



İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortak Dilin Gücü: ISO 30400:2022 Standardının Toplam Kalite Yaklaşımıyla Entegrasyonu

The Power of a Common Language in Human Resource Management: Integration of the ISO 30400:2022 Standard with the Total Quality Approach

PELİN VARDARLIER ^{a,*} <https://orcid.org/0000-0002-5101-6841>, KÜBRA BAŞOL ^b <https://orcid.org/0009-0002-1678-9205>

^a Prof.Dr., Balıkesir Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Balıkesir, Türkiye

^b Graduate School, Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kimya Bölümü, Balıkesir, Türkiye

(Gönderim Tarihi/Received: 21.05.2025; Kabul Tarihi/Accepted: 11.06.2025)

ÖZ

Günümüzün rekabetçi ve hızla değişen iş dünyasında, insan kaynakları uygulamalarının küresel standartlarla uyumlu hâle getirilmesi, kurumsal etkinlik ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu çalışma, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanında ortak bir dil oluşturmanın önemini ISO 30400:2022 İnsan Kaynakları Yönetimi – Terimler standardı çerçevesinde ele almakta ve bu standardın Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleriyle entegrasyonunu incelemektedir. ISO 30400:2022 standardı, insan kaynakları profesyonelleri arasında terim birliği ve iletişim netliği sağlayarak tutarlı, şeffaf ve stratejik İKY uygulamalarının geliştirilmesine katkı sunmaktadır. Bu çalışmada, söz konusu standardın TKY ile olan sinerjisinin sürekli iyileştirme, çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçlerinde değer yaratımı gibi unsurları nasıl desteklediği ortaya konulmaktadır. Bu entegrasyon, yalnızca kurumsal kültürün güçlenmesine katkıda bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda kalite odaklı İKY çerçevelerinin uzun vadeli performans hedefleriyle uyumlu hâle gelmesini de sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: ISO 30400:2022, İnsan Kaynakları Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, Standartlar

JEL Sınıflandırması: M12, M19, M22

ABSTRACT

In today's competitive and rapidly evolving business environment, aligning human resource practices with global standards has become essential for organizational effectiveness and sustainability. This study explores the significance of establishing a common language in Human Resource Management (HRM) through the ISO 30400:2022 Human Resource Management — Vocabulary standard. It examines its integration with the principles of Total Quality Management (TQM). By bridging terminology gaps and enhancing communication among HR professionals, the ISO 30400:2022 standard supports the development of consistent, transparent, and strategic HR practices. The research further discusses how the synergy between ISO 30400:2022 and TQM contributes to continuous improvement, employee engagement, and value creation in HR processes. This integration not only strengthens organizational culture but also reinforces quality-oriented HRM frameworks aligned with long-term performance goals.

Keywords: ISO 30400:2022, Human Resources Management, Total Quality Management, Standards

JEL Classification: M12, M19, M22

* Sorumlu yazar / Corresponding author.

E-posta adresi/ E-mail address: pepin.vardarli@balikesir.edu.tr (P. Vardarli).

1. GİRİŞ

Küreselleşme, dijitalleşme ve iş gücü dinamiklerinde yaşanan dönüşüm, insan kaynakları yönetiminin (İKY) kurumsal başarıdaki rolünü daha da belirgin hâle getirmiştir. Bu bağlamda, İKY uygulamalarının etkinliği yalnızca iç süreçlerle değil, aynı zamanda uluslararası standartlarla uyum derecesiyle de değerlendirilmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları profesyonelleri arasında ortak bir dilin tesis edilmesi, kurum içi ve kurumlar arası etkileşimin güçlenmesi, süreçlerin şeffaflaştırılması ve kalite odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

Organizasyonların sürdürülebilir başarılarını sağlamak, yalnızca ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesiyle değil, aynı zamansa insan kaynağının etkin yönetimiyle de doğrudan ilişkilidir. Kalite yönetim sistemlerinin sürekli iyileştirilmesi, yalnızca teknik süreçlere odaklanmayı değil, insan faktörünü de ön plana çıkaran bütünsel bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu bağlamda, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), organizasyonel süreçlerin verimliliği ve etkinliğini artırmayı hedeflerken, aynı zamanda tüm çalışanların katılımını ve sürekli gelişimi teşvik etmektedir (Deming, 1986; Juran & Godfrey, 1999).

ISO 30400:2022 “İnsan Kaynakları Yönetimi – Terimler” standardı, İKY alanında kavramsal birlikteliği sağlayarak uygulamada standardizasyonun önünü açmaktadır. Bu standardın Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleriyle entegrasyonu ise insan odaklı kalite süreçlerinin kurumsal stratejiyle bütünleşmesine katkı sunmaktadır. TKY yaklaşımıyla bütünleşen İKY süreçleri, sürekli iyileştirme, katılımcı yönetim, çalışan memnuniyeti ve veriye dayalı karar alma gibi temel ilkeler doğrultusunda yeniden yapılandırılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanında kullanılan ISO 30400:2022 standardı, organizasyonlara sistematik ve veriye dayalı bir yaklaşım sunarak İKY süreçlerinin daha şeffaf, sürdürülebilir ve tutarlı bir biçimde yürütülmesine olanak tanımaktadır (ISO, 2022). Bu standart, özellikle İKY uygulamalarında ortak bir dil ve yapısal tutarlılık sağlamayı amaçlarken, insan kaynakları süreçlerinin organizasyonel hedeflerle uyumlu hale gelmesini teşvik etmektedir.

