

**STRATEJİK AÇIDAN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
KALİTE YÖNETİMİNDEKİ SORUMLULUĞU ÜZERİNE
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Ersin KAVİ*

ÖZET

Küreselleşme ile birlikte, işletmelerin bazı yeni yönetim anlayışlarını benimsediği ve bunları zaman kaybetmeden uygulamaya koydukları görülmektedir. Dolayısıyla, araştırmalar, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) 'nin bu yeni yönetim anlayışlarının başında geldiğini ve firmalar açısından stratejik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu açıdan bu iki yönetim kavramının işletmelerin stratejik hedefleri çerçevesinde ele alınması ve karşılıklı etkileşimleri açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

İlgili çalışmada da bu iki kavram fonksiyonel ilişkileri ve entegrasyonel özellikleri açısından ele alınmış, ayrıca, İKY'nin TKY'ne sağladığı stratejik destek üzerinde durmuştur. Bu çerçevede, anket yöntemi kullanılarak konuyla ilgili bir alan araştırması yapılmış, Türk firmalarının kalite çalışmalarında İKY'ne verdiği öncelik sorgulanmak istenmiştir. Bununla birlikte, İKY'nin kalite faaliyetleri ile ilgili sorumluluğu ve stratejik desteği çalışmanın özünü oluşturmuştur.

Sonuç olarak, firmalarımızın kalite çalışmalarında İKY'nin stratejik fonksiyonlardan çok, tepe yönetiminin ön planda olduğu görülmektedir.

ABSTRACT

Post globalization, most companies needed to adopt new management techniques to remain competitive. Total Quality Management (TQM) and Human Resource Management (HRM) became important factors in the new management process, hence both techniques assumed importance in strategic management. Thus, it was necessary to analyze the relationship of these techniques and the relative success of these firms.

Using surveys an investigation was made regarding the responsibilities of human resource departments in relation to quality activities in Turkish firms. From this it was possible to ascertain the degree of importance of HRM in TQM.

The results revealed a focus towards senior management rather than HRM. Thus, there is a need for Turkish companies to improve their human resource departments to develop their quality activities.

I. GİRİŞ

Birçok kuruluş, kaliteyi performanslarını iyileştirmek ve pazar paylarını korumak veya arttırmak için etkin bir strateji olarak görmektedir. Ayrıca, kalitenin gerek makro gerekse mikro düzeyde ekonomik kalkınmaya olumlu etkilerinin olacağı da kabul edilmektedir.

Kalitenin, ekonomik yönünün yanı sıra, çalışanların sahip olması gereken kişisel doyum üzerindeki etkisi de göz ardı edilmemelidir. Çünkü, kalitenin gerçekleştirilmesinde, sadece teknik unsurlar kullanılmamakta, her süreçte insan kaynağının stratejik desteğine yer verilmektedir. Bu doğrultuda, kalite anlayışının, işletme yönetimi açısından İKY ile yakın bir ilişki içine girme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü işletmelerin en temel amacı, uzun vadeli verimliliği ve karlılığı güvence altına almaktır. Karlılığı uzun vadede güvence altına alabilmek için rakipler tarafından taklit edilmesi güç, rekabet unsurları açısından avantajlı faktörlere sahip olmak gerekmektedir. Bu faktörlerden biri de insan kaynağının etkin kullanımınıdır. Bunun gerçekleşmesi için de çalışanlarla ilişkiler konusunda düşünce biçimlerinin değişmesi gerekmektedir. Değişimin temelinde çalışanların

* Dr., O.M.Ü., Ünye İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

tüm diğer kaynakları yöneten bir stratejik avantaj kaynağı olarak görülmeye başlanması yatmaktadır.

İKY, genel olarak kurumlardaki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir yapıya sahiptir. Bunun başlıca nedeni, insan ilişkilerinin bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesinde yaşanan zorluktur. Ancak, uğraş alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumdaki en önemli ögenin insan unsuru olduğu belirlenmiştir. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir anlayışla ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir.

