



Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama

Kazım DEVELİOĞLU*

Gürkan HAŞİT**

Üstün Güven BAĞCI***

Özet: Bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi, toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarına sahip olan ve olmayan işletmelerin yöneticilerinin insan kaynakları yönetimine (İKY) bakışlarını karşılaştırmak, ikincisi ise, TKY hakkında yüksek düzeyde bilgiye sahip olan yöneticilerin bu konuda orta ve düşük düzeyde bilgiye sahip olan yöneticilere göre İKY ile ilgili uygulamalar kapsamındaki değerlendirmelerinin incelenmesi olmaktadır. Bu amaçla, Bursa Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi'nde (DORSAB) faaliyette bulunan tekstil işletmelerinin yöneticilerine hazırladığımız anket uygulanmış ve elde edilen bulgulara göre, TKY uygulayan işletmelerin uygulamayanlara göre İKY'nin temel fonksiyonlarına ilişkin uygulamalar bakımından daha olumlu değerlendirmelere sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca, TKY konusundaki bilgi düzeyi yüksek olan yöneticilerin, orta ve düşük düzeyde bilgiye sahip olan yöneticilere göre, İKY'nin temel fonksiyonlarına bakış açılarının daha olumlu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, eğitim.

Managers' Perceptions Towards Human Resources Management Under The Framework of Total Quality Management: An Application in Bursa (DORSAB)

Abstract: This study has two basic purposes. The first purpose is to compare perceptions of managers, who are from firms with or without total quality management (TQM) applications, towards human resource management applications in their firms. The second purpose of the study is to investigate the relationship between the level of managers' knowledge about TQM and the evaluations of these managers towards human resource management applications. For this purpose, a survey questionnaire is developed and applied in Bursa (DORSAB) to owners/managers of textile firms. Our findings indicate that managers with knowledge about TQM have more positive perceptions towards the functions of human resource management applications. Furthermore, it is observed that managers with more knowledge about TQM are more inclined to postulate more positive evaluations about the importance of human resource management applications than managers with medium and little knowledge of it.

Keywords: total quality management, human resources management, education.

GİRİŞ

İş yaşamında çok yoğun bir rekabetin yaşandığı ve bu rekabetin her sektörü kaçınılmaz olarak etkilediği bilinmektedir. Bu rekabet ortamında,

* Yrd. Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İİBF, İşletme Bölümü.

** Yrd. Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İİBF, İşletme Bölümü.

*** Uzman.

müşterilerin kaliteli ve ucuz olan mallara talepleri artmış ve işletmeler bunu gerçekleştirebilmek için etkin yönetim biçimleri uygulamanın yollarını aramak zorunda kalmışlardır. Bu yönetim biçimlerinden bir tanesi de toplam kalite yönetimi (TKY) olup; ülkemizde de oldukça popüler bir yaklaşım olarak hala ağırlığı hissedilmektedir.

Günümüzde karlılık, verimlilik ve kalite sorunlarına başarılı çözümler getirip modern işletme yöntemlerini uygulayan işletmelerde; kalite kontrolü, yalnızca belirli kalite hedeflerine ulaşılmasında değil, aynı zamanda verimlilik artışı, maliyetlerin azaltılması gibi konularda da işletmecilerin elindeki en etkili araçlardan biri olmuştur (Diken, 1998). TKY kavramıyla birlikte ortaya çıkan kalite, iç ve dış müşteri memnuniyeti, kalite çemberleri ve hatasız üretim gibi birtakım kavramlar bir çok işletmenin gündemini oluşturmaktadır. Belirtilen bu kavramlardan iç müşteri memnuniyeti TKY kapsamında büyük bir önceliğe sahip olup, başarılı uygulamaların temel noktasını teşkil etmektedir. Bu bağlamda, bu yönetim biçimini bünyesine adapte etmek isteyen işletmelerin insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmesi gerekliliği ortaya çıkmakta ve TKY uygulamalarının başarısının etkin insan kaynakları yönetimiyle (İKY) mümkün olabileceği ileri sürülmektedir (Milkovich ve Boudreau, 1994). İKY konusundaki olumlu uygulamalar da şirket sahip ve yöneticilerinin konunun önemine inanmaları ve bu konuda yatırım yapmalarını gerekli kılmaktadır.

İşletmelerin rekabet stratejilerinin bir parçası olarak uygulayabilecekleri TKY yaklaşımının başarısının; yöneticilerin insan kaynakları yönetimi konusundaki bilinç düzeyine sahip olduğu yaklaşımından hareketle, bu çalışmanın temel amacını TKY uygulamalarına sahip olan ve olmayan işletmelerin yöneticilerinin İKY'ye ilişkin uygulamalara (personel seçimi, oryantasyon, ücretlendirme, eğitim ve kariyer geliştirme, motivasyon ve takım çalışması) bakışlarını karşılaştırmaktır. Çalışmanın bir başka amacını ise, TKY hakkında yeterli bilgiye sahip olan yöneticilerin bu konuda orta düzeyde ve düşük düzeyde bilgiye sahip olan yöneticilere göre İKY ile ilgili uygulamalar konusundaki yaklaşımlarının karşılaştırılması oluşturmaktadır.

