşme sürecinde göz ardı edilmemelidir.

Küreselleşmenin temel öğelerinden olan teknolojik yenilikler eski birikimler üzerinde yükselen bir yapıdır. Firmaların teknolojik buluşlarda patent alması rekabet ortamında emeğin korunmasına yönelik olup, buluşu gerçekleştiren örgüt haricinde yeniliğin oluşması için her türlü altyapıyı sunan içinde bulunduğu toplumun ve geçmişten katkıları olan tüm "insanlığın" zihinsel emeğinin de payı ve hakkı vardır.⁴¹ Patent ve lisans anlaşmaları şimdikinden farklı olarak gerçek anlamda küresel rekabeti artırıcı niteliklere sahip olduğu zaman, küresel verimliliğin ve refahın artma şansı da kendiliğinden artacaktır.⁴² Teknoloji ve diğer üretim faktörlerini etkileyen dış kalite unsurları ile beşeri kurumsal değer olan çalışanların yeniliğe uyum sağlayabilme kapasitesini artırma, ve bu süreçte açığa çıkan eğitim ihtiyacını doğru yönetme küreselleşmenin getirdiği işbirliğini toplam kalite yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi için zorunlu kılmaktadır.

3.1.3. Enformasyon Toplumu

Fransızcada information olarak kullanılan kelimenin TDK sözlüğündeki anlamı; haber alma, haber verme, haberleşme şeklinde kullanılmıştır. Diğer tanımlarına bakacak olursak "bilgi" anlamında da kullanıldığı görülmektedir.⁴³ Latince "informato" kökünden gelen bilgi kavramı, biçim verme, biçimlendirme ve haber verme anlamlarında kullanılmaktadır.

Tarihsel süreçte sosyo-ekonomik gelişim gösteren toplumlar ilk önce ilkel toplumdan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna ve en sonunda da sanayi

⁴¹ Hasan Gürak, "Küreselleşme Nereye Götürüyor?", *Verimlilik Dergisi*, S.2,2003, s. 18.

⁴² *A.e.*, s.19.

⁴³ TDK, (Çevrimiçi) www.tdk.gov.tr , 02 Ağustos 2014.

toplumundan günümüzün bilgi toplumuna geçişi sağlayarak farklı gelişim aşamalarını geride bırakmıştır. Bu gelişme aşamalarından insanlık tarihinde iz bırakan aşamalardan birincisi insanları ilkel yaşamdan toprağa ve yerleşik düzene bağlayan tarım toplumuna geçiş, ikincisi tarım toplumundan kitlesel üretimin, tüketimin ve eğitimin önemli olduğu sanayi toplumuna geçiş, üçüncüsü ise kitlesel refahın, bilginin ve nitelikli insan sermayesinin önem kazandığı bilgi toplumu aşamasıdır.⁴⁴ Teknoloji ve bilimsel gelişmeler ortaya büyük bir bilgi patlaması çıkarmıştır. Buna paralel olarak bilgi teknolojileri toplumsal ve ekonomik gelişmeye büyük bir etki yapmıştır.

Toffler'in "üçüncü dalga" olarak betimlediği aşamanın "bilgi çağı", bu dönemin öngördüğü toplumun da "bilgi toplumu" olarak adlandırılması yerinde bir tespittir. Enformatik yüzyıl ya da bilgi çağı, bilginin üretim için temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi üretimi ve dağıtımında çalışanların çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenme yoluyla değişme ve gelişmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik örgütlenme dönemini işaret etmektedir. Bilgi çağı, öğrenmeyi herkes için olanaklı kılan yeni eğitim teknolojilerinin gelişmesine yol açtığı için, "Sanayi Devrimi"nden sonra insanlığın bugüne dek tanık olduğu en önemli olay olarak nitelendirilmektedir.⁴⁵ En önemli üretim faktörü bilgi olmuştur.

Bilgi toplumunda "bilgi" esas güç ve temel kaynak olarak ele alınan, amaç yerine araç olarak kullanılan, tüm toplumsal süreçlere şekil veren, yönlendiren bir yaşam ve düşünce biçimidir. Bilgi toplumunun meydana getirilmesinde öğrenen bireyin ve öğrenmeyi teşvik eden organizasyonların varlığı, bilgi toplumunun öğrenen toplum olarak şekillenmesine de katkı sağlamaktadır.⁴⁶ Bu yüzyılda öğrenmenin farkındalığının hiçbir zaman olmadığı kadar ön plana çıktığı görülmektedir. Çünkü öğrenemeyenin oyun dışı kaldığı bir toplum yapısı oluşmaktadır.

⁴⁴ C. Can Aktan ve Mehtap Tunç, "Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Gelişimi", *Yeni Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat 1998, s.118-134.

⁴⁵ Balay, a.g.e., s. 66.

⁴⁶ İlhami Fındıkçı, "Bilgi Toplumunda Eğitim ve Öğretmen" , *Bilgi Toplumu Dergisi*, 1. Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yay. , 1998, s.83.

Bilgi toplumunun algılanış biçiminde ve tanımlanmasında farklılıklar vardır. İlki bilgi toplumunun ürün üretiminden ziyade bilgi üreticisi olarak görür. İkincisi, bilgiyi enformasyon patlaması şeklinde ele alırken üçüncüsü, bilgi toplumunu iletişim ve enformasyonla örtüştürmektedir. Aralarında fark olmamasına rağmen bu yaklaşımlar bilgi ile enformasyon arasında net bir ayrım yapmamaktadırlar.⁴⁷ Veriler işlenmemiş ham bilgilerdir. Verilerin enformasyona dönüşmesi ise bir süreç olup, gerçeklerin sistemli olarak depolanması, bir araya getirilmesi, düzenlenmesi aşamasının ürünüdür. Toplanan verilerin düzenlenip anlam kazanması, onun işlenmesi süreci enformasyondur. Tek başına anlam ifade etmeyen verilerin kullanılması da faydalı olmayacaktır. Anlam kazandırılmış verilerin bir bütün olarak fayda sağlayacak şekilde ortaya konması enformasyon yaratmadır. İçselleştirilmeyen, anlam ifade etmeyen, tanımlanamayan, ifade edilemeyen enformasyon bilgi olarak kabul edilemez.⁴⁸ Enformasyona atfedilen anlam daha çok veri ve haber kavramıyla ilişkilendirilirken, bilginin üretimi sağlayan bir faktör, stratejik bir kavram olduğu düşünülmektedir.

Sanayileşmiş toplumdan bilgi toplumuna doğru hızla geçiş yaşandığı günümüzde, sanayileşmiş toplum özellikleri ile bilgi toplumunun özelliklerini karşılaştırarak sınıflandıracak pek çok farklılık mevcuttur. Sanayi toplumunda maddi sermayenin yerini bilgi toplumunda bilgi ve insan sermayesi almaktadır. Mal ve hizmet üretiminde gelişmenin başlangıcı olan buhar makinesinin yerini bilgi toplumunda bilgisayarlar almaktadır. Kol gücünün yerini, bilgi beyin gücü almaktadır. Sanayi toplumunda fiziksel ve düşünsel anlamda insan sermayesinin üretime katılımı söz konusu iken, bilgi toplumunda düşünsel anlamda, yükseköğrenim görmüş nitelikli insan sermayesinin üretime katılımı söz konusudur. Sanayi toplumunda sanayi mallarının ve hizmetlerin üretimi yapılmaktadır. Bilgi toplumunda ise bilgi ve teknolojinin üretimi gerçekleşmekte ve bilgi sektörünün ürünü olarak bilgisayar, iletişim ve elektronik araçlar, elektronik haberleşme, robotlar, yeni gelişmiş malzeme teknolojileri gündeme gelmektedir. Fabrikaların yerini bilgi toplumunda bilgi

⁴⁷ Gürol Irzık, "Bilgi Toplumu mu Enformasyon Toplumu mu? Analitik-Eleştirel Bir Yaklaşım", **Bilgi Toplumu Geçiş**, Ed. İlhan Tekeli, Ankara, TÜBA Yayınları, 2002, s.59.

⁴⁸ A. Semih İşevi, Burçin Çelme, "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak", **Bilgi Dünyası**, C.6, S.2, 2005, s.263.

kullanımını içeren bilgi ağları ve veri bankaları (iletişim ağ sistemi) almaktadır. Bilgi, dünyanın her tarafında üretilmekte ve iletişim teknolojisi aracılığıyla anında her tarafa yayılmaktadır. Bilgi toplumu işgücünden tasarruf sağlamakta, bu ise kısa dönemde işsizlik, uzun dönemde ise yeni teknolojilerin global etkilerini ortaya çıkarmaktadır. Sanayi toplumundaki genel eğitimin yerini bilgi toplumunda eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği almaktadır. Sanayi toplumunda; birincil, ikincil ve üçüncül endüstriler tarım, sanayi ve hizmetler, bilgi toplumunda birincil, ikincil ve üçüncül sektörlerin yanı sıra dördüncü sektör olan bilgi sektörü ortaya çıkmaktadır. Sanayi toplumundaki özel ve kamu iktisadi kuruluşlardan farklı olarak bilgi toplumunda gönüllü kuruluşların önem kazandığını görüyoruz.⁴⁹ Somut olarak pek çok şeyin değiştiğini, fikirlerin olgunlaştığını insani bir takım niteliklerin küresel önem kazandığını söylemek mümkündür.

Sanayi toplumunda başlıca üretim faktörleri emek, tabiat, sermaye, girişimci iken, bilgi toplumunda üretim sürecinde bu üretim faktörlerinin yanı sıra beşinci üretim faktörü teknik "*bilgi*" ön plana çıkmaktadır. Sanayi toplumunda üretilen mal ve hizmetlerin kıtlığı söz konusu iken, bilgi toplumunda bilgi kıt değildir. Bilgi, sürekli artmakta ve artan verimler özelliği içermektedir. Sanayi toplumunda üretilen mal ve hizmetlerin bir yerden bir yere taşınmasında uzaklık ve maliyet önemli iken, bilgi toplumunda bilgi otoyolları ile tüketici ile bilgi arasındaki uzaklık önemini kaybetmekte ve maliyetler minimuma inmektedir. Sanayi toplumunda tüketici taleplerinin karşılanmasında mal ve hizmetlerin mobilitesi (hareketliliği) oldukça düşük, bilgi toplumunda ise bilginin mobilitesi (hareketliliği) kolaydır. Bu durum, bilginin sınırsız bir tüketici tarafından tüketilmesine ve yenilikleri teşvik etmesine yol açmaktadır. Sanayi toplumunda temel bilgiyi, fizik, kimya bilimleri, bilgi toplumunda ise; kuantum elektroniği, moleküler biyoloji ve çevresel bilimler gibi yeni araştırma alanlar oluşturmaktadır. Sanayi toplumunda politik sistem temsili demokrasi iken, bilgi toplumunda katılımcı demokrasi anlayışının daha belirgin bir

⁴⁹ C. Can Aktan ve Mehtap Tunç , "Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye Dergisi**, 1998. s 118-134. – Veysel Bozkurt, "Küreselleşme: Kavram - Gelişim ve Yaklaşımlar", (Çevrimiçi), <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=87&cilt=2&sayi=1&yil=2000>, 09 Eylül 2014. – Banu Bulurman , "Enformasyon Toplumu ve Eğitim", (Çevrimiçi), <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=124&cilt=4&sayi=1&yil=2002>, 02 Eylül 2014.

önem kazanacağı düşünülmektedir.⁵⁰ İnsanın daha çok anlaşılmaya çalışılacağı ve insan bilimlerine verilen önemin daha da artacağı düşünülmektedir.

Sanayi toplumu için üretim yapma bilgisine sahip olmak veya bu bilgiyi sonradan öğrenebilmek ve ömür boyu kullanmak yeterli iken, bilgi toplumunda teknoloji üretim bilgisine sahip olma ve sürekli geliştirme önem kazanmıştır. Sanayileşmeyi önceden gerçekleştiren batı toplumu bugün teknolojiye de ileri konumda olup teknoloji tekeli elinde bulundurmaktadır. Batılı ülkeler bu duruma gelebilmek için bilgide belirli bir seviyeye çıkmış ve bu bilgiyi yeni üretim tekniklerinde kullanabilme başarısını elde göstermiştir. 21. Yüzyılın bilgi toplumunda mukayeseli üstünlük sahip olunan teknolojiye göre şekillenecektir.⁵¹

Bilgi teknolojileri ile birlikte haberleşmenin kolaylaşması ve haberleşme ağının genişlemesi küresel örgütler arasındaki örgüt içi ağların gelişmesini sağlamıştır. Küresel erişim gücüne sahip veri tabanları ve bilgi ağlarının oluşturulması böylece küresel iletişimin ivme kazanmasına zemin hazırlamıştır. Bu yapıda interdisipliner anlayışın yaygınlaşması ve niteliğin her alanda önem kazanmasının önlenemez bir hal olduğu düşünülmektedir.

Bu yeni toplumsal ve ekonomik yapıya entegre olmanın yolu öğrenmeden ve eğitimin sürekliliğinden geçmektedir. Bu yeni yapıda, bireyselliğe atfedilen değerle birlikte bireye atfedilen önem daha da artmıştır. İnterdisipliner çalışmanın yaygınlaşması gibi, üretim süreçlerine etki eden yönetimler arası işbirliği de kaçınılmaz olmuştur. Yönetimin stratejik ortağı olan insan kaynakları, yönetim politikalarını ve kurum kültürünü yaratırken bu çağın dinamizmini ve argümanlarını göz önünde bulundurmalıdır. Bu doğrultuda rasyonel kararların alınması kurum için daha faydalıdır. Dolayısıyla, toplam kalite yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimince oluşturulan her ortak paydada yine bu nitelikler göz önünde bulundurulmalıdır. Enformasyon toplumunda toplam kalite yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin işbirliğini gerekli kılan pek çok nokta mevcuttur: Yeniliklerin takibi ve trend yönünde iç ve dış kalite unsurlarının korunması ve

⁵⁰ A.e.