İKY, bu farklı bakış açısını sunmak açısından büyük görevler üstlenmektedir. İKY, personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Dolayısıyla, böyle bir yapıya sahip olan yönetsel bir fonksiyonunun kaliteye olan duyarlılığı da ön plana çıkmak zorundadır. Çünkü kalite, mevcut yapının değiştirilmesi ve yeni anlayışların benimsenmesiyle gerçekleştirilebilir. Bu açıdan benzer özelliklere sahip olan İKY fonksiyonu, stratejik açıdan kalite çalışmalarına destek vererek, organizasyona yayılımını sağlamalıdır. (Efil, 1999, 25)

Bu doğrultuda, artık günümüz işletmeleri açısından bu iki fonksiyonun birlikte ele alınarak irdelenmesi önemli hale gelmiştir. Öyle ki, İKY'nin etikili olarak uygulanmadığı işletmelerde, TKY'i uygulamalarından bahsetmek oldukça güçtür. Çünkü yapılan araştırmalar, bir işletmede İKY'nin stratejik desteği olmaksızın TKY uygulamalarından sağlıklı ve verimli sonuçlar alınmasının zor olduğunu kanıtlamaktadır.

Bu araştırma ile de, ilgili ilişkinin Türkiye'deki durumu hakkında fikir elde etmek amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmada da, özellikle İKY'nin, TKY'ne yönelik olarak hangi uygulamalara ağırlık verdiği belirlenmeye ve özellikle de, İKY'nin sahip olduğu fonksiyonlarının uygulama alanının TKY temelli olup olmadığı irdelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, İKY'nin bir departman olarak, kalite yönetimini ne derece dikkate aldığı ve uygulamaların içinde nasıl bir öneme sahip olduğu da vurgulanmak istenmiştir.

Sonuç olarak, kalite ve insan kaynakları konusunda yaşanan gelişmeleri bir arada ele alan bu çalışma, bu iki tekniğin birbiriyle olan ilişkilerini stratejik açıdan değerlendirmekte ve özellikle, İKY'nin sahip olduğu fonksiyonların kalitenin hayata geçirilmesindeki ve devamının sağlanmasındaki önemini vurgulamaktadır.

II. TOPLAM KALİTE STRATEJİSİ ve İNSAN KAYNAKLAR YÖNETİMİ

A- STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde insan kaynakları ile ilgili faaliyetler, işletmelerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri açısından giderek önem kazanmıştır. Modern insan kaynakları anlayışı, işletmelerin toplumsal, organizasyonel, fonksiyonel dengeler ve kişisel amaçlar karşısında yaptığı temel mücadelelerde stratejik destek sağlamakta ve işletme gereksinimlerini daha etkin biçimde karşılamaktadır. Bu süreçte insan kaynaklarındaki değişim, kayıt tutuculuktan tam stratejik ortaklığa geçişi ortaya çıkarırken işletmelerin rekabet gücünün ve kârının artırılmasında İKY'nin artan değerini ortaya koymaktadır. (Taşkın, 1999, 5)

Bilindiği üzere, stratejik insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve sonrasındaki insan kaynakları anlayışının son halkası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada, İKY'nin üstlendiği görev, bir aşama daha ileriye gitmekte, belirlenen hedeflere yönelik stratejiler geliştirilmesinde etkin rol oynamaktadır. Dolayısıyla, TKY'nin bir işletmede stratejik olarak kurulması, yürütülmesi stratejik insan kaynaklarına büyük görevler yüklemektedir. Burada stratejik İKY, işletmenin hedef, vizyon, misyon ve stratejileri üzerinde hem kendisi bir departman olarak görevler üstlenmekte hem de kalite ile ilgili faaliyetlerde çalışanların katılımı konusunda yol gösterici olmaktadır. Bu doğrultuda, kalite hedeflerine ulaşma çabalarında İKY, gerçekleştirmiş olduğu işletme içi çalışmalarla tüketici gruplarından aldığı geribildirimlerle kalite prensiplerine olan bağlılığı sağlamaktadır. (Akgeyik, 1998, 36) İKY, hedef, standart ve performans kriterlerinin

belirlenmesinde çalışanlardan öneriler almakta, kalite prensiplerinin uygulanmasında yol gösterici bir rol üstlenmektedir.