ISO 30400:2022 standardı ile TKY' nin entegrasyonu, görünüşte farklı disiplinler gibi algılansa da, her iki yaklaşımın özünde benzer bir vizyonu paylaştığı söylenebilir. Her iki sistem de insanı merkezine alır, veriye dayalı karar almayı destekler ve sürekli gelişime olanak tanır. Bu entegrasyon, sadece İKY süreçlerinin standardizasyonu ile sınırlı kalmayıp, organizasyon genelinde kalite kültürünün benimsenmesini kolaylaştıran bir stratejik sinerji yaratma potansiyeline sahiptir.

Bu çalışmanın amacı, ISO 30400:2022 standardının temel ilkeleri ve tanımları çerçevesinde, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleri ile nasıl bir entegrasyon sağlayabileceğini teorik bir bakış açısıyla incelemektir. Makalede, bu entegrasyonun sağlayacağı potansiyel faydalar, karşılaşılan zorluklar ve başarılı bir entegrasyon için önerilen uygulama stratejileri tartışılacaktır. Çalışma, kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve organizasyonel gelişim alanlarında çalışan profesyonellere ve akademisyenlere stratejik bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortak Dilin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynayan fonksiyonlardan biridir. Ancak İKY uygulamalarında kullanılan kavramların farklı anlamlara

gelebilmesi, iletişim hatalarına, süreç uyumsuzluklarına ve verimsizliğe neden olabilmektedir. Ortak bir terminoloji kullanımı, çalışanlar, yöneticiler ve politika yapıcılar arasında etkili iletişim kurulmasını sağlar. Bu bağlamda, ISO 30400:2022 standardı, İKY alanında tanımlar ve kavramlar için uluslararası geçerliliğe sahip bir referans sunar (CIPD, 2021).

ISO 30400:2022 standardı, insan kaynakları yönetimi alanında kullanılan temel kavramları tanımlayan ve bu alanda faaliyet gösteren profesyoneller için ortak bir terminoloji sunan uluslararası bir standarttır. Bu standart, insan kaynağı süreçlerinde şeffaflığı artırmayı, iletişimi güçlendirmeyi ve uygulamalarda bütünlük sağlamayı amaçlamaktadır (ISO, 2022).

Standart, İK süreçlerinin sistematik, ölçülebilir ve yönetilebilir bir çerçevede ele alınmasını teşvik ederken; organizasyonlar arası kıyaslamalarda da tutarlılık sağlar. Tanımların evrensel bir çatı altında toplanması sayesinde; işe alım, yetenek yönetimi, performans değerlendirme, kariyer planlama gibi temel süreçlerde ortak bir anlayış geliştirilir (ISO, 2022).

ISO 30400, bağımsız uygulanabilir bir yapı olmasının yanı sıra, ISO 9001 gibi kalite yönetim sistemleri ile entegre çalışmaya da oldukça uygundur. Bu özellik, kalite odaklı organizasyonlarda insan faktörünü stratejik bir değer haline getirir (ISO, 2015)

2.2. ISO 30400:2022 Standardı

ISO 30400:2022, insan kaynakları yönetimi alanında kavramsal netlik sağlamak üzere geliştirilmiş bir sözlük standardıdır. Bu standardın temel amacı, İKY ile ilgili terimlerin tanımlanmasını sağlayarak, organizasyonlar arasında bilgi alışverişini kolaylaştırmak ve kaliteyi artırmaktır. ISO 30400 aynı zamanda diğer insan kaynaklarıyla ilgili ISO standartları (örneğin ISO 30414 - İKY Metriği) için de bir temel oluşturur.

Tablo 1

ISO 30400:2022 Standardı Örnek Tanımlanan Kavramlar

Kategori	Örnek Terimler
İşe Alım ve Yerleştirme	İşe alım, iş gücü planlaması, pozisyon tanımı, seçim kriterleri
Performans ve Yetenek Yönetimi	Performans değerlendirme, yetenek yönetimi, öğrenme ve gelişim
Örgüt Kültürü ve Liderlik	Kurum kültürü, liderlik, çalışan bağlılığı, işe katılım
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	Fırsat eşitliği, çeşitlilik yönetimi, kapsayıcı uygulamalar
İK Analitiği ve Raporlama	İK metrikleri, insan sermayesi raporlaması, karar destek sistemleri

ISO 30400:2022, insan kaynakları alanında ortak bir dil ve kavramsal çerçeve sunar ve tüm sektörlerle hitap etmektedir. Diğer ilgili ISO standartlarıyla bağlantı kurar (örn. ISO 9000, ISO 30414). İK alanına özgü yaklaşık 200 terimin tanımı yapılmış olup, konu başlıklarına göre sınıflandırılmıştır. Kavramların bağlam içindeki kullanımı için rehberlik sağlamaktadır.