Çalışmamız sonucunda elde edilecek bulguların, yöneticilerin başarılı TKY uygulamaları konusundaki başarılarının konu hakkındaki bilinç düzeylerinin artmasına bağlı olacağını kavramalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu sonuca ulaşabilmek amacıyla, çalışmamızda konuyla ilgili literatür ortaya konulmuş, yöneticilerden bilgi toplanabilmesi için anket geliştirilmiş ve uygulanmış, elde edilen bilgiler istatistiksel analizler yardımıyla incelenerek bulgulara ulaşılmıştır. Çalışmamız, elde edilen bulgulardan hareketle oluşturulan sonuç ve yönetici ve akademisyenlere önerilerle sonuçlandırılmaktadır.

KALİTE VE KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Üzerinde uzlaşmış ortak bir tanımı bulunmayan kalite kavramı, bu çalışmanın yazarlarının benimsediği yaklaşıma göre, “müşterinin gözünde değer yaratan herşeyi” (Milkovich ve Boudreau, 1994: 220) ifade etmektedir. Benzer şekilde Rossiter (1998) kalite kavramını, bir işletmedeki tüm işlerin etkin şekilde yapılması ve müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve hatta üzerine çıkılmasıyla ilgili iş yapma şekli olarak ifade etmektedir.

Kalite yönetimi ise, stratejik planlama kaynaklarının bir araya getirilmesi, işletilmesi ve değerlendirilmesi ile kalite planlaması gibi kalite sonuçlarına ulaşmak için yapılan sistematik faaliyetleri kapsar ve tüm örgütü yönlendirir. Rossiter (1998)'e göre kalite yönetimi kavramı ölçümler ve istatistiklere dayalı katı (hard) ve kişilerarası ve iletişime dayalı esnek (soft) unsurlardan oluşmaktadır. Kalite yönetiminde personel ve yönetimin eğitim ve geliştirilmesi hayati öneme sahip olup özellikle işletmedeki bireylerin belli bir değer yargısına sahip olmalarını ve yaptıkları işin önemini anlamalarını sağlar. Uzun süreli motivasyonlarla, personelin özgür düşünme ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirerek örgüt içinde bir kalite kültürünün oluşmasına katkı sağlamayı amaçlar.

Toplam kalite ise her şeyi en baştan doğru olarak yapmayı; başka bir deyişle üst yönetimden gelen güçlü bir liderlik altında katılımcı yönetim ve takım çalışması uygulamalarını ifade etmektedir. Toplam kalite, hatasız ürünler ya da bir şeyi mükemmel olarak üretmek anlamında kullanılmakla birlikte sonuç perspektifinden bakacak olursak bu kavram müşteri tatmini yaratacak ilgili olumlu iş sonuçlarını ifade etmektedir (Dean ve Bowen, 1994; Milkovich ve Boudreau, 1994).

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN İLKELERİ

Kalite hareketinin bir dalga halinde gelişmesiyle popülerlik kazanan Toplam kalite yönetimi (TKY) ise çok azla kullanılan fakat hakkında aslında çok az net bir bilgiye ve içeriğe sahip olunan bir kavramdır. Çoğu araştırmacı ve kurum TKY'yi teknik bir terim olarak düşünmekte ve üretimde sıfır hata ile çalışarak müşteri tatmininin sağlanması (Bank, 1992; TSE, 1997; TAI) şeklinde tanımlamaktadır. Bizim paylaştığımız yaklaşıma göre ise TKY, bir işletmede kalite ilgili faaliyetlerin her seviyedeki çalışanın katkısıyla elde edilmesiyle ilgili tüm çabaları ifade etmektedir (Rossiter, 1998; Harrison, 1994). Bu yaklaşıma göre TKY, insanları kalite konusunda sorumlu tutmak ve bu sorumluluğu işletme yönetiminin taahhüdü ile desteklemek yaklaşımını ifade eder (Harrison, 1994).

Yukarıdaki tartışmalar kapsamında, yönetsel bir uygulama biçimi olarak ortaya konulan TKY, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp

işletmelerin bütün faaliyetlerinde kalitenin hakim olmasını içeren çağdaş bir yönetim anlayışıdır. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek için bir yöntem olarak gördükleri TKY'nin, bir taraftan kalitenin yükselmesine katkıda bulunurken diğer taraftan verimliliğin artmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşıma göre TKY, işletmelerin faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve bunu başarmak içinde her aşamada oluşması söz konusu olan hataları önlemeyi amaçlar. Hataların önlenmesi ile kayıplar, fire, ıskarta, düşük kaliteli ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları ve teslimatta oluşan gecikme gibi olumsuzluklar ortadan kaldırılabılır. Bu çabaların sonucunda ise maliyetler düşmekte ve müşterilerin beklentileri onların beklentilerinin de üzerinde karşılanabilmektedir.