B- ÇALIŞANLARIN STRATEJİK FONKSİYONLARI

1- Stratejik Planlamaya Katılım

1950'lerden beri, gerek endüstri ilişkilerindeki gerekse organizasyon ve yönetim bilimi dallarındaki akademisyenlerin üzerinde yoğunlaştığı konulardan birisi de "endüstriyel demokrasi"dir. Bunu genel olarak bütün çalışanlara tüm enformasyona ulaşma ve organizasyon içinde karar verme süreçlerine dahil olabilmeye ve aktif katılabilme haklarının verilmesi olarak tanımlayabiliriz. (Kurtulmuş, 1996, 159)

Bu çerçevede, TKY'de çalışanların en önemli katılım alanlarından biri de stratejik planlama süreci olmalıdır. Çalışanların şirketin nereye gideceğini, hangi noktaya hangi hedefler ve araçlarla ulaşacağını bilmeleri yapısal bir öneme sahiptir. Böylece, kendi çalışmaları ile şirketin stratejik yönü arasında bağlantı kurmaları ve yaptıkları işlerin bütünün parçası olduğunu anlamaları mümkün olacaktır. Araştırmalar, performans düzeyi yüksek olan şirketlerde çalışanların kendi görevleri ile organizasyonun sahip olduğu stratejik plan ve hedefleri arasındaki bağlantıyı görebildiklerini ve sürekli iyileştirme sorumluluğunu taşıyarak faaliyette bulduklarını göstermektedir. (Stephen, 1996, 53)

2- Çalışanların Yetkilendirilmesi

Çalışanların stratejik planlama sürecinde katılımını sağlayıcı diğer bir faktör de, "Çalışanların Yetkilendirilmesi"dir. Buna göre, çalışanlarına müşterileri tatmin etme sorumluluğu veren bir yönetimin onlara eyleme geçme yetkisini de tanınması gerekmektedir. Bu sistemde yönetimin rolü komuta ve kontrol etmekten çok yönlendirme ve eylemde bulunmaya doğru değişmektedir. (Tak, 1997, 110) Ayrıca, yönetimin çalışanların etkin şekilde faaliyette bulunmalarını sağlaması, onları yönetmesi ve antrenörlük (coaching) rolünü üstlenmesi gerekmektedir.

3- Başarıların Değerlendirilmesi ve Ödüllendirme

Çalışanların stratejik planlama sürecine katılımını sağlayıcı diğer bir faktör ise, "çalışanların başarılarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi"dir. Bu faktörün ana amacı, şirketin kalite politikası doğrultusunda faaliyette bulunan çalışanların takdir ve teşvik edilmesidir. Genel eğilim, bireysel ödüllendirmenin TKY'ye uygun olmadığı yönünde şekillenmektedir. Bunun sebebi, ödül sisteminin, çalışanların fikirlerini sır olarak tutmalarını sağlaması ve fikirlerin özgür şekilde akmasını engellemesidir. Ödüllendirme genellikle, parasal ödül olarak çalışanların motivasyonunu artırıcı şekilde düzenlenir. (Tak, 1997, 115) Ancak çalışanların sürekli olarak daha çok parasal ödül beklentisi içine girmesi durumunda parasal ödüllerin motive edici bir araç olmaktan çıkarak, tatminsizliğe yol açması da mümkündür.