⁵¹ Sadıklar, a.g.e., s. 112-113.

geliştirilmesi, yeniliklere göre talep edilen ihtiyaçların revize edilmesi, sosyal medya; kitle iletişim araçları ve diğer bilgi teknolojilerinin, tüketici kitlenin algı ve beklentilerini anlama ve yönetme doğru kullanılmasının takibi, bilgi birikimine katkıda bulunulması, gelişimin itekleyici, öncü dinamiklerinden biri olma vizyonun paylaşılması ve gelişimi yönetebilmek ve yönlendirebilmektir.

Teknolojik gelişimlerin hızlı olduğu günümüzde teknolojinin üretimde kullanılmasıyla birlikte etkilediği ilk alan ekonomi olmuştur. Bunun sonucunda yeni iş bölümü, yeni meslekler ve yeni ürün pazarları oluşmuştur. Teknolojinin sosyal alandaki yansıması ile ortaya çıkan yeni meslek ve sosyal tabakalar örgütlenerek kendi yaşam ve siyasi görüşlerinin ağırlık kazandığı, yeni gelişen siyasal grupların siyasal mücadelesini ortaya çıkarır. Sosyal alanda ise özgürlükçü ve eşitlikçi bireylerin ortaya çıkması demokrasinin ve ulus-devlet yönetim tarzının doğmasını sağlamıştır. Teknolojik yeniliklerin en son etkili olduğu alan ise kültürel alandır. Bunun sebebi bireylerin geleneklerini, değerlerini korumaya yönelik tutumlarıdır. Bu nedenle teknolojik yenilenmeler kültürel alanda gecikmeli olarak yansır.⁵²

Enformasyon çağında Türkiye; gelişmekte olan bir ülke konumunda olup, tarım toplumu özelliğinden kurtulamamış, sanayi devrimini başaramamış bir izlenim vermektedir. Sanayi toplumu evresini atlayarak enformasyon toplumu aşamasına gelmek mümkün değildir. Çünkü sanayi toplumu bilgi toplumunun temellerini oluşturmuştur. Dolayısıyla, Türkiye'nin sanayi toplumunun kurum ve kurallarına tam olarak ulaşması gerekmektedir. Bu süreci yaşamadan bilgi toplumu aşamasına ulaşmak olanaksızdır.⁵³

Sanayileşme sürecine dış etkenlerin ışığında başlayan Türkiye'nin, bu sürece geç kalması bilgi toplumunun oluşması için gereken alt yapının ortaya çıkmasını sağlayacak gelişmelere de gecikmesine neden olmuştur. Türkiye'nin yarı sanayileşmiş bir toplum olduğunu, kendi yazılım ve teknolojisini üretebilme yeterliliğine sahip olmadığı için ithal teknoloji ve bilişim teknolojisiyle bu aşamaya

⁵² Faruk Kocacık, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.27, S.1, Mayıs 2003, s.3.

⁵³ Kocacık, a.g.e., s.8.

geldiği söylenebilir. Sanayileşmesini tamamlamış, bilgi toplumuna geçmiş veya geçmek üzere olan ülkeler yerli teknoloji üretebilme imkanlarına sahiptirler.⁵⁴ Türkiye'nin bu hususta bir öz eleştiri yapması gerektiği düşünülmektedir.

Türkiye'nin bilgi toplumu olabilmesi için, önünde ciddi engeller mevcuttur. En önemlisi çok iyi yetişmiş insan gücüne ihtiyaç duymasıdır. Yeni teknolojiyi üreterek, kullanabilecek ve geliştirebilecek insan gücünün yetiştirilmesi çok uzun zaman alacak ciddi bir uğraştır. Bu insan gücünü yetiştirmek kadar elinde tutabilmek de önemlidir. Türkiye'nin enformasyon çağını yakalayabilmesi artan nüfusunun yeni gelişmeleri takip ederek, bilimsel metotlarla iyi eğitilebilmesine bağlıdır. Bilgi üretiminde özel bir konuma sahip olan Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerine yani kısaca Ar-ge'ye Türkiye yeterince önem vermemektedir. Devlet kurumlarının yeterince kaynak ayırmadığı ar-ge faaliyetlerine yeni yeni özel sektör önem vermeye başlamıştır. İnternet ile günümüzde bilgiye ulaşmak kolaylaşmıştır ancak bu bilginin kazanıma dönüştürülmesi için yetişmiş insan gücü gerekmektedir.⁵⁵

Gelişmekte olan ülkeler için enformasyon toplumuna geçiş ciddi sorunları beraberinde getirmektedir. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılarak bu alanda özelleştirme ve serbestleştirme politikalarının izlenme zorunluluğu gelişmekte olan ülkeler için en önemli sorun kaynağını teşkil etmektedir. Son zamanlarda varlığı kabul edilen sayısal bölünme sorunu enformasyon altyapısına erişmekte sorun yaşanması şeklinde tanımlanmıştır. Bu sorun gelişmekte olan ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasında farklılıklara neden olmaktadır. Söz konusu farklılıklar gelişmekte olan ülkelere iletişim teknolojileri ile alt yapıdaki yetersizliğin ve kopukluğun meydana gelmesidir. Sayısal bölünmenin ölçütü ise enformasyon ve iletişim teknolojilerinin yaygınlığıdır.⁵⁶

Enformasyon toplumuna geçişte Türkiye gibi bir ülkenin ne yapması gerekir? Üretimi öğrenmiş bir ülke olarak yalnızca imalat yapan bir ülke konumunda

⁵⁴ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Ankara, Türkiye İş Bankası Yay, 1998, s.214.

⁵⁵ Veysel Bozkurt, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayınları, İstanbul 1997, s.166-167.

⁵⁶ Haluk Geray, *İletişim ve Teknoloji: Uluslararası Birikim Düzeninde Yeni Medya Politikaları*, Ankara, Ütopya, 2002, s.136.

kalınırsa, bu, değer yaratma yönündeki katkı payımızın düşmesine dolayısıyla ülke değerinin de düşmesinde etki edecektir. Gelişme faaliyetlerinde yerinde sayan bir ülke konumunda olursak geriden gelen ülkeler zaman içinde gelişimlerini tamamlamış olacağından imalat merkezi olma özelliğimizi de elimizden alabilir. Türkiye'nin imalat yeteneğini ve kapasitesini arttırmanın yanı sıra Ar-ge ve inovasyona gereken önemi vererek yazılım geliştirme ve yetkinlik kazanması gerekmektedir. Ancak, imalattaki konumundan vazgeçerek diğer alanlarda yetkinlik kazanması mümkün değildir.⁵⁷ Sadece devletin değil, ülkemizdeki örgütlerin de gelişimlerini sürdürürken bu mevcut durumu bilmeleri ve örgüt politikalarını yönetirken mikro anlamda, gerekli uygulamaları bu politikalara yansıtmaları gerekmektedir.

Endüstri toplumunun en önemli kaynağı olan sermayeden farklı olarak, enformasyon toplumunda bilgi en önemli kaynak haline gelmiştir. Sermayenin aktarılması zahmetli ve zor olmasına karşın, bilginin tüm dünya ile paylaşılması, aktarımı oldukça kolaydır. Bilginin artan stratejik değeri, bilgiyi kullanabilmek için gerekli eğitilmiş insan gücüne de duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Bu gücün elde edilmesi ise her alanda iyi bir eğitimle mümkün olmaktadır. Bu açıdan örgütler etkin bir toplam kalite ve stratejik insan kaynakları yönetimi için uzun vadeli eğitim stratejileri geliştirilmelidir ve örgütlerin eğitime daha çok kaynak ayrılması gerektiği düşünülmektedir.

3.1.4. Kuşaklararası Çatışma

Küreselleşme ve değişen çalışma koşulları kuşaklararası da farklılıklara neden olmakta ve zaman zaman çatışmaların yaşanmasına sebep olmaktadır. Çatışma, kişiler veya gruplar arasındaki farklı nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık halidir. Çatışma geniş anlamıyla aynı ortamda iki veya daha fazla örgüt çalışanının birbirine bağımlı oldukları işlerde farklı statü, amaçlar, algılayış ve değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan görüşlerde zıtlama durumudur. Nedeni ne olursa olsun

⁵⁷ Aykut Göker, "Bilim ve Teknoloji Politikalarına Giriş İçin Enformasyon Toplumu Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım Denemesi", *Mülkiye Dergisi*, C.25, S.230, Eylül-Ekim 2001, s.32.

çatışmaların temelinde daha çok kırgınlık, kızgınlık, öfke, rekabet gibi duygusal tepkimeler yatmaktadır.⁵⁸ İşletmelerde çatışmaların varlığı yarar sağlayabileceği gibi zarar verici de olabilmektedir. Hiç çatışma ortamının olmaması örgütte durgunluğa ve verim düşmesine sebep olduğu için tercih edilmezken, çok şiddetli çatışmaların olması da çalışanlar arası işbirliğinin, iletişimin kopmasına neden olmakta karar verme süreci uzamakta ve işler oldukça tıkanmaktadır.

Aynı zaman diliminde yaşayan, birbirleriyle ortak veya benzer deneyimlere sahip, sosyal-kültürel yaşam anlayışları benzerlikler gösteren insan topluluklarına kuşak denmektedir. Kuşaklar arasındaki farklılıklar tüm nesiller arasında artış göstermektedir. Yeni gelen kuşak, bir önceki kuşağa göre ileri özelliklere sahip, daha donanımlı, ilgi ve beceri alanları bakımından daha gelişmişken, bu gelişmişlik kendinden önceki kuşağı çağ dışı, geri kafalı, tutucu olarak görmesine, bir sonraki kuşağı ise saygısız, sorumsuz olarak adlandırmasına neden olmaktadır. Ancak şu da bir gerçektir ki, eski kuşaklar yeniliklere kolay uyum sağlayamamakta, bu nedenle eski yaşam tarzları ve geleneklerine daha sıkı bağlanmaktadır. Yeni kuşak ise her gün gelişen ve yenilenen teknolojinin içinde yetiştiklerinden dolayı uyum sağlamada daha başarılı olmaktadır. Bunun sonucunda kuşaklar arası ayrılık daha da derinleşmekte, kuşak çatışmasının doğması kaçınılmaz olmaktadır.⁵⁹

Bugünün işgücünü oluşturan kuşakları sınıflandıracak olursak bunlar; Sessiz Kuşak (1925-1945 arasında doğanlar), Bebek Patlaması (Boomers; 1946-1964 doğumlular), X Kuşağı (Gen X; 1965-1980), Y kuşağı (Gen Me, Gen Y, Milenyum, nGen ve iGen; 1980-2000), ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası)'dır. Yapılan araştırmalar kişisel

⁵⁸ Süreyya Özekin Elalmış, "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği", **Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2011, s.49.

⁵⁹ Adnan Çelik, Abdullah Soysal, Sedat Alıcı, "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Kahramanmaraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme", **1.Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı**, Yay No: 40, Ed. Tamer Koçer, İstanbul Kültür Üniversitesi Yay. , 2. Baskı, İstanbul, 2004,s.191.

özellikler, davranışlar ve tutumlar açısından bir çok kuşaksal farklılıklar bulunduğunu göstermiştir.⁶⁰

Sessiz Kuşak: 1925- 1945 yılları arasında doğmuş olan kişilerin oluşturduğu kuşaktır. Bu kuşağın etkilendiği iki önemli olay 1929 yılındaki ekonomik kriz, diğeri ise II.Dünya Savaşı'dır.⁶¹ Bu kuşağın yaygın olan kültürel özelliği geniş aileler, komşuluk ilişkileri gelişmiş olmasıdır. Toplumsal değerleri ise temel değerleri ise otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve geleneklere adanmışlıktır.

Baby Boomers Kuşağı (1946 -1964): II. Dünya Savaşı'ndan 1964 yılına kadar doğanları kapsayan bu kuşak, bu dönemde doğanların sayısı fazla olduğundan dolayı dünyayı yeni baştan şekillendiren kuşak tanımlaması da yapılmaktadır.⁶²

X Kuşağı: (1965 – 1979) Batı toplumlarında 1965 ile 1979 yılları arasında doğan, demografik özellikler yönünden benzerlik gösteren insanların oluşturduğu bir gruptur. Otoriteye saygılı, kanaatkar, teknoloji ilişkisi düşük bir kuşaktır.⁶³

Y Kuşağı: Y kuşağı 1980 ile 2000 arasında doğanlara verilen ortak isimdir. Bu kuşak günümüz iş hayatında çalışanların çoğunluğunu oluşturur. Bugün en genci 14 yaşında, en büyüğü 34 yaşındadır. İş yönünden sadakat duygularının zayıf olduğu belirtilen Y Kuşağı, aile ve iş yaşantısını dengelemeyi benimsemektedir. Bu kuşak aynı anda birçok işi yapabilecek beceriye sahip, çalışmayı seven ancak hayatlarını çalışmaya adamayan, sosyal aktivitelere de düşkün bireylerden oluşur. Otoriteye meydan okuyan, önce ailelerini sonra da patronlarını sorgulamaktan çekinmeyen ve kısa zamanlamalarda iyi iş çıkarmaya odaklı bir kuşaktır. İş hayatlarında olduğu gibi

⁶⁰ Ali Akdemir, Gönül Konakay, Harun Demirkaya v.d., "Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması", **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C.2 , S.2 , Aralık 2013, s.14.