TKY'nin amaçlarına ulaşması bakımından ortaya konulan ilkelerin en önemlilerini ise müşteri odaklılık, üst yönetimin liderliği, sürekli gelişme, tam katılım, etkili sorun çözme, sürekli eğitim, kurum kültürü ve tedarikçilerle işbirliği oluşturmaktadır (Barrow, 1993).

Müşteri odaklılık ilkesi TKY'nin en önemli unsurlarından birisi olup; müşteriyi bütün işletme faaliyetlerin ana hareket noktası olarak görür. Bu ilkeye göre bir işletmenin varlık amacını; müşteriyi tatmin etmek, müşteriyi elinde tutmak ve müşteri bağlılığını sağlamak oluşturmaktadır. Kalitenin yönlendirilmesi müşteri istekleri doğrultusunda gelişir. Bu ilkeye göre müşteri müşteri iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dış müşteriler, işletmeden mal ve hizmet satın alan tüketicileri ifade ederken iç müşteri kavramı işletme çalışanlarını tanımlamaktadır. Bu ilkeye göre bir işletmedeki çalışan herkes birbirinin müşterisi konumundadır (Yıldız, 1994; Rossiter, 1998).

Üst yönetimin liderliği TKY'nin önemli ilkelerinden birisini oluşturmaktadır. TKY'de kalite konusundaki nihai sorumluluk tepe yönetiminin sorumluluğu olarak görülmekte ve bu yaklaşıma göre işletmelerdeki kaliteye ilişkin sorunların %85'i tepe yönetiminden kaynaklanırken, sadece %15'i işçilerden kaynaklanmaktadır (Rossiter, 1998). Bu nedenle mevcut yönetim sisteminden, toplam kalite yönetimine geçilmesi sürecinde gerçekleşecek değişimin yöneticilerin destek ve liderliği olmadan gerçekleşmesi çok güçtür. Alptekin (1995)'e göre, TKY'ni benimsemiş olan yöneticilerin bu yaklaşımı ve olası sonuçlarını çalışanlara açıkça anlatmaları ve bu süreçte onlara destek olmaları gerekmektedir.

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde kalite yönetiminin temeli “sürekli gelişme”ye dayalıdır. En alt düzeydeki süreçten, tüm işletmeyi içine alan yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hızlı ve tempolu bir şekilde geliştirmektir. (Kavrakoğlu, 1998). Benzer şekilde, etkili sorun çözme (Burnak, 1997), kurum kültürünün geliştirilmesi (Sadioğlu, 2000), takım

çalışmalarını destekleyecek bir kurum kültürünün oluşturulması (Rossiter, 1998) ve geleneksel olarak işletmelerin satın alımlarında gecikmeler yaratan tedarikçilerle ilişkiler hem rekabet gücü edilmesinin bir yolu olarak görülmekte (Rossiter, 1998) ve hem de TKY'nin diğer önemli ilkelerini oluşturmaktadır.

Yukarıda belirtilen ilkelerin başarılı bir şekilde uygulanması bağlamında TKY'nin temelini etkin insan kaynaklarına sahip olmak oluşturmakta ve istenen kalite seviyesine ulaşılması için, tüm işletme çalışanlarının ortak amaç, hedef ve stratejiler üzerinde görüş birliğinde olması gerektiği ileri sürülmektedir. Şimşek (2000)'e göre, TKY'nin uygulama sürecinde yer alan sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü için ekip oluşturmak ve hedefleri belirlemek gibi görevlerin işletme çapında yayılması sağlamak ancak tüm çalışanların katılımı ile mümkündür. Aşağıda, TKY'de insan kaynaklarının önemi ve fonksiyonları incelenmektedir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FONKSİYONLARI

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız kılan en önemli unsurun insan olduğu (Özgener, 1997; Aytacı, 2001) ve beşeri kaynaklar olmadan fiziksel kaynakların tek başına etkili şekilde kullanılamayacağı genel kabul görmüş bir görüştür. Günümüzde insan öğesinin bu derece önemli hale gelmesi, insan kaynakları yönetiminin de görev ve sorumluluklarını artırmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi en yalın şekilde, örgütte insanlar ile ilgili konuların bir organizasyonudur şeklinde tanımlanabilir (Dessler, 1997). Artan'a göre, insan kaynakları yönetimi, "işletmeye eleman alımından başlayıp, oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, iş ve personel değerlemesi, yükseltim, ücret, motivasyon, moral, işçi-işveren ilişkisi, sağlık hizmetleri, gibi faktörleri içine alan bir süreci kapsamaktadır" (1997: 18).