2.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Yaklaşımı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri memnuniyetini esas alan, süreç temelli, sürekli iyileştirmeyi teşvik eden ve tüm çalışanların katılımını öngören bir yönetim felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri insan kaynakları uygulamalarında da etkisini göstermektedir. Özellikle

çalışanların yetkinlik gelişimi, işe alımda kalite, performans değerlendirme süreçlerinin objektifliği ve eğitim faaliyetlerinin etkinliği gibi alanlarda TKY yaklaşımı ile İKY uygulamaları arasında güçlü bir etkileşim söz konusudur (Vitzileou et al., 2022).

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyetini ve süreç verimliliğini esas alan, tüm çalışanların katılımını teşvik eden kapsamlı bir yönetim felsefesidir (Deming, 1986; Oakland, 2014). Kalite yalnızca nihai ürün ya da hizmette değil; tüm organizasyon yapısında hedeflenmelidir (Juran & Godfrey, 1999). Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) temel ilkeleri, organizasyonların sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmesi için yapılandırılmış bir kalite anlayışı sunar. Kanji'nin (2002) ortaya koyduğu bu ilkeler arasında; liderlik ve çalışan katılımı, süreç odaklılık, veriye dayalı karar verme, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık ve çalışanların yetkilendirilmesi yer almaktadır. Bu ilkeler, yalnızca ürün ya da hizmet kalitesini artırmayı değil, aynı zamanda örgütsel kültürü dönüştürmeyi hedefler. Liderliğin yön verdiği bir katılım ortamında, süreçlerin analiz edilmesi ve iyileştirilmesi için verilerden yararlanılması; çalışanların daha fazla sorumluluk üstlenmesiyle birlikte, hem iç hem dış müşteri beklentilerinin karşılanmasına olanak tanır. Bu ilkeler, insan kaynakları süreçleriyle doğrudan ilişkili olup TKY' nin uygulanması için güçlü bir İK sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Becker & Huselid, 2006).

3. ISO 30400:2022 İKY VE TKY ENTEGRASYONU: ORTAK DEĞERLER VE STRATEJİK UYUM

ISO 30400:2022 standardı, insan kaynakları alanında kullanılan temel terimleri tanımlayıp küresel düzeyde ortak bir anlayış sağlamayı hedefler. Barbu ve ark. (2019) bu standardı “insan kaynakları yönetimi standartlarında kullanılan terim ve tanımları tanıtarak ortak anlayış ve tutarlılık sağlayan bir sözlük” olarak tanımlamışlardır. ISO 30400 serisi; örgüt yapısı, insan planlaması, işe alım, yetenek yönetimi ve insan kaynağı metrikleri gibi İK süreçlerine ilişkin net bir kavramsal çerçeve sunar. Bu bağlamda ISO 30400'ün temel ilkeleri arasında tutarlı terminoloji kullanımı, en iyi uygulamaların teşvik edilmesi ve İK süreçlerinin kurum kültürüyle uyumunun sağlanması yer alır (Vitzileou et al., 2022).

Toplam Kalite Yönetimi ise müşteri odaklılık, liderlik, insanların katılımı, süreç yaklaşımı, sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme ve gerçeklere dayalı karar gibi evrensel kalite ilkelerini içerir (Mohammed et al., 2016). Bu ilkelerin ISO 30400 ile örtüşen başlıca yönleri şunlardır:

Liderlik ve Kültür: TKY'de üst yönetimin liderliği ve çalışanların uyumunu sağlayıcı tutumlar ön plandadır. Benzer şekilde, ISO 30408 kılavuzunda çalışanların yönetim sisteminde etkin katılımı ve uygun davranışların teşvik edilmesi vurgulanır. Her iki yaklaşım da örgütsel değerlerin çalışanlara aktarılması ve kurum kültürünün kalite odaklı inşası gerekliliğine işaret eder (Vitzileou et al., 2022).

Çalışanların Katılımı: TKY kapsamında tüm seviyedeki personelin sürece katılımı kalitenin artırılmasında kritik kabul edilir. ISO 10018:2020 gibi İK standartları da çalışanların yetenek geliştirilmesine ve yetkilendirilmesine yönelik yönergeler içerir (ör. katılım ve beceri gelişimi ilkeleri). Böylece “yumuşak” TKY boyutları (liderlik, güçlendirme, kültür) ile ISO 30400'ün insan katılımına odaklanan maddeleri örtüşmektedir (Dmytrenko, 2019).