⁶¹ Sevda Yüzbaşıoğlu, "Kuşaklar x-y-z diye ayrıştı pazarlamacıların kafası karıştı", (Çevrimiçi)<http://www.dunya.com/kusaklar-x-y-z-diye-ayristi-pazarlamacilarin-kafasi-karisti-151507h.htm>, 01 Eylül 2014.

⁶² Rasa Levickaite, "Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania)", **Limes-Cultural Regionalistics**, Vol.3, No.2, 2010, pp.171.

⁶³ M. Cem Topçuoğlu, (2007), "İyi de Kim Bu Y'ler", (Çevrimiçi), <http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf>, 08 Eylül 2014.

sosyal alanlarda da son derece seçici, diğerlerinden hızlı çalışıp başarısını çabuk kanıtlama çabasındadırlar.⁶⁴

Z Kuşağı (2000 ve Sonrası Doğanlar): 2000 yılından sonra doğanların yer aldığı kuşağa Z Kuşağı adı verilmektedir. Henüz bu kuşak çalışma hayatında aktif değildir.

Tablo 1: Kuşakların Özellikleri ve Değerleri

Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Özellikleri ve Değerleri	- Sadakat duyguları yüksek	- Sadakat duyguları değişken	- İşbirlikçi
	- İşkolik	- Otoriteye saygılı	-Yaratıcı
	-Takım çalışmasına önem veren	- Topluma duyarlı	-Teknoloji ile doğan
	- Kanaatkar	- İş motivasyonları yüksek	
	- Rekabetçi	- Kanaatkar	
	- Teknolojiye uzak	- Kaygılı	
		- Teknolojiyle ilişkisi düşük	

Kaynak: Ceyda Deneçli, Sevda Deneçli, "Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar" (Çevrimiçi)
http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/sanattasrim/doc/Ceyda_Denecli_Sevda_Denecli.doc, 09 Ekim 2014.

X,Y ve Z kuşaklarının örgüt içerisinde kuşak çatışması yaşamadan uyumlu bir biçimde çalışması zor görünmektedir. Genç nesil çalışanlar otorite ve hiyerarşiden uzak, kurum sadakatlerinin zayıf özellikler gösterirken, daha yaşlı diyebileceğimiz kuşağın da teknoloji ile ilişkilerinin güçlü olmaması kendi grupları içinde bir dezavantaj yaratabilmektedir. Bu noktada bu yapıya uygun yönetim yaklaşımlarının kullanılması gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi yaklaşımlarını buna örnek olarak gösterebiliriz.

Toplam kalite yönetimi katı hiyerarşik unsurları bulundurmeyen yapısı ile Y ve Z kuşakları için daha olumlu bir yönetim yapısı oluşturabilir. Her iki yaklaşımın da

⁶⁴ Topçuoğlu, "İyi de Kim Bu Y'ler",(Çevrimiçi), <http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf>, 08 Eylül 2014.

eğitime ve teknolojiye verdiği değer sayesinde genç kuşak çalışanlar kendilerini daha iyi bir biçimde geliştirme şartlarına sahip olacağı gibi, diğer kuşak çalışanların da kendi eksiklerini giderme şansının var olabileceğini söylemek mümkündür. Böylece, örgüt içi kuşaklar arası çatışmanın yönetilmesinde toplam kalite ve stratejik insan kaynakları yaklaşımlarının birleştirici ve iyileştirici sonuçlar doğurabileceği düşünölmektedir.

3.1.5. Sendikaların Güç Kaybı

Sendikaların güç kaybı küreselleşme ile hız kazanmıştır. Tarihsel olarak sendikacılık költürünün başlangıç merkezi İngiltere'dir. İşçilerin İngiltere'de belirli bir süreklilikle meslek örgütlerine üye olmalarının kökeni 17. yüzyılın ikinci yarısına kadar uzanmaktadır Bunda en etkili olan faktör, Sanayi Devriminin İngiltere'de başlaması ve olgunlaşmasıdır.

Kapitalizm, liberalizm, insan hakları, demokrasi gibi kavramların yaygın kabul görmesi işçi hareketinin sendikalar aracılığıyla etkin politik güce ulaştığı özgün yapılar yaratmıştır.⁶⁵ Bu yapılar zamanla demokratik toplumların önemli örgütleri haline gelmiştir.

Avrupa'da ortaya çıkan sendikalaşma, işçiler arasındaki dengesizliklerin ortadan kaldırılmasını amaçlayarak, aynı işi yapan işçilerin eşit ücret almaları ve eşit yan haklara sahip olmalarını esas almıştır. Bu doğrultuda yapılan sendikal faaliyetler Avrupa'da bir süre yasaklanmış fakat sonra sendikalaşma serbest bırakılmıştır.

Yirminci yüzyılın sonunda emeğin, piyasanın, çalışma yaşamının yapısal dönüşümü nedeniyle sendikalar bundan olumsuz etkilenmiştir.1980'lerden sonra sendikal hareketler ciddi oranda güç kaybetmeye başlamıştır. Üretim ve işgücünün yoğun olarak sanayi sektöründen hizmet sektörüne kaymasıyla birlikte çalışma ilişkilerinde

⁶⁵ Kamil Orhan, "Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa'da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün müdür?", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.10, S.1, 2010, s. 288.

bireysel yetenekler ve bireysel anlaşmalar öne çıkmıştır. İKY kavramı bu da bu dönemde güç kazanmaya başlamıştır.

Ülkemizde ise Cumhuriyetin ilk yıllarında, ağırlıklı olarak tarımsal üretim yaygın olup sanayileşme hemen hemen yok denecek kadar azdı. Ülke savaştan çıkmış oldukça olumsuz şartlardaki ekonomik şartları miras almış, bunu iyileştirebilmek adına hızlı reform süreçlerini başlatmıştır. Bu koşullarda modernleşme ve batılılaşma faaliyetleri yürütülürken, aynı zamanda Türk çalışma ilişkileri örgütlenme şekli de oluşturulmaya çalışılıyordu. Oluşturulmaya çalışılan Türk çalışma biçiminde devletin ortağı konumundaki özel sektör güçleri sanayileşme sürecinde ağırlıklarını hissettirmeye başlamışlardır. Bu bağlamda, Türkiye’de işçi ve işveren sendikacılığı bu siyasal ve düşünsel altyapı üzerine bina edilmek isteniyordu. Ancak II. Dünya Savaşı’nın Avrupa’daki otoriter etkileriyle birlikte siyasal gelişmelerden etkilenen Türkiye, bu aşamada yurt içinde bütünleşmeyi engelleyici, toplumda sınıflara ayrılmayı tetikleyici oluşumların önüne geçme zorunluluğunu hissetmiştir. Çok partili döneme geçildiğinde “Türk Endüstri İlişkileri Sistemi” biçimlenmeye başladı.1960 sonrasında planlı bir yürütmeye ulusal kalkınmanın yanı sıra işçi- işveren sendikaları, sivilleşmenin de en önemli unsurları haline gelmişti. 1980 yılına kadar sendikalaşmadaki genel görünüm işçi- işveren sendikalarının Türk demokrasisi üzerinde ağırlıklarını hissettirme yarışı şeklinde olmuştur. 1980 yılına gelindiğinde ise uç noktalara varan emek-sermaye eksenli çatışmacı sendikacılık yerini işletme ve işçi birliği anlayışına bırakmaya başlamıştır. Sendikacılık zayıflatılmıştır.1990’lı yıllarda Türkiye’de sendikacılık sermaye sahipleriyle işbirliği içerisinde yerini uzlaşmacı ve sorumlu sendikacılığa bırakmıştır. Küreselleşme olgusunun ortaya çıkmasıyla birlikte artık ulusal pazar yapısından uluslararası pazar yapısına dönüşen dünyada rekabet kavramı önem kazanmıştır. Rekabetin ve küresel ekonominin şekillendirdiği çalışma hayatında artık performansla yönelik ücret politikası rekabet gücünü arttıran bir unsur iken, iş uyumsuzlukları ve ücret – verimlilik ilişkisi uyumsuzluğu ise rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyen faktörler olarak kabul edilmektedir. Küreselleşmenin işçi- işveren arasında ilişkilerin çok sıkı olmasını gerektirdiği günümüz çalışma hayatında genel kabul görmüşken artık grevler, toplu

iş bırakmalar, lokavtlar gibi işçi eylemleri önemli ölçüde geçmişte kalmıştır. İşçi – işveren sendikalarının bu uzlaşmacı tutumu, toplumun her alanında uzlaşma kültürünün yayılması görevini üstlenmesine de yol açmıştır. Ancak, değişen dünyada ve Türkiye’de sosyal partnerlerin nasıl bir rol oynayacakları, işveren teşkilatları ve işçi sendikalarının yenilikçi, yaratıcı, öncü stratejileri ve samimi politikalarına bağlı olacaktır.⁶⁶ Yapılan her türlü işbirliğinin hem çalışanlar hem de ülke ekonomisi açısından etkilerinin detaylıca hesaplanması gerekmektedir. İnsan odaklı bir ortak nokta yaratılmalıdır.

Küreselleşmenin etkisiyle sendikaların içine düştüğü zor durum üye sayısının giderek düşmesine neden olmaktadır. Artık sendikalara bağlılığın azaldığı kişisel tercihlerin önem kazandığı, işsizliğin giderek arttığı ve kronik işsizlik kavramının oluştuğu görülmektedir. Özelleşmenin tüm dünyaya yayılmasıyla birlikte etkin olduğu geleneksel temsil alanlarını bir bir kaybeden sendikalar, işgücünün imalattan hizmetler sektörüne kaymasıyla uzmanlaştıkları işkollarının önem kaybetmesi ve ekonomik yaşamla çalışma kurallarının değişmesi, devletin düzenlediği ekonomik faaliyetlerin üzerindeki denetim etkisinin azalması sendikaların yeniden tanımlanması gereğini ortaya çıkarmıştır. Endüstri ilişkileri ve sendikaların geleceği ile ilgili olarak genel kabul gören görüş, gelişmiş ülkeler başta olmak üzere bütün dünyada yaşanan iktisadi, siyasi ve sosyo-kültürel değişiklikler ve dönüşümler sebebiyle endüstri ilişkileri ve sendikaların önemli bir geçiş ve dönüşüm sürecini yaşadığıdır.⁶⁷ Bu dönüşüm sürecinin çalışanların sosyal hak ve menfaatlerinde ne gibi değişiklikler yaratacağının bu yüzyılda daha iyi gözlemleneceği düşünülmektedir.

Küreselleşmenin hız kazandığı ortamda işçi ücretlerin düşmesi, sendikaların güç kaybetmesi, devletin kontrol mekanizmasını işletememesi, sosyal güvenlik sisteminin dağılmaya başlaması, güç dengesinin ileri teknolojiyi ellerinde tutan çok

⁶⁶ Refik Baydur, “Sendikalar ve Uzlaşma”, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara, 2000, S.38, s.538-540.

⁶⁷ Mustafa Aykaç, “Sendikaların Geleceği: Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz”, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara, S.38,2000, s.554.

uluslu büyük şirketlere geçmesini sağlamıştır. Artık çok uluslu şirketler sendikasız işçileri tercih etmekte, hatta ucuz iş gücünü oluşturan insan kaynağının farklı ülkelerde istihdam edilmesiyle birlikte, yerel insan kaynağının yüksek ücretler talep etmesinin önüne geçmektedirler. Gelişmiş ülkelerde sendikaların tekel ücreti elde etme gücünün zayıflamasına paralel olarak çalışanların ücretleri ve çalışma şartları küresel ekonomide belirlenmeye başlamıştır.⁶⁸ Bu durumun işçilerin ücret pazarlığı haklarını olumsuz etkilenmesi nedeniyle, zorlayıcı bir süreci işaret ettiği düşünülmektedir. Kazanılmış bir takım hakların zayıflamasına sebebiyet verebileceği öngörülmektedir. Bu endişelerin yok edilmesi, ancak insan odaklı yönetim felsefelerinin samimi bir biçimde küresel olarak uygulanabilmesiyle mümkün görülmektedir.

Günümüzde rekabetin başarı ölçütü olarak görülmesiyle birlikte geniş kitlelerin istihdamı yerini küresel işsizler ordusuna devretmiş, toplumlarda uzun süreli işsizlik kalıcı hale gelmeye başlamıştır. Tam istihdam anlayışının ortadan kalkması ve sendikaların güç kaybetmesiyle birlikte hızla küreselleşen dünya ekonomilerinde işçi işveren haklarını savunan kurumlar arasındaki ilişkiler dostluktan ziyade yerini anlaşmazlıklara bıraktığı görülmektedir.⁶⁹ Küresel şirketlerin tek taraflı bir güç unsuru olarak var olmaya çalıştıklarını söylemek mümkündür. Devletlerin toplum refahı ve doğal kaynakların korunması için ciddi bir takım yasal yaptırımlar oluşturması gerektiği düşünülmektedir. Bu düzenleyici dengeyi sağlayabilecek en önemli güç toplumsal hareketler ve devletin koruyucu politikalarını insan odaklı kurgulamasıdır.