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları, personel seçimi, oryantasyon, eğitim ve kariyer geliştirme, ücretlendirme, motivasyon ve takım çalışması başlıkları altında incelenmektedir.

İşletmelerin toplam kalite yönetimini uygulayabilmeleri için nitelikli, örgütün temel iş yapma felsefesini paylaşabilecek, yeniliklere açık, yaratıcı ve yetki üstlenebilecek özellikte insan kaynağına gereksinimi vardır. Bu bağlamda personel seçimi çabaları, potansiyel personel adaylarının toplam kalite felsefesine uygun nitelikler taşıyıp taşımayacağını belirlemesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Daha somut olarak personel adayları arasından seçim yaparken üzerinde durulan iki ana kriter; sürekli gelişmeye açık olabilmek ile örgütsel davranış biçimi ve takım çalışmasına uyum sağlayabilmektir.

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin başka bir çaba alanını da, işe alınmasına karar verilen personelin işe alıştırılması (oryantasyon) uygulaması oluşturmaktadır. Bu uygulama kapsamında yeni personele işyeri ortamı ve işi tanıtılır, iş arkadaşları ve diğer bölümlerde ilişki kuracağı personel tanıştırılır ve böylece yeni personelin işletmeye uyum süreci kısaltılmaya çalışılır. Mestre ve diğerlerine (1997) göre, oryantasyon çabaları, işletme ve çalışanın karşılıklı beklentilerini bütünleştirirken, verimliliğe ilişkin potansiyeli de artırmaktadır.

Oryantasyonu tamamlanan personelin halen işiyle ve işletmeyle ilgili çeşitli konularda bilgi gereksinimi bulunabilir. Bu bilgi gereksinimini karşılamak ise ancak etkili bir şekilde planlanan ve uygulanan bir eğitim programıyla mümkündür. Caspar eğitimi “bireyin bilgi dağarcığında, düşünce ve davranış yapısında, görgü ve becerilerinde olumlu değişme sağlayan bir süreç” (1970: 14) olarak tanımlamaktadır. Kaya (1979)’ya göre personel eğitimi, bireylerin yada onların oluşturduğu grupların işletme içinde yükledikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan, bilgi, beceri ve görgü yeteneklerini arttırmayı kapsayan eğitsel eylem ve uğraşların tümüdür. Özellikle TKY’nin işletmelerde yerleşebilmesi için başta yöneticiler olmak üzere tüm personelin eğitilmesi ana sorumluluklardan birisidir. Bu kapsamda önemli bir kriter ise eğitim verilecek katılımcıları ve onlara uygulanacak eğitim programlarının niteliğini uygun bir şekilde belirlemektir (Sadioğlu, 2000).

İnsan kaynakları yönetiminin diğer bir ana fonksiyonunu etkili ücretlendirme uygulamaları oluşturmaktadır. İnsan kaynakları çabaları kapsamında ücretlendirme, işletme personelinin en çok duyarlı oldukları uygulamadır. Ücret, kurum kültürünü yansıtırken aynı zamanda işletmede neye ve kime ne kadar değer verildiğine ilişkin bir göstere olmaktadır. TKY uygulamaları kapsamında işletmeler, ücretlendirme politikalarında eşit işe eşit ücret prensibini mutlaka uygulamalı ve şeffaf bir ücretlendirme politikası izlemelidir. Personel gerek duyulduğunda, ücretlerle ilgili konuları insan kaynakları yönetimi çalışanlarıyla konuşabilmelidir.

TKY kapsamında insan kaynaklarına ilişkin en önemli uygulamalardan ikisini motivasyon ve takım çalışmasına ilişkin çabalar oluşturmaktadır. Toplam kalite yönetimi’nde önemli olan “herkesin tek tek ve herkesin hep birlikte ortak bir güdüyle” hareket etmesidir. Çalışma ortamında yöneticilerin çalışanları motive edebilmeleri için bazı özellikleri taşıması gerekir. Rossiter’e (1996)’ e göre TKY uygulayan işletmelerde bir lider; hem bir öğretmen, hem bir role model, hem bir yol gösterici ve hem de personelinin gayrete getiren kişi olabilmelidir. Örgüt kültürünü takım çalışmasına dayandıran bu yaklaşıma göre personele duyulan güven ve

çeşitli konularda onlara geribildirimde bulunulması ve yetki verilmesi onların motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye neden olmaktadır. Bu kapsamda, takım çalışmasına öncelik vererek çalışanlarda “örgüte ait olma” ve “örgütü benimseme” olgusunu geliştirmelidir. Çalışanlar arasında karşılıklı güveni, anlayışı ve üretimi geliştirerek korkuları ortadan kaldırmalıdır.