C- KALİTE KONTROLDE SORUMLULUK ALANLARI

Toplam kalite yönetiminde başarıya ulaşmak için katılımcı bir sistemin organizasyon içinde yer alması ve bireyin işletmeden beklentilerinin tatmin edilmesi gerekir. İşletmenin varlığını devam ettirmesi, teknik çalışmalarla birlikte tüm personelin katkısı ve inancı ile sağlanabilir. Bireyler üretim süreci içerisinde firma hedeflerinin belirlediği kaliteye ulaşmak için üst yönetim tarafından belirlenen programları yerine getirirken kendi bilgi ve becerilerini kullanarak bu amaca katkıda bulunurlar. Her çalışanın diğer çalışana ulaşacak olan prosesi üretmesi ve bundan sorumlu olması kalite kontrol açısından doğal bir süreçtir. Çünkü bundan sonraki aşama müşteridir. Bu nedenle, çalışanların birbirleri ile uyum ve iletişim içinde çalışmaları gerekmektedir. (Watson, 1998, 23)

Üst yönetimin sorumluluğu genel olarak, firma içinde TKY'ne geçişi başlatmak, sürdürmek ve diğer bölüm yöneticilerine davranışlarıyla örnek olmak, onları motive etmek, liderlik yapmak ve sürekli gelişimi ile süreç odaklılığını ön plana çıkarmaktır. Ayrıca, aşağıdaki yer alan görevleri de yerine getirmeleri kalite uygulamaları açısından büyük öneme sahiptir. (Stimson, 1997, 42)

- Kalite kontrol ve toplam kalite kontrolünü çok iyi öğrenmeli ve meydana gelen sorunların çözümünde aktif rol üstlenmeli,

- Politikalar oluşturmalı ve organizasyon içinde yayılımını sağlayarak, uygulamaya koymalı,
- Hedeflerin oluşturulmasını sağlamalı, programlanmasını belirlemeli,
- Gerekli eğitim araştırmaları yaparak, bunların hayata geçirilmesini sağlamalı,
- Kalite kontrolünün sağlanması için gerekli denetimleri yapmalı,
- Bir sonraki proses müşteridir kavramını iyi anlatmalı ve anlaşılması için çaba gösterilmeli, atılım ve değişikliklere öncü olmalıdır.

D- İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

Yönetim alanındaki gelişmeler, özellikle TKY ile organizasyon yapılarını değiştirmiş, klasik örgütlerdeki bireysel çalışmalar ve bölüm başarıları yerini takım çalışması anlayışına bırakmıştır. Kurumsal yapılanmalar yalın bir hale gelerek, hiyerarşik kademeler azalmış ve buna bağlı olarak da departmanlar kendi içyapılarında yeniliklere gitmişlerdir. Sonuç olarak, günümüzün çalışma ilişkilerini örgütün geleceği ile bütünleştiren çağdaş insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin, örgütte dinamik bir yapı oluşturması, değişim yönetimini de beraberinde getirecektir. (Ersen, 1997, 101)

Son gelişmeler, hem klasik anlamdaki kalite anlayışını hem de personel yönetimi anlayışını değiştirmiş, yerine entegre bir TKY-İKY modelinin geliştirmiştir. TKY, sürekli değişim, gelişim ve iyileştirme amaçlıdır. Ancak, sanıldığı gibi aksine, TKY ürün kalitesinden çok insanların kalitesi üzerine eğilmektedir. İnsan kalitesini sağlamış olan bir örgütün hizmet ya da ürünlerinin de kaliteli olması kaçınılmazdır. (Fidan, 1996,107)

Bu çerçevede İKY'nin TKY ile iki farklı ilişkisi olabileceğini düşünülebilir. Bunlardan ilki, TKY'nin "insan" merkezli olmasından kaynaklanan doğal ilişkidir. İkincisi ise, TKY'nin işletme içinde kurulması ve yürütülmesi ile ilgili olarak İKY'nin üstlendiği rolün ön plana çıkmasından kaynaklanan ilişkidir. TKY'nin sürekliliğini,

etkinliğini ve verimliliğini sağlayabilmek için kullanılan faktörlerin hemen hepsinde insan unsurunun ön planda olduğu ve fonksiyonel açıdan büyük önem taşıdığı görülmektedir. Bu çerçevede, çalışanların karşılıklı olarak yakın ilişkiler kurmaları ve her konuda dayanışmada bulunmaları kalite bilincinin çalışanlar arasındaki yayılımını arttıracaktır. (Kayıkçı, 1997, 63)