Sanayileşmiş ülkelerde 1985-1995 yılları arasında -İskandinav ülkeleri hariç olmak üzere- sendika faaliyetlerinin azaldığını söyleyebiliriz. Bunun iki önemli nedeni vardır. Birincisi; sendikaya katılımların düşmesi, ikincisi ise; esneklik, insan kaynakları departmanının önem kazanması, özelleştirmeler dolayısıyla hükümetler, işverenler ve işçiler açısından sendikaların güç kaybına uğradığının artık açıkça görülmesidir. Bunun neticesinde uluslararası ya da ulusal işverenlerin etkinliği

⁶⁸ Ray Marshall, "Labor in a Global Economy", *Labor in a Global Economy*, University of Oregon, University of Oregon Books, 1991,s.11.

⁶⁹ Aykaç, a.g.e., s.556.

artarken, sendikaların gücünde ve etkisinde büyük oranda azalma meydana gelmiş ve sendikalar artık çizginin dışında kalan, düzene aykırı kurumlar haline gelmişlerdir.⁷⁰ 2000'li yıllarda işçi hareketlerinin geleceği ile ilgili bu faktörler dikkate alınmadan doğru bir değerlendirme yapılamayacaktır.⁷¹ Sendikaların kendi kurumsal devamlılıklarını düşünmemesi ve tutumlarını insan odaklı bir forma sokmaları gerektiği düşünülmektedir.

Pek çok endüstrileşmiş batı ülkesinde 1960'lı yılların sonu 1970'li yılların başlarında yoğun işçi sınıfı mücadelesi görülmektedir. Bu dönemde sendikalar; grevlerden başka iş yavaşlatma, isyan ve protestolar ile endüstri ilişkilerinde sistem dışına çıkmıştır. İşçilerin bu çatışmacı tutumu ve toplu işçi mücadelelerindeki artış sebebiyle işverenler, işçi sendikalarının varlığını kabul etmek zorunda kalmış olmaları bir yana esasında sendikaların gücünü ispatlamasına ortam hazırlamıştır. İkinci aşamada ise, 1970'lerde toplu mücadelelerin hızının yavaşlaması sendikaların işlevlerinde değişiklik meydana getirmiştir. Söz konusu değişiklik kapitalizmin siyasi kurumları içinde sendikaların temsil edilmesine imkan sağlamış, sendikalar ve çalışanlar arasındaki ilişki çalışanlar ile devlet arasındaki ilişki boyutuna geçiş yapmıştır. Artan ekonomik durgunluk, yerleşen işsizlik ile yüksek enflasyon devletin, işverenlerin ve sendikaların işbirliğine gitmesini gerektirmiştir. Üçüncü aşamada, ekonominin yönetiminde makro-ekonomik politikaların ve endüstri ilişkilerinin ağırlığı, mikroekonomi ve firma düzeyine kaymıştır. Ekonomi ve endüstri ilişkilerinde işverenin kaybettiği gücü tekrar geri kazanmaya başlaması karşılığında devlet otoritesinin ise güç kaybetmeye başlaması bu dönemin belirgin sonuçlarındandır. 1980'li yıllarda üretim, imalat sanayinden hizmetler sektörüne geçiş yapılmasıyla mavi yakalı işçilerden daha çok beyaz yakalı ve yüksek vasıflı teknik personel önem kazanmıştır.⁷² Bu durum sendikal ilişkileri oldukça olumsuz etkilemiştir. Nitekim beyaz yakalı yüksek vasıflı personel, bireysel yeteneklerini ön

⁷⁰ Sid Kessler and Fred Bayliss, *Contemporary British Industrial Relations*, London, Macmillan, 1995, s.260.

⁷¹ Marino Regini, "Introduction: The Past and Future of social Studies of Labour Movements", Ed. by Marino Regini, *The Future of Labour Movements*, London, Sage, 1992 s. 1-8.

⁷² Aykaç, a.g.e., s.557-558.

plana çıkartmış ve bireysel ücret pazarlığına sıcak bakmıştır. Zihninde hep 'işçi' olmayı reddetmiş ve kendisini 'çalışan' olarak görmüştür.

Küreselleşme ve ekonomik bütünleşmenin işçiler ve sendikalar için meydana getirdiği etkiler üç bakımdan önemlidir. Birincisi, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sosyal hayatı düzenleyici temel insani haklar (örneğin çalışma düzeni ve ücretler) ve demokratik hakların korunmasını güvence altına almaktır. İkincisi, çok uluslu şirketlerin artan güçlerinin ve doğrudan yabancı yatırımların ülkeye çekilmesi yönünde kızışan rekabetin sonucu olarak bütün dünyadaki çalışanların ve çalışan temsilcisi sendikaların çıkarlarını olumsuz yönde etkilerken, sendikaların güç kaybı giderek artmakta, devletin refah toplumunu yaratmadaki girişimi yıpranmaktadır. Üçüncüsü ise, küreselleşmeyle güç kaybeden ulusal hakimiyetin temsilcisi devletin, vatandaşlarını korumada ve milli değerleri korumaya yönelik politika uygulamalarının gittikçe zorlaşmasına etki etmektedir.⁷³ Bu durumun pek çok sorunu kısır bir çözümsüzlüğe uğrattığı düşünülmekte, bu sorunların yine de devlet desteği ve hukukun üstünlüğü ile çözümlenebileceği düşünülmektedir. Doğanın insan için yaratıldığı ve her şeyin doğal bir dengede ilerlediği felsefesinden yola çıkılırsa temel kriteri insan olmayan hiçbir sistemin sonsuza kadar var olamayacağı açıktır.

Küreselleşmeye karşı güç kaybeden sendikaların durumu hakkında bazı araştırmacılar uluslararası işbirliği yapılarak dayanışma da sınırların aşılmasını, çalışanların ekonomik ve demokratik yönden geliştirilmesi için görsel ve işitsel tanıtım kampanyaları yapmaya başlamalarını, tüketici haklarını korumada aktif rol alarak strateji değişikliğine gidilmesi gerektiğini savunmaktadırlar.⁷⁴ Bu tutumun doğru bir tutum olduğu düşünülmekte ancak yetersiz görülmektedir.

Sanayileşme karşısında geleneksel kalan sendikaların toplumun büyük kısmını etkilemeye devam etmesiyle varlığını devam ettireceği de bir gerçektir.

⁷³ Gordon Beterhermen, "Globalization, Labour Markets and Public Policy", Ed. by., Robert Boyer and Daniel Drache, *States Against Markets: The Limits of Globalization*, London, Routledge, 1996, pp.250.

⁷⁴ Ralph Armbruster Sendoval, *Globalization and Cross-Border Labor Solidarity in the Americas: The Anti-Sweatshop Movement and the Struggle for Social Justice*, London, Routledge, 2004, pp. 108-109.

Küreselleşmenin rekabet yüzüyle ve gitgide artan yapısal dayatmalarıyla karşı karşıya gelen toplumlarda kurum ve kuralların yeniden şekillendirilmesi ihtiyacı sendikaların bir diğer var olma sebeplerinden biridir. Sendikaların temelini oluşturan ana etken ekonomik büyümeden tüm çalışanlara eşit pay dağıtılması ihtiyacıdır. Ancak küreselleşmenin etkisiyle çalışan sınıfın sendikalardan beklentileri de farklılık göstermeye başlamış, kolektif çıkarlardan daha çok tüketici hakları ve bireysel çıkarların korunmasına yönelik beklentiler ön plana çıkmıştır. Ekonomik ve sosyal hayatta bireyselliğin öneminin artması, sınıfsal sosyal dayanışmada görülen çözümler sendikaların tarihsel misyonunu rafa kaldırmasının nedenidir. Bu nedenle sendikalar, varlıklarını devam ettirebilmek adına ve işçilerden gelen farklı talepleri karşılayarak üyelerini kaybetmemek için kolektif ve işle ilgili beklentilerini karşılamaya yönelik ve ideolojik kimliklerini ön plana çıkaran geleneksel politikalarının yanı sıra; işçilerin bireysel çıkarlarına yönelik yeni politika arayışı içine girmişlerdir.⁷⁵ Bu arayışta yaratılması gereken en önemli kimliğin insanlık vurgusu olması gerektiği açıktır.

Gelişmiş ülkelerde sendikalar üyeleri için birçok sigorta kurumu, tatil organizasyon şirketleri, alışveriş merkezleri gibi kuruluşlarla özel anlaşmalar yaparak indirimler yaptırma suretiyle çalışanın bütçesinden tasarruf etmesini sağlayarak kazancını dolaylı şekilde arttırmasını sağlamaktadır.⁷⁶ Sendikalar, sigorta şirketleri, bankalar, tatil acenteleri ve benzeri kuruluşlarla anlaşma yaparak, üyelerinin bu kuruluşlardan daha ucuza yararlanmasını sağlayabilmektedir. Sendikalar, üyelerini kaybetmemek için ücretsiz veya düşük ücret karşılığında sosyal güvenlik danışmanlığı da yapmaktadır. Artık sendikalar arası rekabetin varlığı gözlemleniyorken üye sayısını arttırma ve mevcut üyelerini sundukları finansal hizmetler ve danışmanlık hizmetleriyle ellerinde tutabilmek için bu tür faaliyetler önem kazanmaktadır.⁷⁷ Bu hizmetlerin varlığı, sendikaları tüketicilerden oluşan birer örgüt haline

⁷⁵ Banu Uçkan, "Sendikalararası Rekabet Politikalarında Yeni Arayışlar", Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Ankara, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, 2000, s.752.

⁷⁶ Olle Hammarstrom; "Local and Global Trade Unions in the Future", IIRA 9th World Congress, Vol.2, 30 August-3 September, 1992, s. 120.

⁷⁷ Jeremy Waddington, Allan Ker, "Membership Retention in the Public Sector", Industrial Relations Journal, Vol. 30, No. 2, 1999, s.155.

getirmektedir.⁷⁸ Sendikacılığın genişleyen bu misyonu ile birlikte işle ilgili oluşabilecek durumlarda müdahalesinin gecikmesine, ortaya çıkış amaçlarının dışında faaliyetlere daha çok önem vermesiyle sendikacılığın esasına uygun hareket kabiliyetini kaybedeceği de vurgulanmaktadır.⁷⁹ Bu davranışların mevcut yapıyı desteklemekten öte hareketler olmadığı düşünülmektedir.

Kısacası sendikalar arası rekabette, bireysel çıkarların ön planda tutularak yapılan yenilikçi atılımlar, sendikalara üye olmayı cazip kılmakla birlikte sendikaların asli fonksiyonlarının önemini kaybetmesine ve kolektif bilincin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Sendikalar çalışan kesimi mesleki açıdan destekleyecek eğitimler düzenleyerek hizmet alanını genişletmelidir. Günümüzde oluşan şartlar gereği iş hayatına atılan genç bireylerin işle ilgili öğrendikleri ilk bilgi ile ömrünün sonuna kadar becerilerini geliştirmeden devam edebilmesi mümkün değildir. Bu ihtiyacın doğmasıyla işçiler yeteneklerini geliştirici eğitimleri alarak iş piyasasında çalışabilmek, iş koşullarını iyileştirebilmek için çaba sarf etmektedirler.⁸⁰ Küresel gelişmelere paralel olarak sendikaların pek çok rolü değişmiştir. İşçi ve işveren ilişkileri daha çok insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülmektedir. Tüm bu gelişmelerin stratejik insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ve önemini daha da ön plana çıkarttığını söylemek mümkündür. Ancak tüm bu değişimin odak noktasının insan merkezli olması suretiyle verimlilik elde edilebileceği düşünülmektedir.

3.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Stratejik insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesinde toplam kalite yönetiminin yeri ve önemi büyüktür. İç ve dış kalitenin tam bir biçimde gerçekleştirilmesi için bu iki yaklaşımın birbirini desteklemesi gerekli görülmektedir.

⁷⁸ Steve Williams; "The Nature of Some Recent Trade Union Modernization Policies in the UK", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 35, No. 4, 1997, s. 501.

⁷⁹ Olney L Shauna, *Unions in a Changing World: Problems and Prospects in Selected Industrialized Countries*, Geneva, International Labour Organization, 1996,s.80.

⁸⁰ Hammarstrom, a.g.e., s. 120.

21. yüzyılda kalite yönetiminin içsel (çalışan memnuniyeti- etkin örgüt kültürü) ve dışsal (ürün kalitesi-müşteri memnuniyeti) cephede en temel unsuru iç kalitenin kaynağı, örgütün en temel ve en önemli rekabet gücü olan stratejik insan gücüdür. Dış kaliteye değer katan, her süreci planlayan ve yöneten aslında iç kalitedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi işbirliğinin, insana atfettiği değer sebebiyle gelecekte de organizasyonların vazgeçilmez yönetim yaklaşımlarından olacağı öngörülmektedir. Enformasyon çağı ve küreselleşmenin toplumlar üzerinde yarattığı ve hala devam etmekte olan dönüştürücü etkilerden ötürü, stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi arasındaki işbirliği ve kaliteyi güçlendirme rolünün örgütleri her alanda güçlendireceği açıktır.

Çalışan ve örgüt kalitesinin optimum düzeye çıkartılması ve korunması için stratejik insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını etkin bir biçimde görevlerini yerine getirmesi beklenmektedir. Nitekim, çalışan memnuniyetinin yaratıldığı, kurum kültürünü olgunlaştırmış, ilkeli bir örgüt yapısı ile iç kalite sağlanmış olacaktır. Toplam kalite yönetiminin iç kaliteye sağladığı sürekli iyileştirme, süreç yönetimi, kalite çemberleri, kalite planlama gibi pek çok uygulamayla yönetim, süreç ve işgücünde sağlanan etkinlikle; çıktı ve müşteri memnuniyetini ifade eden dış kaliteyi gerçekleştirmenin daha olanaklı olduğu öngörülmektedir. İç ve dış kaliteyi sağlamada pek çok söz konusu yaklaşımların birbirlerini tamamlama fonksiyonlarından ötürü rekabet üstünlüğü ve verimliliğin sağlanması açısından örgüt için faydalı olacağı düşünülmektedir.