METODOLOJİ VE BULGULAR

Araştırmamızın hipotezlerini sınamak amacıyla uyguladığımız veri toplama ve uygulama metodu ve ulaştığımız bulgular aşağıdaki satırlarda incelenmektedir.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma, Bursa ili DORSAB (Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi)'nde bulunan tekstil sektöründeki 58 işletmeden basit rastsal örnekleme yöntemiyle seçilmiş 10 işletmedeki 38 sahip/yöneticiye, insan kaynakları fonksiyonları kapsamında geliştirilen önermelere katılma derecelerini ölçen sorular ve TKY hakkındaki bilgi düzeyi ve uygulamalarının olup olmadığını öğrenmek amacıyla geliştirilen anketin (Cronbach's Alpha: 0.98) uygulanması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anketimizde ayrıca örnekleminizin demografik özelliklerini ölçen sorular da bulunmaktadır. Konu hakkında detaylı bilgiye sahip olan ve çalışmanın yazarlarından olan anketör tarafından firmalara gidilerek, araştırmanın amacı ve konusu hakkında kısaca bilgilendirilen yöneticilere anketler bırakılmış ve daha sonra bu firmalara gidilerek anketler toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı yüzde yüz olup geçersiz bilgi nedeniyle elenen anket olmamıştır. SPSS programına girilen anket verilerinin geliştirilen hipotezler çerçevesinde analiz edilmesi sonucu aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Bulgular

Araştırmamızda bulgular araştırmanın örnekleminin genel olarak tanınmasına olanak sağlayacak demografik bulgular ve hipotezlere ilişkin bulgular kapsamında aşağıda incelenmektedir.

Demografik Bulgular

Tablo 1'deki bulgulardan görüleceği üzere anketimize katılan yöneticilerin ortalama yaşı 37 ve buldukları işyerindeki çalışma süreleri ortalama 168 ay (14 yıl)'dır. Bu yöneticilerin yaklaşık olarak yüzde 60'ı yükseköğretim ve fakülte mezunu olup lise mezunu olanların oranı ise yaklaşık yüzde 30 olarak bulunmuştur. Üst kademe yöneticisi olanların oranı yüzde 52.6 iken, alt kademe yöneticilerin oranı %47.4 düzeyindedir. Diğer bir bulgu ise örnekleminizdeki firmalarda ortalama 71 kişinin çalıştığını göstermektedir.

Tablo 1. Demografik Bulgular (N = 38)

	A.O.	S.S.
Yaş	37.08	8.55
Tecrübe (Ay)	168.16	114.1
Çalışan Sayısı	70.92	56.1
	%	
Eğitim		
<i>İlköğretim</i>	10.5	
<i>Lise</i>	28.9	
<i>Yüksekokul</i>	23.7	
<i>Fakülte</i>	36.8	
Firmadaki Pozisyon		
<i>Üst kademe yönetici</i>	52.6	
<i>Alt kademe yönetici</i>	47.4	

Tablo 1’deki bulgulardan görüleceği üzere anketimize katılan yöneticilerin ortalama yaşı 37 ve buldukları işyerindeki çalışma süreleri ortalama 168 ay (14 yıl)’dır. Bu yöneticilerin yaklaşık olarak yüzde 60’ı yüksekokul ve fakülte mezunu olup lise mezunu olanların oranı ise yaklaşık yüzde 30 olarak bulunmuştur. Tablo 1’deki diğer bir bulgu ise örneklemimizdeki firmalarda ortalama 71 kişinin çalıştığını ortaya koymaktadır.

TKY Uygulamaları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin t-testi Bulguları

Çalışmamızın iki ana hipotezinden birincisini, TKY uygulayan işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanması bağlamında sahip oldukları değerlendirmelerin, TKY uygulamalarına sahip olmayanlara göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek oluştururken; ikinci ana hipotezimizi, firmalardaki yöneticilerin insan kaynakları uygulamaları konusundaki değerlendirmelerinin TKY konusundaki bilgi düzeylerinden nasıl etkilendiğini ortaya koymaya çalışmak oluşturmaktadır. Bu ana hipotezlere bağlı olarak, teorik çerçevemizde ortaya koyduğumuz altı insan kaynağı fonksiyonu kapsamında alt hipotezler geliştirilmiş; TKY uygulamalarına sahip olan ve olmayan firmaların bu fonksiyonlara ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmasını yapmak amacıyla t-testi ve yöneticilerin TKY uygulamaları hakkında sahip oldukları bilgi düzeyine (yüksek, orta ve düşük düzeyde olmak üzere) göre insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin değerlendirmelerini karşılaştırmak amacıyla tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin bulgular Tablo 2 ve Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 2'deki bulgulara bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan personel seçimi konusunda TKY uygulamalarına sahip firma yöneticileri ile, özellikle seçilecek personelin takım çalışmasına yatkın olup olmadığına verilen önem kapsamında ve işe alınacak personelin yaratıcı fikirlere sahip olması kapsamında, TKY uygulamasına sahip olmayan firma yöneticileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t= 13.12$, $p= 0.00$). t -testi ve anlamlılık skorları, TKY uygulamalarına sahip olan yöneticilerin değerlendirmelerinin (A.O.= 4.80) bu uygulamalara sahip olmayan firma yöneticilerine göre (A.O.= 2.32) daha olumlu olduğunu istatistiksel olarak ortaya koymaktadır.