Kalitenin anlaşılmasında ve hayata geçirilmesinde önem arz eden bu tür davranış biçimleri çalışanlara İKY departmanı tarafından açıklanmalı ve örnek uygulamalarla desteklenmelidir. Bu çerçevede, özellikle günümüz koşullarında, insanın doğasıyla ilgili bilgiler, hangi ortamda olursa olsun, insan ilişkilerinin giderek önem kazanmasına neden olmaktadır. Diğer yandan bilgiye olan ihtiyacın hızla artması, gerek birey gerek kurum ve gerekse toplumları yeni arayışlara yöneltmiştir. İnsan unsurunun hemen her ortamın en önemli unsuru olarak ortaya çıkması, belirli bir çevreye hapsolmuş durumdaki işgören ilişkilerinin önemini arttırmış, personel yönetimi çerçevesini aşmıştır. İnsan kaynaklarının kalite ve TKY ile olan kuvvetli ilişkisi de bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Çünkü İKY'nin, her departmanın üstünde onu insan kaynağı açısından kontrol eden ve yönlendiren bir yapıya sahip olması da kalite çalışmalarını doğrudan etkileyecektir. Sözelimi, Amerika'da Massachusetts Institute of Technology'nin yapmış olduğu araştırmalar, Toyoto, Nissan gibi ünlü Japon otomobil üreticilerinin, Amerika ve Avrupa otomobil üreticilerine kıyasla yarı yarıya bir maliyetle aynı arabayı ürettiklerini ortaya koymuştur. Bunun nedeni ise, üretken ve verimli üretim yöntemlerinin yanısıra, insan kaynaklarının iyi yönetiminde yatmaktadır. (Büyüksulu, 1995, 15)

İKY'nin öncülüğünde, TKY uygulamalarının ilke olarak yerleştirilmesi, çalışanlardaki motivasyonun artırılmasını, iletişimin geliştirilmesini, değişimin kolaylaştırılmasını ve takım çalışmalarının sağlanmasını beraberinde getirecektir. İKY sürecinde TKY bilincinin yerleştirilmesi, aktif bir çabayı gerektirir. Bunun için, İKY veya personel biriminde TKY ile ilgili bir komitenin kurulması ve ilgili prosedürlerin işletilmesi gerekmektedir. TKY'de yer alan diğer uygulamalardan birinin de takım çalışması olması insan kaynağının stratejik açıdan ön plana çıkmasını zorunlu kılmaktadır. (Fındıkçı, 2000,10)

Bununla birlikte, TKY'deki yöneticiler, iletişim kurabilme, muhakeme yapabilme, kavrama, karar verme, dengeli ve tutarlı davranma, kendine güvenme, dürüst, yapıcı ve anlayışlı olma, samimiyet kurabilme, kendine her yönde sürekli geliştirebilme, çevresine güvenebilme yeteneklerine ve kişiliğine sahip olmalıdır.

Ayrıca, insan kaynakları bölüm yöneticisini de, TKY çalışmalarına doğrudan katılarak firmadaki diğer çalışanlara örnek olması ve onların motivasyon düzeylerini arttırması gerekir. Bununla birlikte, TKY ile ilgili olarak söylenen sözler, uygulamalarla desteklenmelidir. Örneğin, firma "sıfır hata", "önce kalite" ve "baştan doğru yap" gibi sloganlarla donatılmalıdır. Ancak, bu sözler gerekli çalışmalarla desteklenmedikçe kalite açısından bir fayda sağlamak mümkün olmayacaktır. (Serarslan, 1998, 95)

III. TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KALİTE YÖNETİMİNDEKİ SORUMLULUĞUNA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

A- AMAÇ

Araştırma, günümüz işletmelerinin başarıya ulaşmasında önemli rol oynayan İKY ile TKY'nin Türk firmaları açısından önemini ortaya koymak ve özellikle bu iki yönetim anlayışının stratejik açıdan nasıl birlikte ele alındığını belirleme amacına yöneliktir.