3.2.1. Stratejik İşgücünün Elde Tutulabilmesi ve Kurumsal Kalite Yönetiminin Oluşması

İnsan hayatının büyük bir bölümünü, çalıştığı kurumda geçirmektedir. Bundan dolayı çalışanın mesleğinden ve çalışma şartlarından memnurluk ölçüsü hayatını çok fazla etkilemekte, işinden duyduğu haz ruhsal ve bedensel sağlığının üzerinde pozitif etki

göstermesinin yanı sıra aile yaşamındaki mutluluğu ile örgütteki performans artışını da sağlamaktadır.⁸¹Çünkü insan sosyo-psikolojik bir varlıktır.

Kurumsal kalite yönetimini oluşturabilmiş etkin bir kurum çalışan memnuniyetini sağlamış ve stratejik işgücünü koruyabilen bir yapıya sahiptir denilebilir. Kalite politikaları sadece kurumu koruyacak normlara sahip olmamalıdır. Aynı zamanda çalışan mutluluğunu da gözetmelidir.

Memnuniyeti veya memnuniyetsizliği ortaya çıkaran genel sebepler arasında ücret, şirket kültürü, ve örgüt yapısı, yönetim anlayışı, çalışma şartları, iş arkadaşları, adalet, terfi ve yükselme imkanları ile iş güvencesi öne çıkmaktadır. Yönetim usulü ve yöneticilerin tavrı, gruplaşmaların varlığı çalışan memnuniyetini etkileyen önemli unsurlardandır. Kurumdaki çalışma ortamı ve şartlarından memnun olmayan çalışanların örgütten ayrılmak istemeleri hayli yaygın bir davranış şeklidir. Yetmişmiş işgücünü kaybetmek istemeyen örgütlerin, çalışan memnuniyetini ya da memnuniyetsizliklerini yaratan sebepleri fark etmesi ve buna uygun strateji geliştirmesi istikrarlı başarı elde etmeleri için önemlidir.⁸² İnsan kaynakları örgütün çıkarları ile çalışanların çıkarları arasındaki oluşmuş veya oluşabilecek her türlü çelişkiyi uzlaştırmaya vardırılmak durumundadır. Son yıllarda birçok kurumsal şirketin desteklediği sosyal sorumluluk projeleri bu çelişkiyi uzlaştırmada fırsat olarak değerlendirilmektedir. Bu tür etkinlik ve programların uygulanması çalışanların tatminine ve motivasyonuna bunun sonucunda da performansının artmasına katkı sağlamaktadır. İKY' nin sosyal sorumluluk projelerini bir araç olarak kullanması, örgütü geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışından çıkararak önemli bir açılım yapmasını sağlayacaktır.⁸³ Sosyal sorumluluk projeleri ile bir yandan çalışanların örgüte olan bağlılıkları artarken, diğer yandan iş bırakma durumları azaldığından, iş devretmeler olmadığından insan kaynakları daha verimli ve üretken

⁸¹ Edip Örücü, Sedat Yumuşak, Yasin Bozkır, "Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, C.13 S.1, 2006, s.39.

⁸² Halil Zaim, Orhan Koçak, "Bilgi Çalışanının Memnuniyeti", **Journal of Yaşar University**, C.18, S.5, 2010, s.2986-2987.

⁸³ Tekin Akgeyik, "İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S.52, 2007, s.77.

olacaktır. Böylece sosyal sorumluluk projeleri etik değerleri geliştirmesi yanında çalışanların işlerine anlamlılık yüklemelerine de olanak sağlamaktadır.⁸⁴ Bu uygulamaların kurumsal bağları toplumsal ve çalışan bazında güçlendirdiği söylenebilir.

Bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen çalışanın bir işletmede kalıp o işletme için çalışmaya istekli olması olarak tanımlanmaktadır.⁸⁵ Diğer yandan uluslararası yönetim ve insan kaynakları danışmanlığı şirketi Hewitt'e göre çalışanı işletmeye bağlamak çalışan memnuniyeti ve çalışan sadakatinden daha st bir aşamadır. Bu anlamda memnuniyet, çalışanın işletnedeki genel atmosferden memnuniyetini ve çevresine işyeri hakkında iyi Őeyler söylemesini, sadakat; çalışanın işletmede kalmayı istemesini ifade etmektedir. Bağlılık ise bir adım daha öteye giderek çalışanın işletme için katma değer yaratmayı, iş sonuçlarına katkıda bulunmayı istemesi ve bunun için çabalamasını ifade etmektedir.⁸⁶

İş tatmini kişiden kişiye değişen bir durumdur. Kişinin değerlerine ya da değer derecelerine göre değişmektedir. Örneğin kişi kurumda çalışmaya başladığı andan itibaren bir takım hedefler belirler. Kimileri için kariyer planlaması ve yükselme nemliyen, creti ön plana koyanlarda olabilir.⁸⁷ Burada alışanların beklentilerini ölçmek ve bilmek yönetim açısından avantaj sağlayabilir.

İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret, çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. alışan, yaptığı iş ile aldığı creti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. cret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir.

⁸⁴ A.e., s.78-79.

⁸⁵ Atlı, a.g.e., s. 205.

⁸⁶ A.e., s. 206.

⁸⁷ Edip, rc, Bozkır a.g.e. ,s.40.

Sonuç olarak iş tatminsizliğinin, örgütün amaçlarına ulaşmaması, bireyin de amaçlarını gerçekleştirememesi anlamına geldiği söylenebilir. Çünkü işletmeler kendi amaçlarını bireylerin amaçları haline getirdikleri oranda başarılı olmaktadır.⁸⁸ Bu nedenle çalışan memnuniyetinin sağlanması giderek örgütler ve stratejik insan kaynakları yönetimi açısından önem kazanmaktadır.

Yetenek yönetimi açısından durum değerlendirilirse, örgütün iç müşterisi olan çalışan memnuniyetini sağlamada yetenek yönetiminin bir araç olarak kullanılması, bireylerin psikolojik ve maddi olarak iş doyumunu sağlamaları açısından oldukça önemlidir. Stratejik insan kaynağının mevcudiyeti yeterli olmadığı gibi, asıl önemli olan zaman, enerji ve para harcanarak kuruma kazandırılan yetenekli insanların örgüt içerisinde mutlu olmalarını sağlayarak, görevlerine bağlılıklarını canlı tutulması, rakip firmalara gitmelerinin engellemesidir.⁸⁹

Üretim yeri ve işyeri olanaklarının geliştirilmesi, çalışanların uzun zaman geçirdiği bu mekanların yaratıcılıklarını, bilgi ve yeteneklerini geliştirebilecekleri mekanlar haline dönüştürülmesi, kurumsal kalite yönetiminde insana ve çalışana atfedilen değer somutlaşmasına olanak sağlar.

Çalışanların sağlığı ve iş güvenliğine yönelik kurumların gösterdiği özen ve aldıkları güvenlik önlemleri de işletmeye “çalışanların içinde yer almayı istediği kurumlar” olmak noktasında artı değer katar. Bu hassasiyet yasalara bağlı, adil, toplumsal sorumluluğu yüksek bir örgütün, çalışanına atfettiği değer açıkça gözlemlenebileceği uygulamalardır. Tüm bunların yanı sıra örgütlerin teşvik ettiği sosyal ve sportif aktiviteler olarak; toplu sinema ve tiyatro gösterileri, kütüphane çalışmaları, fotoğraf kulübü faaliyetleri, çevre gezileri, piknikler vb. gibi sosyal ve kültürel etkinlikler; basketbol, voleybol, tenis, futbol, satranç turnuvaları ve spor şenlikleri gibi sportif etkinlikler; yemek ve servis hizmetleri ile restoran, kafeterya,

⁸⁸ A.e., s.50.

⁸⁹ Benligiray, a.g.e., s. 9.

dinlenme tesisleri gibi sosyal tesislerin varlığı çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükselmekte ve elde tutulmalarına katkıda bulunmaktadır.⁹⁰

Üst ve orta kademeli yöneticilerle işbirliği yaparak üretimin her aşamasında kaliteyi, iç müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışmak oldukça önemlidir. Çünkü örgüt içerisinde yaratılan toplam kalite sayesinde üretimde rol oynayan her faktörün etkin bir şekilde üretime katılması sağlanır ve böylece dış kalitenin yaratılmasının da olanaklı hale gelebileceği düşünülmektedir.

3.2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortak Yeni Trendi: İş Sağlığı ve Güvenliği Hassasiyeti ve Gelişimi

Kalite yaratmanın önemli bir ilkesi de her tür can ve mal güvenliğinin örgütlerde sağlanabiliyor olmasıdır. İşçi sağlığı ve iş güvenliğini tanımlayacak olursak; işletme içinde çalışanlara yönelik güvenli çalışma şartlarına sahip ortamın oluşturulması, çalışmayı engelleyici tehlikeli ve sağlığa zararlı olabilecek etmenlerden korunmasını amaçlayarak bu tehlikelerin kontrol altına alınması ve minimize edilmesi çalışmalarının tümünü ifade etmektedir.⁹¹ Bu, topyekun bir kalite hassasiyetinin kurumsal ifadesidir. Kurumun süreçlere ve insana atfettiği gerçek değer bir göstergesidir. Önce insan diyen bir örgütün çalışanına verdiği değer somutlaşmasıdır.

Tarihsel olarak incelendiğinde iş sağlığı ve iş güvenliğine dair ilk yasal düzenlemeler İngiltere’de 1802 tarihinde çocuk çalışanlara yönelik yapılmıştır. Devlet tarafından yapılan yasal düzenlemeler yürürlüğe girdikten sonra denetimlerinin de düzenli yapılmasıyla bu alanda teşkilatlanmaların oluşmasına imkan sağlanmıştır. 1819 yılında ikinci yasal düzenlemeler yapılmış ancak çalışma hayatının düzenlemesi için yeterli olamamıştır. Bu gelişmeler ile 1833 yılında İş Denetim Teşkilatı’nın

⁹⁰ A.e., s. 10.

⁹¹ Ayşegül Yaprak Oğuz, “Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye’de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, İşgören ve İşverenin Hukuki Yükümlülükleri”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013, s.43.

kurulması zorunluluğunu düzenleyen yasa, çalışanları koruyucu yasa hükümlerinin hayata geçirilmesini kararlaştırmak amacıyla ortaya çıkmış, iş sağlığı ve iş güvenliği konusundaki denetim kavramının da gündeme gelmesini sağlamıştır.⁹² Ülkemizde işçi sağlığı ve iş güvenliğine dayalı düzenlemeler Osmanlı Devleti'ndeki lonca teşkilatlarının varlığıyla bağdaştırılabileceği gibi, ilk iş hayatına dair düzenlemeleri ortaya koyan Mecelle ile Avrupa'daki Sanayi Devrimi'nin Osmanlı Devleti üzerindeki etkisi görülmektedir. Günümüzde işçi sağlığı ve iş güvenliği konusu çalışma hayatında giderek önem kazanmaktadır. Alınacak önlemler ve uygulamalar sadece çalışanlar ve örgütler için değil sosyal güvenlik sistemleri için de önemli sonuçlar ortaya çıkaracaktır. İş hukukunun temel ilkelerinden biri olan işçinin korunması ilkesi, yalnızca işçilerin işverenden alacağıyla sınırlı olmayıp, iş kazalarına yönelik önleyici tedbirlerin alınmasını ve işçilerin hem fiziksel hem ruhsal sağlıklarının oluşabilecek her türlü olumsuzluklardan korunmasına yöneliktir.⁹³

6331 Sayılı Kanunun 5. Maddesi işverenin yerine getirmekle yükümlü olduğu sorumluluklarını şöyle sıralamaktadır; risklerden kaçınmak, kaçınılması mümkün olmayan riskleri analiz etmek, risklerle oluşma ortamında mücadele etmek, üretim sistemini iş sağlığı ve güvenliği bakımından uygun hale getirmek, teknik gelişmelere uyum sağlamak, tehlikeli olanı daha az tehlikeli olanla değiştirmek, genel bir önleme politikası geliştirmek, toplu koruma önlemlerini bireysel koruma önlemlerine göre öncelemek, çalışanlara iş sağlığı ve güvenliğine uygun talimatlar vermek olarak sıralanmıştır.

İş sağlığı ve güvenliği insan kaynaklarının içinde yer alması gereken faaliyetlerden birisidir. İşletmelerde Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimlerinin (OSGB) oluşturulması kararlaştırılan 15 Ağustos 2009 tarihli bir yönetmeliğe göre temelde işletmeler ÇSGB tarafından onaylanmış örgüt dışında görevli bir kurumdan destek alabilir. İnsan kaynakları yöneticisinin diğer önemli görevi işletmelerde İş Sağlığı ve

⁹² Onan Kuru, "Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Politikaları ve Çalışmaları", Kaynak Teknolojisi II. Ulusal Sempozyumu, (Çevrimiçi) <http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/11332.pdf>, 18 Ekim 2014.

⁹³ Adem Korkmaz, Hüseyin Avsallı, "Çalışma Hayatında Yeni Bir Dönem: 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası", Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.26, Ağustos 2012, s.154.