Süreç ve Sistem Yaklaşımı: TKY'de süreçlerin sistematik yönetimi ve iyileştirilmesi ön plandadır. ISO 30400 serisindeki ISO 30405 (işe alım), ISO 30409 (işgücü planlaması), ISO 30410/30411 (işe alım metrikleri) gibi standartlar, İK süreçlerini daha etkin kılmak için adım-adım kılavuzlar sağlar. Örneğin ISO 30411 işe alım kalitesini ölçmek için bir çerçeve sunarak TKY'deki veri-temelli iyileştirme anlayışını destekler. Ayrıca ISO 30406 raporu, İK politikalarıyla örgütsel politika arasında kalite iyileştirme döngüsü ölçekli bir bağ kurarak sürekli iyileştirmeyi teşvik eder. Bu açıdan

ISO 30400'ün ana yapısı, TKY'nin sistem yaklaşımı ve sürekli iyileştirme ilkelerini tamamlayıcı niteliktedir (Greig et al., 2021).

Sürekli İyileştirme ve Ölçüm: TKY'nin en önemli ilkesi olarak süreçlerin sürekli iyileştirilmesi öne çıkar. ISO 30414 standardı da insan sermayesi raporlaması yoluyla performans ölçümüne odaklanır; çalışan demografisi, yetkinlikler, işgücü maliyetleri gibi kritik konularda şeffaflık sağlar. ISO 30414'ün bu kapsamlı İK metriği yaklaşımı, TKY'deki ölçme-değerlendirme ve veri analizi kültürüyle doğrudan paraleldir (Barbu et al., 2019).

Bu noktalar göz önüne alındığında ISO 30400:2022'nin ana ilkeleri ile TKY prensipleri, liderlik ve kültürün belirginleşmesi, süreçlerin sistematik yönetimi, çalışan katılımının teşvik edilmesi, sürekli iyileştirme ile veri-temelli karar alma gibi boyutlarda büyük ölçüde örtüşür. ISO 30400 serisi, İK süreçlerinin kalitesini artırmaya yönelik bir terminoloji ve uygulama çerçevesi sağlarken, TKY felsefesi de bu süreçlerin etkinliğini sürekli geliştirerek organizasyon performansını iyileştirmeye odaklanır.

ISO 30400:2022'nin TKY ile entegrasyonu, İKY süreçlerinde kavramsal doğruluk ve standardizasyonun sağlanması açısından önemli bir adımdır. Ortak terminoloji, kalite iyileştirme çalışmalarının temelini oluşturan veri toplama ve analiz süreçlerinde anlam bütünlüğü sağlar. Ayrıca bu entegrasyon, çalışanların katılımını teşvik ederken, süreç bazlı yönetim ve sürekli iyileştirme anlayışının İKY'ye entegre edilmesini kolaylaştırır. Bu iki yaklaşımın kesiştiği alanlar oldukça fazladır. ISO 30400:2022'nin sunduğu kavramsal netlik ve süreç disiplini, TKY'nin sürekli gelişim odaklı felsefesiyle birleşerek insan faktörünü daha stratejik bir konuma taşır (Ulrich et al., 2008).

Tablo 2

ISO 30400:2022 İKY ve TKY kesişimi

ISO 30400:2022 İKY	TKY	Ortak Nokta
İnsan odaklı tanımlar	Çalışan katılımı	İnsan merkezli yönetim
Süreç standardizasyonu	Süreç yönetimi	Tutarlılık ve verimlilik
Stratejik İK bakışı	Stratejik kalite yaklaşımı	Kurumsal hedef uyumu
Tanım ve veri bütünlüğü	Veriye dayalı karar alma	Ölçülebilirlik ve sürdürülebilirlik

ISO 30400:2022'nin TKY ile entegrasyonu sayesinde İK süreçleri yalnızca destekleyici değil, kalite sistemlerinin temel yapı taşlarından biri haline gelir. Eğitim, işe alım, performans değerlendirme gibi alanlarda kalite hedefleriyle örtüşen İK politikaları geliştirilebilir (Yılmaz & Koç, 2019).

İnsan kaynakları süreçlerinin kalite hedefleriyle uyumlanması, işe alım, eğitim ve performans değerlendirme gibi temel faaliyetlerin kalite göstergeleriyle eşleştirilmesi yoluyla mümkün hale gelmektedir. Bu eşleştirme, çalışanların organizasyonel kalite hedeflerine daha bağlı hale gelmesini sağlarken, kalite kültürünün yaygınlaştırılmasına da katkı sunar. İnsan kaynakları politikaları, liderlik gelişimi ve iç iletişim stratejileri gibi unsurlar aracılığıyla kalite kültürünün davranışsal temellerini destekleyebilir. Ayrıca, ISO 30400:2022'nin sunduğu tanımsal netlik, Toplam Kalite Yönetimi'nin veri temelli karar alma yapısını besleyerek, ölçülebilir hedeflerin ve çıktıların oluşturulmasına olanak tanır. Bu sayede, organizasyonlar daha sağlam, tutarlı ve stratejik kararlar alabilir. Kavram

birliği ve standartlaşma sayesinde süreç dokümantasyonu kolaylaşmakta, bu da kurumsal hafızanın güçlenmesine ve bilgi yönetiminin etkinliğine doğrudan katkı sağlamaktadır.