Tablo 2. TKY Uygulamaları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin t -testi Bulguları

Değişkenler	TKY	N	A.O.	S.S.	t	p
Personel seçimi	Uygulanıyor	21	4.80*	0.25	13.12	0.00
	Uygulanmıyor	17	2.32	0.75		
Oryantasyon	Uygulanıyor	21	4.83	0.24	12.36	0.00
	Uygulanmıyor	17	2.44	0.76		
Eğitim ve kariyer geliştirme	Uygulanıyor	21	4.97	0.08	27.05	0.00
	Uygulanmıyor	17	2.20	0.41		
Ücretlendirme	Uygulanıyor	21	5.00	0.00	15.58	0.00
	Uygulanmıyor	17	2.50	0.66		
Motivasyon	Uygulanıyor	21	4.97	0.11	15.26	0.00
	Uygulanmıyor	17	2.35	0.70		
Takım çalışması	Uygulanıyor	21	4.88	0.31	11.99	0.00
	Uygulanmıyor	17	2.47	0.78		

1-5'e Likert Ölçeği kullanılmıştır. 1= Kesinlikle katılmıyorum....5= Kesinlikle katılıyorum

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından oryantasyon konusunda da TKY uygulamalarına sahip firma yöneticileri daha olumlu bir bakış açısına sahipken (A.O.= 4.83) bu uygulamalara sahip olmayan firma yöneticilerinin değerlendirmeleri (A.O.= 2.44) daha olumsuz olmaktadır ($t = 12.36$, $p= 0.00$). Şirket yöneticilerinin eğitim ve kariyer geliştirme çalışmalarına yönelik değerlendirmeleri bağlamında yapılan t -test analizi sonucunda, TKY uygulayan işletmelerin yöneticilerinin (A.O.= 4.97), bu uygulamalara sahip olmayan işletmelerin yöneticilerine göre (A.O.= 2.20) çalışanlarının üretilecek ürün ve hizmetler, kullanacakları araç, gereç ve makineler ile üretimdeki kalite sorunlarını önlemeye yönelik konularda eğitilmelerini ve geliştirilmelerini daha önemli gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır ($t= 27.05$, $p= 0.00$).

Uygulamamız kapsamında, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından olan ücretlendirme ile ilgili olarak yapılan t-testi bulgularına göre, TKY uygulamalarına sahip olan firma yöneticileri (A.O.= 5.00) performansa göre ücretlendirme yapılması ve ücretlendirmenin şeffaf yapılması uygulamaları kapsamında, TKY uygulamalarına sahip olmayan firma yöneticilerine göre (A.O.= 2.50) istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklı ve olumlu değerlendirmelere sahiptirler ($t= 15.58, p= 0.00$).

Çalışanların motivasyonları ile ilgili uygulamalar konusunda bu iki tür firma grubundan yöneticilerin farklı değerlendirmelere sahip olduklarına ilişkin hipotezimizi test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçları beklediğimiz şekilde, TKY uygulamasına sahip işletmelerin (A.O.= 4.97) uygulamayanlara göre (A.O.= 2.35) çalışanların motivasyonunu artırmak konusunda, çalışanlara ergonomik iş koşulları sağlamak ve ücretlendirmenin performansa dayalı ve şeffaf yapılmasına ilişkin daha olumlu değerlendirmelere sahip oldukları görülmüştür ($t= 15.16, p= 0.00$).

TKY uygulamaları konusunda özellikle önemli olan ve modern işletmelerin önemli bir fonksiyonu olarak ortaya çıkan takım çalışmasına verilen önem kapsamında, TKY uygulayan firma yöneticilerinin (A.O.= 4.88) uygulamayan firma yöneticilerine göre (A.O.= 2.47), takım çalışmasına uygun personel seçilmesi ve takım çalışmasının ürün tasarımındaki etkinliği artırması kapsamında, daha olumlu yaklaştıkları bulgusuna ulaşılmıştır ($t= 11.99, p= 0.00$).