Güvenliği Kurulu'nun oluşturulmasıdır.4857 Sayılı İş Kanunu'nun 80. maddesiyle İnsan Kaynakları Yöneticileri İSG Kurullarının tanımlanmış bir üyesidir. İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Hakkında Yönetmeliğin 7. maddesinde insan kaynakları yöneticilerini doğrudan ilgilendiren konular işyerinin niteliğine uygun bir iş sağlığı ve güvenliği iç yönetmelik taslağı hazırlamak, iş sağlığı ve güvenliği konularında o işyerinde çalışanlara yol göstermek, iş sağlığı ve güvenliği eğitim ve öğretimini planlamak, bu konu ve kurullarla ilgili programları hazırlamak, işveren veya işveren vekilinin onayına sunmak ve bu programların uygulanmasını izlemek, 4857 sayılı İş Kanununun 83. maddesinde belirtilen taleplerin vukuunda acilen toplanmak ve karar vermek olarak tanımlanmıştır ⁹⁴ Tüm bu uygulamaların kurumsal kaliteye kattığı değer büyüktür.

6331 Sayılı Kanun, iş sağlığı ve güvenliği konusunda eğitim ve bilgilendirme konusuna özel önem vermiş, işçilerin işyerindeki sağlık ve güvenlik açısından her konuda bilgilendirilmesi için eğitim ve yönetime katılma süreçlerini düzenleyerek "çalışan temsileciliği" sistemini düzenlemiştir. Bu kanunla iş sağlığı ve iş güvenliği yasası hem çağdaş kapsamıyla hem de kurumlara getirdiği yeni düzenlemeler ile AB standartlarına uyumlu hale getirilmiştir.⁹⁵ Kaliteli bir örgüt yapısının kanıtı, her tür can ve mal güvenliğinin iş sürecinde örgütte sağlanabiliyor olmasıdır. Stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi iş sağlığı ve güvenliğini sağlamada üretimdeki yeniliklere ve risklere paralel olarak eğitimleri revize etmeli, sahada da sürekli bir iş sağlığı güvenliği kontrolü sağlamalıdır. Toplam kalite yönetiminin problem çözme tekniklerinin kullanılması, risk analizinde insan kaynaklarına destek sağlayabilmektedir. Ayrıca TKY'nin katılımcı örgüt yapısını desteklemesi de kurumsal işbirliği açısından oldukça yapıcıdır. Örgütlerde yasal yükümlülüklerin yanı sıra kurumsal vicdani yükümlülükler de gözetilmelidir ve iş ahlakına uygun davranışlar sergilenmelidir. İhmallerin, ülkemizin beşeri sermayesine ağır bedeller ödeyebileceği açıktır. Bu nedenle iş sağlığı ve güvenliği konusundaki hassasiyetin her geçen gün daha da önem kazandığı düşünülmektedir.

⁹⁴ Çiğdem Vatansever, *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*, Ankara, Turhan, 2010,s. 474.

⁹⁵ Korkmaz, Avsallı, *a.g.e.* , s.166.

3.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonlarını Gerçekleştirmesinde Tamamlayıcı Rolü

Kalite kavramı çok farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Halkın günlük dilinde “en iyi, en hoş, en büyük, en pahalı ve en süper” karşılığında kullanılmakta ve genelde “doğru işi doğru yapmak biçiminde” algılanmaktadır. Yönetim bilimindeki anlamıyla kalite, mal veya hizmet sunulan kişilerin (müşteriler) beklentilerini karşılama düzeyidir.⁹⁶

Ürün ve müşteri memnuniyeti kavramı ile ilişkili olan dış kaliteyle ilgili ana beklenti, ihtiyacı karşılması, ekonomik olarak rasyonellik sağlanması, hizmette verimliliği arttırması, rekabet gücünü yükseltmesi ve tüketicinin beklentilerinin sağlıklı bir biçimde tespit edilip tatmin edilmesidir. Kalitenin yaratılması örgütlerin bu kaliteyi yaratacak beşeri sermayeye ve ekonomik yeterliliğe sahip olmasıyla yakından ilgilidir.

Kopyalanamayan tek değer örgüt yapısına uygun, güçlü bir stratejik işgücüdür. Bir örgütün en önemli iç kalite unsuru, nitelikli çalışanlarıdır. Bu yüzyılda örgütlerin çalışanlarıyla değerlerini katladıkları açıktır. Örgütsel kalitenin yaratılması stratejik insan kaynakları yönetiminin pek çok fonksiyonuyla doğrudan alakalıdır. Nitekim bireylerin yeteneklerinin ve bilgilerinin doğru yerde ve doğru şekilde kullanılmasıyla etkinlik artacaktır. Böylece doğru üretim, tasarım, yönetim, pazarlama, finansal etkinlik yani kısaca her noktada verimlilik sağlanabilecektir.

Sanayileşmenin etkisiyle teknoloji ve makinelerin gelişmesi kalitenin ayrıcalık olmasını ortadan kaldırmış, teknolojiye ulaşabilme noktasında ve üretimde koşulların eşit olmasını sağlamıştır. İşletmelerin teknolojik imkanlara eşit oranda sahip olmaya başlamasıyla üretilen ürünlerin kalitesinde de durum eşitlenmeye başlamıştır. Aradaki kalite farkını belirleyecek ve müşterilerin bağlılığını yaratacak olan insan

⁹⁶ Turan A. Erkişçi, “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”, *Girne American University Journal of Social and Applied Sciences*, C. 2, S.4, 2007, s. 51.

kaynağı ön plana çıkmıştır. Kalite artık teknolojik alt yapıdan ziyade müşterilerin aynı ürünün veya hizmetin sunum noktasında ayrıcalıklı hissettirilmesine, memnuniyetine doğru bir anlayışa bürünmüştür. Toplam kalite yönetiminin amacı tüm kurumda, tüm işlevlerde kalite kaygısının canlı tutulmasıdır. Stratejik insan kaynaklarının tamamlayıcı fonksiyonu olarak kalite yönetimi; müşteri ihtiyaçlarının daha hızlı yerine getirilmesi, hatasız çalışmasını ve daha kaliteli sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunacak çalışanların sürece aktif katılımlarını sağlamaktır.⁹⁷

Stratejik insan kaynakları yönetimi, kısaca stratejik yönetimle bütünleşmedir. Bratton ve Goldy, stratejik bütünleşmeyi şöyle tanımlamaktadır, “insan kaynakları stratejisi ve kurumun dış ve iç çevre elemanları arasındaki uygunluk” durumudur. Tyson ise stratejik insan kaynakları yönetimini, “kurumun belirlediği stratejilerinin daha etkili olmasına katkı sağlayan bir yönetim süreci olarak, insan kaynakları süreçlerinin kurumun belirlediği stratejilere uygunluğudur” şeklinde tanımlar. Boxall ve Purcell’in tanımlamalarıyla stratejik insan kaynakları kavramı anlam ve içerik yönünden daha kapsamlı hale gelmiştir. Boxall ve Purcell, stratejik insan kaynakları yönetimini “tepe yönetimin kurumda yaratmak istedikleri örgütsel performans amaçlarına ulaşmak için eşit seviyedeki stratejik bağlılıkları, yüksek stratejik özveri biçimiyle gerçekleştirmeye çalışan kompleks bir işgücü yönetimi süreci” olarak tanımlamaktadırlar. Schuler stratejik insan kaynakları yönetimini, “kurumun hem şimdiki hem de gelecekteki başarısını sağlamak için stratejik faaliyetlerin en üst yöneticiden en alt kademedeki yer alan işçiye kadar benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan bir yönetim aracı” olarak değerlendirmektedir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak stratejik insan kaynakları yönetimini, farklı iş kolları üzerindeki işletmeye özel değer katacak insan kaynakları unsurlarını tanımlayan süreç ve aktiviteler bütünü olarak değerlendirebiliriz.⁹⁸ En önemli noktanın örgüt stratejilerinin gerçekleştirilmesine sağladığı büyük katkı olduğu açıktır.

TKY’de katılım, kalite geliştirme sürecinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü toplam kalite yönetimi açısından, çalışanlar iki yönlü önem arz etmektedir.

⁹⁷ Fındıkçı, a.g.e., s. 356.

⁹⁸ Akdemir, a.g.e., s.439-440.

Birincisi, çalışanlar her gün yapmakla yükümlü oldukları normal işlerinde kalite problemleriyle kaynağında karşılaşabilir ve probleme eğilebilir. İşletme çalışanlardan yaptıkları işi her gün nasıl daha iyi yapabileceklerinin cevabını istemektedir. Aynı zamanda çalışanlardan işlerin nasıl yapıldığına dair araştırmalar yaparak operasyonlar hakkında bilgi sahibi olmaları istenmektedir. Çalışanlar bu amaçları gerçekleştirmek için hem bazı araçlara hem de bilgiye ihtiyaç duyacaklardır. İkincisi ise, toplam kalite sürecinin yaratılma aşamalarında bütün çalışanların sürece aktif şekilde katılımının sağlanmasıdır. Bu yönüyle toplam kalite, kalite kontrolü veya kalite denetimi gibi geleneksel kalite yöntemlerinden farklılaşmaktadır. Bu farklılık özellikle, kalite süreçlerinde problem çözme ve kalite çemberlerinin varlığıyla sürekli geliştirmenin bir parçası olması ile ortaya çıkmaktadır. Kalite ilkesi çerçevesinde çalışanlara benimsetilmesi gereken ilkeler; sıfır hata, müşteri memnuniyetinin karşılanması ve müşteri odaklı stratejik kararların genel politika haline dönüştürülmesidir.⁹⁹ Politikaların içselleştirilmesi uygulamaların başarısı açısından oldukça önemli görülmektedir.

İnsan kaynaklarının küreselleşme kapsamında, rekabet stratejilerini yerine getirebilmek için önem verdiği kritik faktörlerden bir diğeri kaliteyi artırmaya yöneliktir. İK yönetiminde kaliteyi artırma, işletme çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılmasını sağlayarak süreçlerin daha çok benimsenmiş ve yapılabilirlik oranlarının daha yüksek seviyelere çıkarılabildiği olmasıyla birlikte görevlerini yerine getirme aşamalarında insan kaynağından daha etkin şekilde yararlanılmasını ifade etmektedir. Ayrıca işletmeler açısından kalitenin artırılması, küresel rekabet ortamında maliyetlerin düşürülmesi açısından stratejik bir değer taşımaktadır. Kalite artırmaya yönelik benimsenen rekabet stratejisine uygun en iyi İK işlevsel uygulamaları şunlardır: rekabette avantaj sağlayacak insan kaynağının beceri, bilgi ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi için eğitim ile desteklenerek işletme içindeki görev ve süreçlerin daha anlaşılır bir şekilde ortaya konması ve geliştirilmesi, çalışanların çalışma ortamlarının ve koşullarının iyileştirilmesiyle çalışanlardan kendileri ile ilgili alanlarda yüksek performans beklenmesi bunun

⁹⁹ Akgeyik, a.g.e., s.98-103.

içinde eğitim geliştirme çalışmalarının sürekli ve periyodik olarak yapılması şeklindedir. Kaliteyi artırmaya yönelik rekabet stratejisine ilişkin stratejik İK yönetimi uygulamalarına bakıldığında, bu uygulamaların, genelde iş gücünün veya insan kaynağının kalitesinin artırılmasına yönelik olduğu söylenebilir.¹⁰⁰

İnsan kaynakları yönetiminde TKY ile ilgili komitenin kurulması ve prosedürlerin oluşturulmasıyla kalite uygulamaları bilincinin çalışanlara yerleştirilmesi mümkün olacaktır. Sonuç olarak TKY, müşteri beklentilerinin sürekli ve sistemli olarak, gereken hız ve kalitede karşılanmasını sağlamaktadır. Tüm bunlar ise her aşamasında insanın aktif olarak yer almasını gerektirmektedir.¹⁰¹ Bu ise insan kaynağının değişimini, gelişimini gerekli hatta zorunlu kılmaktadır.

Eğitim, öğrenme, iyileştirme ve gelişme TKY'nin temel özellikleridir. TKY özü itibarıyla statükoya karşı değişimi, eskiye karşı yeniyi oluşturmaya çalışan bir yaklaşımdır. TKY'de sürekli geliştirme ve yenilikçilik söz konusudur. TKY bu amaçları gerçekleştirebilmek için eğitimin kurumsallaştırılmasını sağlamaya öncelik tanımaktadır. Geleneksel yönetimde insan kaynaklarının geliştirilmesi son derece özgül (spesifik) bir konu ve kısa dönemlilik gösterirken, TKY'nde eğitim çalışmaları hem çok boyutluluk, hem de süreklilik özelliklerine sahiptir.¹⁰²

Toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları stratejik yönetimi işbirliği, iş görenin kalitesinin artırılmasıyla üretilen mal ve hizmetler kalitesinin de olumlu yönde artacağından hareketle, rekabette avantajlı bir durum ortaya çıkaracağını öngördüğü için örgüt için faydalı bir birliktelik olarak kabul edilebilir. Toplam kalite yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi katılımcı, hassas ve yenilikçi olmak noktasında pek çok süreçte doğru işbirliği ile mevcut yapıyı daha da güçlendirecektir.

Sürekli gelişimini amaç edinen örgütler her zaman insan odaklı felsefe ve politikalara sahiptir. Toplam kalite yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin ortak noktalarından birisi de üst yönetim liderliğinin oluşması ve orta kademeli

¹⁰⁰ Akdemir, a.g.e., s.449-450.

¹⁰¹ Fındıkçı, a.g.e., s. 358.