Entegrasyon yalnızca teknik süreçlerin birleştirilmesi anlamına gelmez; aynı zamanda kurumsal kültürün insan ve kalite ekseninde yeniden şekillenmesi anlamına gelir. İnsan kaynakları bölümü bu noktada stratejik bir partner rolü üstlenir. Eğitim ve gelişim süreçleri, iç denetimler, çalışan memnuniyeti anketleri gibi araçlarla kalite hedeflerinin organizasyon geneline yayılmasını sağlar. Bu süreçlerin etkin yönetimi, çalışan bağlılığını ve genel organizasyon verimliliğini artırır.

ISO 30400:2022 ve TKY ilkeleri bir arada uygulandığında, insan kaynakları uygulamalarının kalitesi önemli ölçüde yükselebilir. Örneğin ISO 30400 serisinin yönergeleri ile TKY'nin PDCA döngüsü birlikte kullanılarak İK süreçlerinde kesintisiz iyileştirme sağlanabilir. ISO 30405 işe alım süreçlerinin standardizasyonuna; ISO 30406 sürdürülebilir istihdam ilkelerine; ISO 30414 ise insan sermayesi performans metriklerine odaklanırken, TKY yöntemleri bu süreçlerde kalite kültürünün yerleştirilmesi ve sonuçların ölçülmesi için uygun araçlar sunar. ISO Teknik Komitesi'nden yapılan açıklamalara göre, bu tür standartlar organizasyonların kendi uygulamalarını kıyaslamasına, iç denetimle boşluk analizi yapmasına ve en iyi uygulamaları belirleyerek geliştirmesine olanak tanır (Vitzileou,et al., 2022).

Pratikte önerilebilecek entegrasyon örnekleri şunlardır:

İç Tetkikler ve İyileştirme: ISO 30400 terimlerinin kullanıldığı İK iç denetimleri, çalışanın yaşam döngüsündeki her adımda kalite aksaklıklarını belirleyip düzeltmeye hizmet edebilir. Bu bağlamda TKY yaklaşımıyla İK birimleri periyodik PDCA (planla-uygula-kontrol et-harekete geç) döngüleri yürüterek sürekli gelişim sağlayabilir (Glykas, 2022).

Performans Göstergeleri: ISO 30411 ve ISO 30414 gibi standartların sunduğu İK metrikleri, TKY'nin veri odaklı yönetim ilkesine uygun olarak işgücünün verimliliği ve etkililiği hakkında sayısal geri bildirim verir (Vitzileou,et al., 2022). Bu verilerle alınan kararlar daha gerçekçi ve hesap verilebilir olur.

Çalışan Katılımı ve Eğitim: TKY'de vurgulanan ekip çalışması, eğitim ve katılımcı karar süreçleri, ISO 30408'in öngördüğü insan yönetişiminde yüksek katılım ve bağlılık hedefleriyle örtüşür. Örneğin, İK stratejilerinin belirlenmesinde çalışanlardan geri bildirim alınması bir TKY uygulaması iken; buna bağlı olarak ISO 30406'nın sürdürülebilir istihdam ilkesi çerçevesinde eğitim programları oluşturulabilir (Vitzileou,et al., 2022).

Bu tür uygulama senaryoları, hem ISO standartlarının sağladığı terminolojik altyapıdan, hem de TKY'nin metodolojik yaklaşımlarından yararlanır. Çalışma ortamında ISO 30400 temel terimlerinin benimsenmesi, İK yönetimi süreçlerinin kalite yönetim sistemleriyle uyumlu hale getirilmesini kolaylaştırır. Böylece organizasyonlar, kalite yönetiminde olduğu gibi İK süreçlerinde de sürekli iyileştirme, performans izleme ve bütüncül yönetim sağlama imkânına kavuşur.

4. DENEYİMLERDEN YANSIYANLAR: KALİTE VE İK ENTEGRASYONUNA YÖNELİK GÖZLEMLER

ISO 30400:2022, insan kaynakları yönetimine dair temel kavramları, rolleri ve süreçleri tanımlayarak uygulayıcılara evrensel bir referans sunar (ISO, 2022). Standardın amacı, İK süreçlerinin şeffaflığını ve anlaşılabilirliğini artırmak, uluslararası uyumu sağlamaktır. Özellikle çok uluslu şirketlerde ve küresel iş gücü yönetiminde, terimlerin ortak anlayışa kavuşması iş süreçlerinin etkinliğini desteklemektedir (Peters, 2023).