Çünkü işletmelerimizin kaliteye yönelik girişimleri istenilen düzeyde olmamakla birlikte, bu konudaki girişimler de yeterli seviyede değildir. Hem ülkemizin ekonomik kalkınması hem de toplumsal motivasyonun sağlanabilmesi için kalite ile ilgili uygulamaların önemli bir yere sahip olduğu unutulmamalıdır.

Bu çerçevede, ilgili araştırmayla birlikte, Türk firmalarının konuya olan duyarlılığı anlaşılmış olacak ve gelecek açısından nasıl bir stratejinin belirlenmesi gerektiği ortaya konulabilecektir. Ayrıca, Türk firmalarının bu konudaki eksik yönleri de tespit edilerek, bunların giderilmesi için öneriler sunulabilecektir.

B-KAPSAM

Araştırma, genel hatlarıyla bünyesinde kalite çalışmalarına yer vererek bunu sahip oldukları İKY ile stratejik olarak destekleyen firmaları kapsamaktadır. Bu firmalar belirlenirken, büyük ölçekli olmalarına özen gösterilmiştir. Çünkü bilinmektedir ki, ancak büyük ölçekli kuruluşlarda İKY uygulamaları ile TKY uygulamaları bir arada yürütülmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda, KALDER'in başlatmış olduğu "Ulusal Kalite Hareketi"(UKH)'ne katılan ve 2003 yılında İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen ilk 500 firma ağırlıklı olarak dikkate alınmış, ancak, bu kapsamda yer almayan büyük ölçekli hizmet işletmelerine de yer verilmiştir. Bu işletmeler belirlenirken İstanbul Ticaret Odası (İTO), Bankalar Birliği (TBB), Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) gibi değişik bilgi kaynaklarından yararlanılmıştır. Çünkü ana düşünce ilgili işletmelerde ciddi anlamda bir kalite bilincinin yerleşmiş ve uygulanıyor olmasıdır.

Anket soruları, genel olarak TKY'nin genel özelliklerini içerecek ve İKY'nin farklı fonksiyonlarını kapsayacak şekilde oluşturulmuş ve firmalarımızın bu konudaki tercihleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, işletme içi kalite uygulamalarında ne tür yöntemlerin uygulandığının belirlenmesine yönelik sorular da ilgili ankette yer almıştır. Bu çerçevede, genel olarak her soruya kalitenin İKY ile ilişkisini ele alacak seçenekler dahil edilerek, firmalarımızın bu konudaki eğilimleri değerlendirilmek istenmiştir.

C- YÖNTEM

İlgili alan araştırması, çoktan seçmeli 20 sorudan oluşan bir anket formuyla gerçekleştirilmiştir. Sorular ilgili firmaların insan kaynakları yöneticilerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu çerçevede, toplam 300 sanayi ve hizmet firmalarına ilgili anket formu gönderilmiş, bunlardan sadece 60'ından cevap alınabilmiştir. Bu firmaların yaklaşık %80'i sanayi, %7'si hizmetler, % 13'ü ise ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir. Değerlendirme yöntemi olarak ise, frekans tekniği kullanılmıştır.