¹⁰² Erkalıç, a.g.e., s.56.

yöneticilerle ve her düzey çalışanla işbirliği yapılmasıdır. Sürekli eğitim ve iyileştirme, takım çalışması her iki yapıda da esastır. Temel hedef örgütsel motivasyonun korunması ve kalitenin sağlanmasındaki sorumluluğun tüm çalışanlara dağıtılmasıdır.

Stratejik insan kaynaklarının örgütlerde her sürece ve faaliyete hakim, bilirkişi olması gerektiği giderek pekişmektedir. Üst yönetim, stratejik liderliği paylaştığı insan kaynaklarından finansal konularda ve üretim süreciyle ilgili her türlü bilgi, çözüm ve desteğe haiz olmasını beklemektedir. Özgün bir örgüt kalitesi yaratma noktasında toplam kalite yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetiminin karşılıklı tamamlayıcı ve pekiştirici işbirliği örgüt açısından oldukça değerli görülmektedir.

3.2.4. İç ve Dış Kalite Unsurlarının Birlikte Değerlendirilmesi

Toplam kalite yönetimi ve stratejik insan kaynakları işbirliği dendiğinde iç ve dış kalitenin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi akla gelmelidir. 21. yüzyılda kalite yönetiminin içsel (nitelikli ve mutlu çalışanlar – etkin bir örgüt kültürü) ve dışsal (ürün ve müşteri memnuniyeti) cephede en temel unsuru iç kalitenin kaynağı, örgütün en temel ve en önemli rekabet gücü olan stratejik insan gücüdür. Nitekim dış kaliteye değer katan her süreci planlayan ve yöneten aslında iç kalite unsuru olan bu güçtür. “İç müşteri” kavramının örgüt içi kalite kavramlarının gelişmesini sağlayan bir etkisi var olduğu düşünülmektedir.

Örgütte her hangi bir departmanın elemana ihtiyaç duyduğunda ilgili birim yöneticisi insan kaynakları yöneticisine durumu bildirecektir. Bu durumda insan kaynakları yöneticisi müşteri konuma geçerken, uygun adayların nitelikleri hakkında insan kaynakları yetkilisi ilgili departman yetkilisine bilgi vermesiyle karşı taraf

müşteri konumuna gelmektedir.¹⁰³ Örgüt içerisinde de departmanların birbirlerinin müşterisi olduğu ve üretilen çıktıyla kendi birimlerindeki işleri organize ettiği açıktır.

Dış müşteri bir ürün veya hizmetten en yüksek kalitede yararlanmak isteyen müşterilerdir. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşteriler ile doğru iletişim kurmak, ihtiyaçlarını anlayabilmek ve giderebilmek, memnuniyeti sağlayarak ürünlerdeki kaliteyi ilişkilerdeki anlayış, güven, ortak dili konuşabilme, dinleme, anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlama, alınan sonuçları ölçebilme, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır.¹⁰⁴ Organizasyon, iç müşterisi olan çalışanlarını mutlu ederek, iş tatminlerini sağlayarak, aslında dış müşterilerin de memnun edilmesini sağlamaktadır. Mutlu çalışanlar, mutlu ve başarılı örgüt, mutlu müşteriler anlayışı kurumlarda kodlanmalıdır. Böylece etkin bir işletme yönetiminin gerçekleştirilebileceği öngörülmektedir.

Toplam kalite yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi işbirliğinde, süreçlerin planlanması, iyileştirilmesi, etkinlik, çalışan ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi her türlü süreçte karşılıklı destekleyici ve tamamlayıcı rol oynanmalıdır. Bu dayanışmanın etkinliği için, işgücü çalışmalarının doğru biçimde takip edilmesi, sürekli iyileşme ile küresel yeniliklerin izlenmesi gerekmektedir. Burada temel nokta sürekliliğe dayanan periyodik geri bildirimlerle örgüt bazında, bir kendi kendini kontrol etme mekanizması kurulmasıdır. Teknolojik, altyapısal, üretim süreciyle ilgili her aşama tanımlanmalı ve bir kalite çizgisi oluşturulmalıdır. Dış dinamiklerin takip edilmesi, artı sinerjiye zemin hazırlama görevi stratejik bir ortak olan insan kaynaklarına aittir.

Kaliteyi yaratan ve yöneten insan gücünün stratejik değerini belirleyen esas, “kaliteye” ve “yeniliğe” kattığı değerdir. Bu noktada “stratejik insan kaynağının” doğru biçimde yönetilmesi ve toplam kalite yönetimi arasında güçlü bir bağ vardır. Örgütün sahip olduğu beşeri sermayenin doğru bir biçimde kullanılması ve stratejik bir unsur olarak görmesi ve değerlendirmesiyle, tüm dış kaliteyi ilgilendiren süreçleri

¹⁰³ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul, Yön, 1996, s. 25-26.

¹⁰⁴ A.e., s. 26.

yöneten işgücü verimliliği sağlanır, iç kalite algısıyla pekişir, dolayısıyla üretime yapılan katma değer en üst seviyeye taşınmış olur. Kalitenin gerçekleştirilmesi için her noktada stratejik işgücüne ihtiyaç duyulur. Bu noktada stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi arasındaki bu detaylı işbirliğinin kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir.

SONUÇ

Yönetim kavramı, insanlığın varoluşundan günümüze kadar varlığını sürdüren bir kavramdır. Yönetim; hangi amaca hizmet ederse etsin, ilk işlevi karar almak ve kararların eyleme geçirilmesini sağlamaktır. Yönetim felsefesi, tarihsel süreçte toplumların sosyo-ekonomik gündemlerine ve amaçlarına göre oluşmuştur. Yerleşik hayata geçilmesi ve tarımsal üretime başlanmasıyla, insanın kendisi için üretim yapmak dışında, bir işgücü olarak kullanıldığından bu yana, emeğe olan bakış açısı ilk olarak, aristokratik sınıfın ve mevcut ekonomik yapının ihtiyaçlarına göre şekillenmiştir. Sanayi devrimi ile aristokratik düzen çökmüş, sermaye sahiplerine, devlet yapısına ve toplumsal hareketlere göre işgücü kavramı yeniden şekillenmiştir. Yönetim, genel olarak toplumca kabul gören güç dinamikleriyle sağlanmıştır. Güç olarak kabul edilen unsurlarla, yönetim arasında her zaman felsefi bir bağlantı olagelmıştır.

Küreselleşme, kitle üretimine olan talebin düşmesi, ve değişen ekonomik şartlarla 1980 sonrası post modern dünyada, birey olmanın gücü ve farkındalığı arttıkça, örgütsel yönetim yaklaşımlarında da değişim olmuştur. Nitelikli işgücü olan her bireyin yeteneklerinin ve gücünün daha da önemsendiği, ve kopyalanamayan tek üretim faktörünün stratejik işgücü olduğu örgütlerce görülmeye başlanmıştır. Gelişen ve değişen dünyada yönetim anlayışı da geçmişe göre farklılaşan bir hal almıştır. Bu değişimin yansıması örgütlerde en net biçimde kuşaklararası çatışma olarak görülmüştür. Örgütlerin, üretimi ve özellikle yeni nesil işgücünü yönetme noktasında daha genç kuşaklara uygun, çok daha fazla insan odaklı yaklaşımlarla yeni bakış açıları geliştirmeleri gerektiği düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin başarısı aslında “insan odaklı yönetim felsefesinin” başarısı olarak görülmektedir. İlerleyen süreçte insan bilimlerinde yaşanması beklenen gelişmelerle beraber insan fizyolojisi ve psikolojisi ile ilgili bilgi ve farkındalığın daha da artacağı, bunun da yönetim felsefesi ve yeni yönetim yaklaşımlarını etkileyecek yeni ufuklar açacağı öngörülmektedir. Kuşaklararası değişim ve farklılaşmanın daha hızlı ve belirgin olduğu bu yüzyılda, çalışanların

sosyolojik ve psikolojik özelliklerinin analizine daha da ihtiyaç duyulması mümkündür.

Stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetiminin, insanı “kaliteyi yaratan ve yöneten değer” olarak görmesi sebebiyle, gelecekte de yönetim yapılarının vazgeçilmez yönetim yaklaşımlarından olacağı tahmin edilmektedir. Bilgi ekonomilerine geçişle beraber bilginin en temel üretim faktörü haline gelmesiyle, eğitime olan talebin toplumsal, örgütsel, bireysel bazda kat ve kat artacağı öngörülmektedir. Bu yüzyılda, gelişmeyi ve yenilenmeyi öğrenemeyen bireylerin ve örgütlerin hiçbir şekilde gelecekte kendilerine bir yer bulamayacakları düşünülmektedir. Kaizen felsefesi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkinin arka plan unsurlardan birisi olarak, sürekli gelişim noktasında her iki yaklaşımı da beslemektedir. Gelişimin yaratıcısı olan eğitim, ve inovasyonun desteklenmesi, stratejik insan kaynakları yönetiminin bu yüzyılda bilgi ekonomilerindeki en önemli fonksiyonu olmuştur.

İş sağlığı ve güvenliği hassasiyeti, toplam kalite yönetiminin en çok önem verdiği hususlardan birisi olmakla beraber, bir örgütün çalışanlarına verdiği değer somutlaşması olarak da görülebilir. İş sağlığı ve güvenliğini etkin bir şekilde yürütemeyen örgütlerde kalite kültürünün varlığından söz edilemez. Nitekim bu konuya örgüt tarafından gösterilen hassasiyet örgütün sahip olduğu kurumsal kaliteyi gözler önüne sermektedir. Kaliteye atfedilen yeni yaklaşımların takip edilmesi, örgütün kalite kültürünü revize etmesi bakımından önemli görülmektedir.

Çalışan memnuniyeti, hem stratejik işgücünün elde tutulması ve rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi hem de toplam kalite yönetiminin sahip olduğu “iç müşteri” anlayışı nedeniyle son derece önemlidir. Küreselleşmenin toplumlar üzerinde yarattığı, hala devam eden kültürel, ekonomik ve sosyal pek çok dönüştürücü etki sebebiyle stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetiminin işbirliğinin ve tamamlayıcı rolünün yeni nesil örgüt yönetimlerini, hem örgüt birleşmelerinde örgütlerin birbirlerine uyumunu kolaylaştırıcı etki yapacağı hem de

çok uluslu şirket boyutuna geçtikleri takdirde örgütü daha da güçlendireceği öngörülmektedir.

Çalışan ve örgüt kalitesinin optimum düzeye çıkartılması ve korunması için stratejik insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının etkin bir biçimde görevlerini yerine getirmesi beklenmektedir. Böylece çalışan memnuniyeti gerçekleştirilmiş, kaliteli ilkeli ve etkin bir örgüt kültürünün yaratılması ile iç kalite sağlanmış olacaktır. Toplam kalite yönetiminin iç kaliteye sağladığı sürekli iyileştirme, süreç yönetimi, kalite çemberleri, kalite planlama gibi pek çok uygulamayla yönetim ve işgücünde sağlanan etkinlikle, ürün ve müşteri memnuniyetini ifade eden dış kaliteyi gerçekleştirmenin daha olanaklı olduğu öngörülmektedir. İç ve dış kaliteyi sağlamada birbirlerini tamamlayan fonksiyonlarından ötürü, her iki yaklaşımın senkronize uygulanmasının, rekabet üstünlüğü ve verimliliğin sağlanması açısından örgütlerde artı değer yaratacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Nesime: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), No. 640, 1999.
- Akdemir Ali, Gönül
Konakay, Harun Demirkaya
Aral Noyan, Bülent Demir,
Cengiz Ağ, Çağlar
Pehlivan, Eşref Özdemir,
Gülbeniz Akduman, Hanife
Erengöz, İlksen Öztürk,
Oktay Balcı: “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C.2,S.2,Aralık 2013, s.12-42.
- Akdemir, Bünyamin: “Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Prof. Dr. Turan Yazgan’a Armağan Özel Sayısı, S.49, 2005,s.428-455.
- Akgeyik, Tekin: “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S.52., 2007, s.66-106.
- Akın, Besim, Vedat Erol,
Canan Çetin: **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 1. Baskı, İstanbul, Beta, Eylül 1998.
- Aktan, Can C., Mehtap
Tunç: “Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Gelişimi” **Yeni Türkiye Dergisi**, Ocak-Şubat 1998, s.118-134.

- Akyos, Müfit: “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite (Bir Olabilirlik Denemesi)”, İstanbul, **TÜSİAD-KALDER 3. Kalite Yönetimi Makale Yarışması**, TÜSİAD Yay. Yayın No: T/99-1-249, Ocak 1999.
- Alcazar, Fernando-Martin, P.M. Romero-Fernandez, G.Sanchez-Gardey: “Stratetegic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.16, No.5, 2005, pp.633-659.
- Armbruster Ralph, Sendoval: **Globalization and Cross-Border Labor Solidarity in the Americas: The Anti-Sweatshop Movement and the Struggle for Social Justice**, London, Routledge, 2004.
- Atlı, Dinçer: **Yetenek Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Crea, 2013.
- Aykaç, Mustafa: “Sendikaların Geleceği: Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz”, **Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara, 2000, S.38,s.553-596.
- Balay, Refik: “Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.37, S.2, 2004,s.61-82.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer, 2004.