Yukarıda altı insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ilişkin ortaya koyduğumuz bulgular ışığında, TKY uygulayan işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanması bağlamında sahip oldukları değerlendirmelerin, TKY uygulamalarına sahip olmayanlara göre olumlu yönde ve anlamlı bir farklılık gösterdiği ana bulgusuna ulaşılmıştır. Bu da TKY uygulamalarının sözde kalmayıp, uygulamada yöneticilerin kafasında personelin yönetimine ilişkin olumlu yönde bir bilinçlenme yarattığını göstermektedir.

TKY Hakkındaki Bilgi Düzeyi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin ANOVA testi Bulguları

Çalışmamızın bu bölümünde, firma yöneticilerinin TKY uygulamaları hakkındaki bilgi düzeyleri arttıkça, insan kaynakları uygulamaları konusundaki bilinç düzeylerinin değişip değişmediğine ilişkin ana hipotezimizi test etmek amacıyla yaptığımız ANOVA analizi bulgularını ortaya koyacağız. ANOVA analizi ile TKY konusunda yüksek düzeyde bilgiye sahip olan yöneticilerin, orta düzey ve düşük düzeyde bilgiye sahip olanlara göre İKY' ne bakış açıları karşılaştırılarak incelenecek ve bilgi

düzeyindeki artışın değerlendirmelere nasıl yansıdığı öğrenilmeye çalışılacaktır.

Tablo 3'teki ANOVA analizi bulgularından görüleceği üzere, TKY konusundaki bilgi düzeyini yüksek olarak nitelendiren yöneticilerin insan kaynaklarının tüm fonksiyonları kapsamında orta ve düşük düzeyde bilgi düzeyine sahip yöneticilere göre daha olumlu değerlendirmelere sahip oldukları görülmektedir. Tablodaki istatistiki bulguları değerlendirirken değerlendirme farkının hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe test skoru kullanılmıştır. Personel seçimi konusunda bilgi düzeyi yüksek yöneticiler diğer yöneticilere göre istatistiki olarak farklı ($F= 100.46$, $p= 0.00$) ve olumlu değerlendirmelere sahiptirler. Aynı farklılığın oryantasyon ($F= 105.18$, $p=0.00$), eğitim ve kariyer geliştirme ($F= 459.17$, $p= 0.00$), ücretlendirme ($F= 148.32$, $p= 0.00$), motivasyon ($F= 228.64$, $p= 0.00$) ve takım çalışması ($F= 93.29$, $p= 0.00$) değişkenleri için de istatistiksel olarak varolduğu Tablo 3'teki bulgulardan anlaşılmaktadır.

Tablo 3. TKY Hakkındaki Bilgi Düzeyi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA testi Bulguları

Değişkenler	TKY hakkındaki bilgi düzeyi	N	A.O.	F	P
Personel seçimi	Yüksek	21	4.81*	100.46	0.00
	Orta	6	2.83		
	Düşük	11	2.27		
Oryantasyon	Yüksek	21	4.83	105.18	0.00
	Orta	6	2.83		
	Düşük	11	2.23		
Eğitim ve kariyer geliştirme	Yüksek	21	4.98	459.17	0.00
	Orta	6	2.08		
	Düşük	11	2.27		
Ücretlendirme	Yüksek	21	5.00	148.32	0.00
	Orta	6	2.42		
	Düşük	11	2.55		
Motivasyon	Yüksek	21	4.98	228.64	0.00
	Orta	6	2.92		
	Düşük	11	2.05		
Takım çalışması	Yüksek	21	4.88	93.29	0.00
	Orta	6	2.83		
	Düşük	11	2.27		

1-5'e Likert Ölçeği kullanılmıştır. 1= Kesinlikle katılmıyorum....5= Kesinlikle katılıyorum

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızda, Bursa DORSAB’da faaliyette bulunan işletmelerin, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları çerçevesinde toplam kalite yönetimi uygulayan ve uygulamayan işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değerlendirmeleri ve yöneticilerin TKY konusunda bilgi düzeyleri ile İKY uygulamalarını değerlendirmeleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma bulgularını, TKY uygulamalarına sahip işletmelerin İKY fonksiyonlarının tümü kapsamında daha olumlu değerlendirmelere sahiptirler. Benzer şekilde, TKY konusundaki bilgi düzeyi yüksek yöneticilerin İKY uygulamaları bağlamında daha olumlu değerlendirmelere sahip oldukları ortaya konulmuştur.