Toplam kalite yönetimi ise hem üretim hem de hizmet sektörlerinde kaliteyi bir bütün olarak ele alır. Juran, Deming ve Ishikawa gibi kalite öncülerinin vurguladığı üzere, çalışan katılımı ve süreç yönetimi TKY'nin vazgeçilmez bileşenleridir (Deming, 1986). Araştırmalar, TKY ilkeleriyle uyumlu İKY uygulamalarının çalışan memnuniyetini, verimliliği ve kurumsal bağlılığı artırdığını göstermektedir (Wilkinson et al., 1998).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, kalite yönetim sistemlerinin (örneğin ISO 9001) başarısında İK politikalarının kritik bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Santos et al., 2011). Nitekim, İKY'nin bu sistemlerle ne ölçüde entegre edileceği konusundaki boşluklar, ISO 30400 gibi standartların değerini artırmaktadır. Her ne kadar ISO 30400 ve Toplam Kalite Yönetimi teorik olarak uyumlu iki yapı sunsa da sahada bu entegrasyonun gerçekleşmesi için dikkat edilmesi gereken birçok unsur vardır. Farklı sektörlerde edindiğimiz uygulama deneyimleri hem potansiyel faydaları hem de karşılaşılan zorlukları açık biçimde ortaya koymaktadır.

Kalite yönetim sistemleri güçlü bir şekilde kurulsun da bu sistemin sürdürülebilirliği; işe alımda doğru yetkinliklerin seçilmesi, çalışanların düzenli eğitimi ve performanslarının etkin yönetimi gibi İK süreçlerinin niteliğine bağlıdır. Örneğin, üretim sektöründe özellikle mavi yaka çalışanların kalite standartlarına uyumu, büyük ölçüde eğitim ve iç iletişim süreçlerinin etkinliğiyle doğru orantılıdır. Bu doğrultuda, insan kaynakları departmanının kalite hedeflerine paralel olarak işe alım kriterlerini kalite bilinciyle uyumlu hale getirmesi, oryantasyon ve iç eğitim programlarında kalite süreçlerine yer vermesi ve performans değerlendirmelerinde kalite çıktılarının dikkate alınması gibi uygulamaların doğrudan kalite metriklerine olumlu yansıdığı gözlemlenmektedir. Bu tür bütüncül yaklaşımlar, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği ve sürdürülebilir kalite anlayışını da desteklemektedir.

İK ve Kalite bölümlerinin entegrasyonu esnasında karşılaşılan başlıca zorluklar arasında kültürel direnç, departmanlar arası iş birliği eksiklikleri ve süreçlerin izole şekilde yürütülmesi yer almaktadır. İK ve Kalite bölümlerinin izole çalışması, süreçlerde kopukluk ve tanımsal belirsizlik yaratmakta; bu da kalite sistemlerinin sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir (Oakland, 2014). Bu zorlukların üstesinden gelmek için şeffaf iletişim ve liderlik desteği kritik rol oynamaktadır. Ayrıca, her iki alanın da ortak bir hedef doğrultusunda hareket etmesini sağlayacak bir koordinasyon yapısının kurulması gereklidir. Başarıya götüren örneklerde, insan kaynakları ile kalite yönetiminin ortak KPI' lar (anahtar / temel performans göstergesi) etrafında çalıştığı, yöneticilerin kalite hedeflerini belirlerken İK politikalarına entegre ettiği gözlemlenmektedir (Becker & Huselid, 2006).

Literatürde, ISO 30400:2022 ve TKY entegrasyonu yeni bir araştırma konusu olarak görülmektedir. Glykas ve arkadaşları (2015) gibi çalışmalarda, yeni insan kaynakları standartlarıyla ilgili yayınların henüz çok sınırlı olduğuna dikkat çekilmiş; bu alanda ISO standartlarının TKY çerçevelerine eklemlenmesinin araştırılmasına ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır. Nitekim yapılan bir incelemede, ISO 10018:2020 gibi yeni İK standartlarıyla ilgili yayımlanmış araştırma bulunmadığı, bu standartların mevcut kalite olgunluk modellerine entegrasyonunun bir sonraki adım olması gerektiği ifade edilmiştir (Glykas, 2022). Bu bağlamda gelecek çalışmalara, ISO 30400 ailesinin TKY uygulamaları üzerindeki etkisinin ampirik olarak ölçülmesi ve başarılı entegrasyon örneklerinin belgelenmesi önerilmektedir.