D-KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Ülkemizin, büyük gayretler göstererek kendini Avrupa Birliği'ne kabul ettirmeye çalıştığı şu günlerde, ekonomi ve işletme yönetimi alanında yaşadığımız olumsuzlukların her geçen gün artması, hem ülkemizin imajını sarsmakta hem de firmalarımızın yeni gelişmelere olan duyarlılıklarını azalmaktadır. Bu açıdan, çalışmamızın temelini oluşturan İKY ve TKY gibi yönetim yaklaşımlarının Türk firmalarının büyük bir bölümü tarafından hayata geçirilemediği ve bu alanda hassas olunmadığı gözlenmektedir. Çünkü bu tür girişimlerin firmalar tarafından birer maliyet unsuru olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca, böylesine bir ortamda faaliyet göstermek zorunda kalan ve bahsedilen yönetim anlayışlarını uygulayan firmalarımız da vardır. Ancak, bu tür firmaların belirlenmesi ve değerlendirilmesi yapısal özellikleri bakımından pek de kolay değildir.

Bu nedenle, UKH' ne katılmış ve departmansal açıdan da bünyelerinde İKY'ne fonksiyonel bir yer vermiş firmalar seçilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, kısıtlı bir zamanda 60 firma değerlendirmeye dahil edilebilmiştir.

E- ARAŞTIRMA SONUÇLARI

1- İKY'nin Kalite ve Kalite Çalışmaları Boyutu

Tablo 1 : Kalitenin Tanımı

Size Göre En Uygun Kalite Tanımı Hangisidir?	%
Gerekliliklere Uygunluk	20
İhtiyacı Karşılama Yeteneği	28,3
Bir Mal yada Hizmetin Tüketicinin İsteklerine Uygunluk Derecesi	51,7
Toplam	100

Araştırmalar en etkin kalitenin müşterilerin satın alma davranışlarına yönelik olarak tanımlandığını göstermektedir. Ayrıca, kaliteye stratejik bir anlam yüklemek gerektiğinde kalite tanımının müşteri kavramına odaklı olması zorunludur. Sonuç olarak ilgili araştırmada kalite, %51,7 gibi çoğunlukla bir mal ya da hizmetin tüketici

isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, firmaların kaliteyi müşteri odaklılık çerçevesinde ele almalarından kaynaklanmaktadır. Bu tercih, çoğunluğu sağlamasına rağmen istenilen düzeyde değildir.

Tablo 2 : Kalite Sistemi ve Planının Hazırlanması

Kalite Sistem ve Planını Hazırlamakta Görevli Departman Hangisidir?	%
Genel Yönetim	60
Pazarlama	8
Mühendislik	17
İnsan Kaynakları	15
Toplam	100

Bir işletmenin uygulamaya koyduğu kalite sisteminin organizasyonda yerleşmesinde ve devamının sağlanmasında üst yönetimin ısrarlı liderliği stratejik bir öneme sahiptir. Araştırmada %60'lık bir değerle üst yönetimin ön plana çıkmış olması firmalarımızın üst yönetimlerine olan bağlılığının bir göstergesidir. Özellikle, kalite kavramının firmalarımıza yerleşmeye çalıştığı kabul edilirse, karşılaşılan sonuç doğaldır.

Tablo 3: Kalitesizliğin Sebebi

Kalitesizliğin Sebebi Nerede Aranır?	%
Teknik ve Ekonomik Faktörlerde	30
Çalışanlarla ve Eğitimle İlgili Faktörlerde	40
Yönetimle İlgili Faktörlerde	28
Hepsinde	2
Toplam	100

%40'lık bir oranla kalitesizliğin sebebinin çalışanlarla ve eğitim ile ilgili faktörlerde aranıyor olması, eğitimin kalite bilincinin kazandırılmasında önemli bir yere sahip olduğunu göstermekte, ayrıca, çalışanların da kalite çalışmalarına karşı duyarlı olması gerektiğini vurgulamaktadır. Kalitesizliğin çalışanlar üzerinde odaklanması, İKY'ne, hem eğitim faaliyetlerinin organizasyonunda hem de çalışanların bilgi, beceri ve stratejik bakış açılarındaki eksikliklerinin giderilmesi konusunda stratejik açıdan görevler yüklemektedir.