- Batt, Rosemary: “Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth”, **Academy of Management Journal**, Vol.45, No.3, 2002, pp 587-597.
- Bayat, Bülent: “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.10, S.3, 2008, s.67-91.
- Baydur, Refik: “Sendikalar ve Uzlaşma”, **Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara, 2000, S.38.s.537-542.
- Beterhermen, Gordon: “Globalization, Labour Markets and Public Policy”, Ed. by., Robert Boyer and Daniel Drache, **States Against Markets: The Limits of Globalization**, London, Routledge, 1996.
- Bilgin, Leman: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Eskişehir, A.Ö.F. Yayınları, Yayın No: 902, Ekim 2008.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta, 2013.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay, 2008.
- Oya İnci, Barış Erdem:
- Boxall, Peter, John Purcell: “Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?.”, **International Journal of Management Reviews**, Vol.2, No.2, 2000, pp.183-203.

- Bozkurt, Veysel: “Küreselleşme: Kavram - Gelişim ve Yaklaşımlar”,(Çevrimiçi),
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=87&cilt=2&sayi=1&yil=2000>, 9 Eylül 2014.
- Bozkurt, Veysel: **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul, Sistem, 1997.
- Bucak, Turgay: **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, Birinci Baskı, İzmir, İlya, Ocak 2011.
- Budak, Gülay, Gönül Budak: **İşletme Yönetimi**, 5.Baskı, İzmir, Barış, 2004.
- Bulurman, Banu: “Enformasyon Toplumu ve Eğitim”,(Çevrimiçi)
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=124&cilt=4&sayi=1&yil=2002>, 02 Eylül 2014.
- Byars, Lloyd L.: **Concepts of Strategic Management**, 3rd Edition, New York, Harper Collins Publishers, 1992.
- Connor, Patrik E.: “Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimensions”, **Public Administration Review**, Vol.57, No.6, 1997, pp.501-509.
- Çam, Salim: **İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Hayat, 2011.

- Çelik, Adnan, Abdullah Soysal, Sedat Alıcı : “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Kahramanmaraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme”,**1.Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı**, Yay No: 40, Ed. Tamer Koçer, İstanbul Kültür Üniversitesi Yay. , 2. Baskı, İstanbul, 2004,s.189-201.
- Çetin, Canan: **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul, Beta, Şubat 2010.
- Delery, John E., Harold D. Doty: “Modes of Theorizingin Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Predictions”, **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4,1996, pp.802- 835.
- Demirci, Hüseyin: **Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Kum Saati, 2010.
- Deneçli, Ceyda, Sevda Deneçli: “Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar ”(Çevrimiçi)
http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/sanattasrim/doc/Ceyda_Denecli_Seveda_Denecli.doc, 09 Ekim 2014.
- Dessler, Gary: **Essentials of Human Resources Management**, New Jersey, Prentice Hall College,1999.
- DPT: **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, Ankara, 1999.
- Edilberto, F. Montemayor: “Congruence Between Pay Policy and Compétitivité Strategy in High Performing Firms”, **Journal of Management**, Vol. 22, No.6, 1996, pp.889-912.

- Elalınış, Süreyya Özekin: “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği”, **Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2011.
- Erdinç, Zeynep: “Küreselleşmenin İstihdama Etkileri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.3, Kasım 1999, s.111-120.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, Miad Yay., 2007.
- Erdut, Tijen: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yay. No: 40, Nisan 2002.
- Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 8. Basım, İstanbul, Beta, 2008.
- Ericksen, Jeff and L.Dyer: “Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organizational Performance”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.16, No.6, 2005, pp.907-928.
- Erkan, Hüsni: **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Ankara, Türkiye İş Bankası Yay. , 1998.

- Erkiliç, Turan A.: “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”, **Girne American University Journal of Social and Applied Sciences**, C. 2, S.4, 2007, s.50-62.
- Ersen, Haldun: **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul, Yön,1996.
- Ertopuz, Ayşem, Berker Telek: “Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim ve Liderlik”, **TÜSİAD-KALDER 3. Kalite Yönetimi Makale Yarışması**, İstanbul, TÜSİAD Yay., , Yayın No: T/99-1-249, Ocak 1999.
- Evans James R., Janes W. Dean, JR.: **Total Quality**, South-Western, Thomson, 2003.
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Alfa, 2006.
- Fındıkçı, İlhami: “Bilgi Toplumunda Eğitim ve Öğretmen”, **Bilgi Toplumu Dergisi**, 1. Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yay.,1998, s.83-91.
- Geray, Haluk: **İletişim ve Teknoloji: Uluslararası Birikim Düzeninde Yeni Medya Politikaları**, Ankara, Ütopya, 2002.
- Goetsch David L., Stanley B. Davis: **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, New Jersey, Prentice Hall, 2000.

- Göner, Seçkin, Muhsin Çelik: “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C.5, S. 12, 2005,s.41-46.
- Göker, Aykut: “Bilim ve Teknoloji Politikalarına Giriş İçin Enformasyon Toplumu Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım Denemesi”, **Mülkiye Dergisi**, C.25, S.230, Eylül-Ekim 2001, s.27-66.
- Gunnigle, Patrick, Sarah Moore: “Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issue and Implications”, **Personnel Review**, Vol. 23, No. 1, 1994, pp.63-84.
- Gümüştekin, Gülten Eren, Derya Ergun Özler, Fatma Yılmaz: “360 derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C.1, S.1, 2010,s.1-20.
- Gürak, Hasan: “Küreselleşme Nereye Götürüyor?”, **Verimlilik Dergisi**, S.2, 2003, s.2-22.
- Hammarstrom, Olle: “Local and Global Trade Unions in the Future”, **IIRA 9th World Congress**, Vol.2, 30 August- 3 September, 1992, s. 116-124.
- Ishikawa, Kaoru: **Toplam Kalite Kontrol**, Çev. Semih Ordağ- Nedret Yayla, İstanbul, Kalder Yay., 1997.

- İrzık, Gürol: “Bilgi Toplumu mu Enformasyon Toplumu mu? Analitik-Eleştirel Bir Yaklaşım” , **Bilgi Toplumuna Geçiş**, Ed. İlhan Tekeli, Ankara, TÜBA Yayınları, 2002, s. 53-62.
- İşevi, A.Semih - Burçin Çelme, “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak”, **Bilgi Dünyası**, C.6, S.2, 2005, s.251-267.
- Kağmcıoğlu, Deniz: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Eskişehir, A.Ö.F. Yayınları, Yayın No: 902, Ekim 2008.
- Kavrakoğlu, İbrahim: **Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Kalder, Nisan 1994.
- Kessler, Sid and Fred Bayliss: **Contemporary British Industrial Relations**, London, Macmillan, 1995.
- Kocacık, Faruk: “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.27, S.1, Mayıs 2003,s.1-10.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği- Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 10. Baskı, İstanbul, Arıkan, 2007.
- Korkmaz, Adem, Hüseyin Avsallı: “Çalışma Hayatında Yeni Bir Dönem: 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.26, Ağustos 2012, s.153-167.

- Kuru, Onan: “Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Politikaları ve Çalışmaları”, Kaynak Teknolojisi II. Ulusal Sempozyumu, (Çevrimiçi) <http://arsv.mmo.org.tr/pdf/11332.pdf>, 18 Ekim 2014.
- Kutal, Gülten: “Çokuluslu Şirketlerin Ulusal Devletler ve Uluslararası Kuruluşlar Tarafından Sosyal Politika Alanında Denetimi Sorunu”, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, Ankara Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını,2000,.s.71-90.
- Lengnick-Hall, Mark L., Cynthia A. Lengnick-Hall: **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Çev. Günhan Günay, 1. Basım, İstanbul, Dışbank, Mayıs 2004.
- Levickaite, Rasa: “Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania”,**Limes- Cultural Regionalistics**, Vol.3, No.2, 2010, pp.170-183.
- Lorange, Peter: “A Strategic Human Resource Perspective Applied to Multinational Cooperative Ventures”, **International Studies of Management & Organization**, Vol.26, No.1, 1996, pp.87-103.
- Marshall, Ray: “Labor in a Global Economy”, **Labor in a Global Economy**, University of Oregon, University of Oregon Books, 1991, pp.10-24.
- Mengi, Zeynep: “İş Başarısında Kuşak Farkı”,(Çevrimiçi) <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, 09 Eylül 2014.

- Miyauchi, Ichiro: **Japonya’da Kalite Yönetimi**, Çev. Salim Atay, İstanbul, BZD Yay., 1999.
- Oğuz, Ayşegül Yaprak: “Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye’de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, İşgören ve İşverenin Hukuki Yükümlülükleri”, **Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Ankara, 2013.
- Olalla, Marta Fossas: “The Resource-based Theory and Human Resource”, **International Advances in Economic Research**, Vol.5, No.1, 1999, pp.84-92.
- Ongan, Nilgün Tunçcan: **Ekonomik Krizin Emek Piyasalarına Etkileri**, İstanbul, Birleşik Metal – İş Yayınları, 2000.
- Omay, Umut: **Emeğin Kültür ve Manipülasyon Teorisi**, İstanbul, Beta, 2009.
- Orhan, Kamil: “Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün müdür?”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C.10, S.1, 2010, s.271-301.
- Örücü, Edip, Sedat Yumuşak, Yasin Bozkır: “Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.13 S.1, 2006, s.39-51.

- Özer, Pınar Süral, Serkan Odaman: “Türk Yargı Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi”, **TÜSİAD-KALDER 3. Kalite Yönetimi Makale Yarışması**, İstanbul, TÜSİAD Yay., Yayın No: T/99-1-249 Ocak 1999.
- Özerkmen, Necmettin: “Uluslararası Eşitsizliği Derinleştiren Bir Süreç Olarak Ekonomik Küreselleşme”, **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi**, C.44, S.1, 2004, s.135-148.
- Özevren, Mina: **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Alfa, 1997.
- Özgener, Şevki: “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları - İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Ed. İsmail Bakan, İstanbul, Beta, 2004.
- Peker, Ömer, Nihat Aytürk: **Yönetim Becerileri**, 2. Baskı, Ankara, Yargı, 2000.
- Regini, Marino: “Introduction: The Past and Future of social Studies of Labour Movements”, Ed. by Marino Regini, **The Future of Labour Movements**, London, Sage, 1992, pp.1-16.
- Rugman,. M. Alan, Richard M. Hodgetts: **International Business: A Strategic Management Approach**, New York, Mcgraw-Hill,1995.

- Sadıklar, Cafer Tayyar: **2000'li Yıllar: Dünya ve Türkiye**, Ankara, TC. Kültür Bakanlığı İki binli Yıllar Dizisi, 1995.
- Schuler, Randal S., Susan E. Jackson : “Liking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices”, **The Academy of Management Executive**, Vol.1, No.3,1987, pp.207-219.
- Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Eskişehir, A.Ö.F. Yayınları, Yayın No: 902, Ekim 2008.
- Shank, John K., Vijoy Gouindarajan: “Strategic Cost Management and the Value Chain”, **Journal of Cost Management**, Vol. 5, No.4, 1992, pp.5-21.
- Shauna, Olney L: **Unions in a Changing World: Problems and Prospects in Selected Industrialized Countries**, Geneva, International Labour Organization, 1996.
- Sheppeck, Michael A., J. Militello: “Strategic HR Configurations and Organizational Performance”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.39, No.1, 2005, pp.5-16.
- Sheridan, Bruce: **Policy Deployment, The TQM Approach to Long Range Planning**, Wisconsin, American Society for Quality, 1993.
- Sutherland, John, Stewart Gerry: “Taxonomy of Firms with Reference to Human Resource Strategies: Some Observations from an Employers Survey on Women Returners.”, **Personnel Review**, Vol.26, No.1/2, 1997, pp.43-65.

- Tak, Bilçin: “Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri”, **TÜSİAD-KALDER 3. Kalite Yönetimi Makale Yarışması**, İstanbul, TÜSİAD Yay., Yayın No: T/99-1-249, Ocak 1999.
- Taşçı, Deniz: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Eskişehir, A.Ö.F. Yayınları, Yayın No: 902, Ekim 2008.
- TDK (Çevirimiçi) www.tdk.gov.tr, 02 Ağustos 2014.
- Topçuoğlu, M. Cem: “İyi de Kim Bu Y’ler”, (Çevirimiçi) <http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf,08> Eylül 2014.
- Uçkan, Banu: “Sendikalararası Rekabet Politikalarında Yeni Arayışlar”, **Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan**, Ankara, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, 2000, s. 751-766.
- Ülgen, Hayri, Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Baskı, İstanbul, Literatür, 2004.
- Vatansever, Çiğdem: **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Ankara, Turhan, Eylül 2010.
- Waddington, Jeremy, Allan Kerr: “Membership Retention in the Public Sector”, **Industrial Relations Journal**, Vol. 30, No. 2, 1999, pp.151-165.

- Williams, Steve: “The Nature of Some Recent Trade Union Modernization Policies in the UK”, **British Journal of Industrial Relations**, Vol. 35, No. 4, 1997, pp.495-514.
- Yalınpala, Jale: “Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkileri”, **Küreselleşme, İktisadi Yöntemler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar**, Derleyen: Alkan Soyak, İstanbul, Om, 2002.
- Yelboğa, Atilla: **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Ankara, Turhan, 2010.
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi, 2004.
- Yüzbaşıoğlu, Sevda: “Kuşaklar X,Y,Z diye ayrıştı pazarlamacıların kafası karıştı”, (Çevrimiçi) <http://www.dunya.com/kusaklar-x-y-z-diye-ayristi-pazarlamacilarin-kafasi-karisti-151507h.htm>, 01 Eylül 2014.
- Zaim, Halil, Orhan Koçak: “Bilgi Çalışanının Memnuniyeti”, **Journal of Yaşar University**, C.18, S.5, 2010,s.2985-2994.