Kurumsal uygulamalarda ise yaklaşım daha temkinlidir. Kalite yönetim sistemi sertifikasyonuna sahip birçok kuruluş, İK süreçlerini iyileştirmek için bu standartlara ilgi göstermekle beraber ISO 30400'e dayalı bir sertifikasyon henüz yaygın değildir. Birleşmiş Milletler lojistik raporlarına göre yüksek performanslı İK uygulamaları örgüt performansını olumlu etkilerken, ISO 30400 serisi organizasyonlara değer kattığı ifade edilmiştir. Öte yandan, bazı endişeler de dile getirilmiştir. Örneğin finans ve tedarik zinciri haberi yapan Bloomberg'in bir yorumunda, İK standartlarını zorunlu kılmanın

başarısızlıkla sonuçlanacağı eleştirilmiş; ABD’de bile bu standartların benimsenmesinin zor olduğu belirtilmiştir (Kaya, 2023). Bu görüşler, TKY alanında olduğu gibi insan kaynaklarında standartlaştırma çabalarının da gönüllülük esasına dayanmasını savunur.

Profesyonel iş dünyasında CIPD gibi kuruluşlar ise ISO 30400 serisine temkinli olumlu yaklaşmaktadır. CIPD (2021) raporuna göre uluslararası İK standartları, işgücü planlaması, işe alım, eğitim-geliştirme gibi alanlarda yol gösterici rol oynar ve bunları uygulayan örgütler, sorumlu insan yönetimi uygulamalarıyla dayanıklılıklarını ve verimliliklerini artırabilirler. Bu tür değerlendirmeler, TKY perspektifinden bakıldığında, İK süreçlerinin kalite yönetim sistemleriyle uyum içinde yürütülmesi gerektiği yönündeki akademik önerileri destekler niteliktedir.

ISO 30400:2022 ile TKY’nin birlikte kullanımına dair literatürde somut vaka çalışmaları sınırlıdır. Bununla birlikte, kuramsal düzeyde bu iki yaklaşımın entegrasyonuna ilişkin ilkeler önerilmiştir. Örneğin Sakarya Üniversitesi’ndeki bir çalışmada ISO 9001 kalite yönetim sistemi ile ISO 30400 İK standartları arasındaki farklar ele alınarak, ISO 30400’ün İK’nın işe alım, işgücü planlaması, eğitim-geliştirme gibi spesifik süreçlerini kapsadığı gösterilmiştir (Kaya, 2023). Bu ve benzeri analizler, TKY felsefesinin süreç bazlı uygulamalarını İK yönetimine adapte etme gerekliliğini ortaya koyar.

Akademik çalışmalar ayrıca ISO 30400 serisinin ISO 9001 ve diğer yönetim sistemleri ile tamamlayıcı olması gerektiğine dikkat çeker (Aracı Kazıcı, 2020). Örneğin Aracı Kazıcı (2020) ISO 30400’ün ISO 9001’den farklı kapsamda olduğunu, ancak ortak kalite hedeflerine hizmet ettiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde Glykas (2022) tarafından geliştirilen bir kalite olgunluk modelinde (HRM GQC), TKY’nin kritik başarı faktörleri İK odaklı bir çerçevede yeniden düzenlenmiş; bu yaklaşımda ISO standartları İK süreçlerine özel olarak uyarlanmıştır. Bu tür kuramsal çerçeveler, ISO 30400’ün içerdiği İK terminolojisini ve ISO 9001’inki gibi kalite unsurlarını birleştirmeyi amaçlamaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında, güncel literatürde ISO 30400 ve TKY’nin bir arada uygulamasına dair kapsamlı örnekler henüz yaygın olmamakla birlikte, ISO 30400 serisinin kaliteden ödün vermeden İK süreçlerini iyileştirme potansiyeli üzerinde durulmaktadır. Birkaç çalışmada, ISO 30400’ün Türkiye ve dünyadaki standartlaştırma faaliyetleri anlatılmış, TKY prensipleriyle insan sermayesi ölçütlerinin eşzamanlı değerlendirilmesi öngörülmüştür.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

ISO 30400:2022 ve Toplam Kalite Yönetimi arasındaki entegrasyon, organizasyonlarda sürdürülebilir başarıyı sağlamak adına büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu entegrasyon sayesinde; insan kaynağının etkinliği artırılırken, organizasyon genelinde kalite kültürünün benimsenmesi hızlanır. Nitekim, bu entegrasyonun başarısı, yalnızca yapısal düzenlemelerle değil, kurumsal farkındalık, disiplinler arası iş birliği ve güçlü liderlik ile mümkündür. Özellikle İnsan Kaynakları profesyonellerinin kalite yönetim sistemlerine hâkim olması ve Kalite departmanlarının insan faktörünü süreç tasarımlarında dikkate alması, bu geçişin kalıcılığı açısından kritik önemdedir.

ISO 30400 ile TKY’nin birlikte kullanımı; işe alım, yetenek yönetimi, performans değerlendirme ve insan sermayesi raporlaması gibi birçok İK uygulamasında verimlilik ve etkililik artışı sağlayabilir. Bu entegrasyon, hem akademik alanda yeni araştırma alanları yaratmakta, hem de profesyonel uygulayıcılara süreçlerini daha sistematik ve ölçülebilir biçimde yönetme olanağı sunmaktadır.