Elde ettiğimiz, vazgeçilmez bir örgüt kaynağı ve zenginliği olan personelin yönetilmesiyle ilgili olarak; TKY konusunda sahip oldukları bilinç düzeylerinin ve şirketlerinde bu tür bir uygulamanın olup olmamasının, insan gücüne bakışları üzerinde olumlu yönde ve büyük bir farklılık yarattığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç madalyonun bir yüzünü aydınlatmamıza yardımcı olurken, madalyonun diğer yüzünün de analiz edilmeye gereksinim duyduğu kuşkusuzdur. Şöyleki; örneklemimizin yarıya yakını halen çok standart İKY uygulamaları bağlamında bile çok olumlu sayılmayacak aritmetik ortalama değerlerine sahiptirler (bakınız Tablo 2 ve Tablo 3). TKY uygulamalarının İKY fonksiyonlarının işletmelere adaptasyonu konusunda yarattığı olumlu etki ne kadar sevindiriciyse, sektörde bu bilinçten uzak olarak çalışmalarını sürdüren yöneticilerin bulunması o derece de üzücüdür. Bu bağlamda, TKY konusunda bilinçsiz işletme yönetici ve sahiplerinin eğitilmesi onların İKY konusunda da daha olumlu bakış açılarına sahip olmalarını kolaylaştıracaktır. TKY uygulamaları kapsamındaki bir adaptasyonun bazı işletmeler tarafından hiç benimsenmeme ya da uygulanamama zorlukları da değerlendirildiği takdirde, en azından İKY konusunda işletme yöneticilerinin eğitilmesi gerekmektedir. Teorik çerçeve aşamasında belirttiğimiz üzere, bu tür bir eğitimin verileceği yönetici ve personelin seçilmesi büyük bir titizlikle yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Alptekin, Ali Rıza.(1995). “Kalite Geliştirme Uygulama Problemleri”, *Önce Kalite Dergisi*, Kalder Yay, Temmuz.
- Aytaç, Serpil.(2001). *Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi, Bilgi ve Toplum*.
- AŞKUN, C. İ., İşgören, İktisadi ve İdari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1978.
- Barrow, James W.(1993). “Does Total Quality Management Equal Organizational Learning”, *Quality Progress*, July.
- Burnak, Nimetullah.(1997). *Toplam Kalite Yönetimi, İstatistiksel Süreç Kontrolü*. Eskişehir: OGÜ .
- CASPAR Pierre, Formation des Adultes ou Transformation des Structures de l'Entreprise, 1970.
- Dean, James ve Bowen, David E.(1994). “Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development”, *Academy of Management Review*, C:19, S.3,393.
- DESSLER Gary: Human Resources Management, Prentice Hall, 1997.
- Diken, Ahmet.(1998). *Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*. Konya: Konya Ticaret Odası, Eğitim ve Kültür Yayınları.
- Flood, Robert L.(1993).Beyond TQM. New York: John Wiley and Sons.
- Harrison, Michael D.(1994). “Who Are The Real Customer”, *Quality Digest*, June.
- KASA H., “Çağdaş Kalite Güvenliği İçin Koşullar”, Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu-1990, İrfan Yayıncılık İstanbul 1993.
- Kavrakoğlu, İbrahim.(1998).*Toplam Kalite Yönetimi*. Kalder.
- KAYA Yahya Kemal, “Eğitim Yönetimi. Kuram ve Türkiye’deki Uygulama”, TODAİE, Ankara, 1979.
- MESTRE M. Stainer, A. & Stainer, L. , Employee Orientation- The Japanese Approach. Employee Relations, vol:19, no:5, 1997.
- Özgener, Şevki.(1997).*Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması*. İstanbul.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Sadioğlu, Sedat.(2000).*Kalitenin Boyutları*. Ankara.

- Schonberger, Richard .J “Human Resource Management Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengineering”, *California Management Review*, C.36, S.4 (Yaz, 1994), 7.
- Stuelpnagel, Thomas R.(1993). “Integrated Product Management”. *Quality Digest* . June.
- ŞİMŞEK Şerif. M, (1995) “Yönetim ve Organizasyon” Konya.
- TAI.(Tarihsiz). *Toplam Kalite Yönetimi Kalite El Kitabı*.
- Tan, Serdar ve Peşkircioğlu, Nurettin (1991). *Kalitesizliğin Maliyeti*. Ankara: MPM Yayını No:316.
- TSE.(1997) *TS-EN – ISO 9000 Kalite Kitapçığı*. Ankara.
- Yıldız, Gültekin.(1994). *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Yay.,No: 10 .
- ARTAN Sinan, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ülkemizdeki İşletmeler”, *Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Şubat ‘ 97, Sayı.4.
- ÇALIŞKAN Suzan, İşgücü Devri ve Devamsızlık Konularına İş Tatmini Motivasyonu Açısından Bir Yaklaşım, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1985.
- Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Notları*.(1999). 1.Ana Jet Üs Komutanlığı.
- ROSSITER Jill (1998). *Total Quality Management: Mastering Your Small Business*. CIB Publishing.
- BANK, J. (1992). *The Esence of Total Quality Management*. Prentice Hall International.