Bununla birlikte, literatürde söz konusu entegrasyonun uygulamaya yönelik örneklerinin henüz sınırlı olduğu görülmektedir. Gelecek araştırmalarda, farklı sektör ve ölçeklerdeki işletmelerde ISO 30400 standardına dayalı İK yönetimi ile TKY uygulamaları arasındaki etkileşim ampirik olarak

incelenmeli; başarı hikâyeleri ve olası zorluklar ortaya konmalıdır. Ayrıca, ISO 9001 ve ISO 30400 gibi sistemlerin birlikte işletilmesinin örgütsel performans, çalışan bağlılığı ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi uzun vadeli araştırmalara konu edilmelidir.

Sonuç olarak, ISO 30400 ve TKY'nin entegre bir biçimde ele alınması, insan kaynakları yönetimini stratejik, ölçülebilir ve kalite odaklı hale getirmek adına güçlü bir fırsat sunmaktadır. Bu yaklaşım, hem akademik dünyaya hem de profesyonel uygulayıcılara insan merkezli, sürdürülebilir ve yüksek performanslı organizasyonlar oluşturma yolunda yeni bir paradigma önermektedir.

Beyan ve Açıklama / Disclosure Statement

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Funding

Bu alışmada herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

No funding to declare for this study.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı / Author Contribution Statement

Çalışmanın tüm aşamaları yazarlar tarafından yürütölmüştür.

All stages of the study were conducted by the author.

Etik Kurul İzni / Ethics Board Approval

Bu alıřma etik kurul izni gerektirmemektedir

This study does not require ethics board approval.

Bu Makaleye Atıf Vermek İçin: Vardarlıer, P., Başol, K. (2025). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortak Dilin Gücü: ISO 30400:2022 Standardının Toplam Kalite Yaklaşımıyla Entegrasyonu. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, 6(1), 103-113.

To Cite This Article: Vardarlıer, P., Basol, K. (2025). The Power of a Common Language in Human Resource Management: Integration of the ISO 30400:2022 Standard with the Total Quality Approach *Balıkesir University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 6(1), 103-113.

KAYNAKÇA

- Aracı Kazıcı, M. (2020). Uluslararası insan kaynakları yönetimi standartlaşma çalışmalarında gelinen nokta: İso 30400 serisi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Barbu, C. M., Logofătu, M., & Olari, C. (2019). ISO 26000: A Vital Vector in Interconnecting the Human Resource Management Standards. *ISO 26000-A Standardized View on Corporate Social Responsibility: Practices, Cases and Controversies*, 29-45.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?" *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2011). Is TQM more difficult to implement than other transformational strategies?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), 1139-1164.
- CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development (2021). HR and standards. Factsheet written by Bond H. & Wong W. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/standards-factsheet>
- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Educational Services.
- Dmytrenko V. (2019). Organization of personnel audit at budeliquepidprisems with position management of yakistu and safety economic security-free. Academic notes of the University, 3(55), 2663-2209. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-194-200>
- Glykas, M. (2022). Quality management implementation maturity assessment in the food industry: glykas quality compass assessment on ISO 22000. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijpqm.2022.10047704>
- Glykas, M., Bailey, O., Al Maery, M., & Al Maery, N. (2015). Process and quality management in vocational education & training (VET). *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4(10). <https://ssrn.com/abstract=2740936>
- Greig, M. A., Searcy, C., & Neumann, W. P. (2021). Work environment in the context of corporate social responsibility reporting: Developing common terms for consistent reporting in organizations. *Journal of Cleaner Production*, 328(15). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129513>
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO/TS 30411:2018, Human resource management — Quality of hire metric of hire. Retrieved July 2022, from <https://www.iso.org/standard/68220.html>
- ISO 30400:2022 – Human resource management — Vocabulary. International Organization for Standardization.
- ISO 9001:2015 – Quality management systems — Requirements. International Organization for Standardization.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill.
- Kanji, G. K. (2002). "Measuring Business Excellence." Routledge.
- Kaya, M. (2023). Kalite Yönetim Sistemi (ISO9001) Altyapısına Uygun İnsan Kaynakları Yönetimi Model Önerisi: Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi (SASKİ) Örneği= Human Resources Management Model Proposal Suitable for Quality Management System (ISO9001) Infrastructure: Example of Sakarya Water and Sewerage Administration (SASKİ).
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.
- Peters, R. (2023) *People Profession 2023: International survey report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

- TÜRKAK. (2022). Kalite Yönetim Sistemleri ve Akreditasyon Uygulamaları. Türkiye Akreditasyon Kurumu Yayınları.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Society for Human Resource Management.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E., & Marchington, M. (1998). *Managing with total quality management: theory and practice*. Bloomsbury Publishing.
- Vitzileou, M., Glykas, M., & Melidis, G. (2022). Quality System Management: The Role Of Human Resources. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.
- Yılmaz, B., & Koç, H. (2019). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performans Üzerindeki Etkisi: Toplam Kalite Perspektifinden Bir Değerlendirme." *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 123–138.