Tablo 4: Kalite Denetimi

Kalite Çalışmalarında Kullanılan Denetim Türü Hangisidir?	%
Sistem	66,7
Ürün	3,3
Proses	28,3
Çalışanlar	1,7
Toplam	100

Kalite ile ilgili çalışmalarda alınan sonuçların belirlenmiş kurallara uygun olup olmadığı, kalite standartlarının hedeflere ulaşması yönünde etkin ve uygun bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek gerekir. Bu çerçevede, % 66,7'lik bir oranla denetimin, sistem üzerinde yoğunlaşıyor olması, kalite ile ilgili tüm unsurların bir bütün olarak algılandığının bir göstergesidir. Ayrıca, bu denetim türü, tüm organizasyonu kapsadığından yerine getirilmesi zor ve zahmetlidir.

Tablo 5: TKY'nin Başarısı

TKY'nin Başarısı En Çok Neye Bağlıdır?	%
Tepe Yönetimin Liderliğine	73
Grup Çalışmalarının Teşvikine	10
Eğitimin Bir Yatırım Olarak Kabulüne	17
Toplam	100

Sistemin hazırlanmasında ve devamında ön plana çıkan tepe yönetiminin ayrıca, %73,3'lük bir oranla sistemin başarısında da öncelikli olarak yer alması, birbirlerini destekleyen unsurlar olarak ele alınabilir. Bu çerçevede, tepe yönetiminin ısrarlı liderliğinin, TKY'nin sahip olduğu fonksiyonlar arasında öncelikli olarak ele alınması, diğer fonksiyonların ihmali de beraberinde getirecek, TKY uygulamalarından istenilen sonuçlar alınamayacaktır.

Tablo 6: TKY Fonksiyonları

En Çok Ön Plana Çıkan TKY Fonksiyonu Hangisidir?	%
Müşteri Odaklı Olma	48,3
Çalışanların Katılımına Öncelik	18,3
Üst Yönetimin Liderliği	1,7
Sürekli Gelişmeyi Hayata Geçirmek	31,7
Toplam	100

Tüketicilerin beklentilerinin yerine getirilmesi rekabet gücünün geliştirilmesinde en önemli faktördür. Mamüle yönelik yönetim politikalarının devri geçmiştir. Bu açıdan, en önemli kalite unsurunun %48,3 ile müşteri odaklılık üzerinde yoğunlaşması, firmalarımızın bu yöndeki olumlu eğilimlerini ortaya çıkarmaktadır. Ancak, bu oran istenilen düzeyde değildir.

Tablo 7: TKY'de En Önemli Unsur

TKY'nin Elde Edilmesinde Dikkate Alınan En Önemli Unsur Hangisidir?	%
Tüm Personelin Katılımı	61,7
Ürün Ve Hizmet Kalitesi	10
Performans İyileştirme	3,3
Kaliteyi Sürekli İyileştirme	25
Toplam	100

Çalışanların katılımı, çağdaş üretim düşüncesinin temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Bu kavramdan anlaşılabilir, problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanılmasıdır. Tüm personelin katılımının %61,7 ile İKY'nin en çok ön plana çıkan fonksiyonlarından biri olması bunun bir göstergesidir. Ayrıca, bu unsurun kalitenin üretilmesi konusunda çok etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 8: Stratejik Kalite Sürecinin En Önemli Girdisi

Stratejik Kalite Sürecinin En Önemli Girdisi Hangisidir?	%
İşletme Hedefleri	13,3
Müşteri İstek Ve Beklentileri	70
Pazar Verileri	13,3
Finansal Veriler	3,3
Toplam	100

Kalite sürecinin en önemli girdisinin müşteri istekleri olması, hem müşteri odaklılık kavramına verilen önemle uyuşmakta hem de seçilen kalite tanımıyla paralellik göstermektedir. Ancak, firmaların müşteri odaklılığa yönelmesi, günümüz koşulları açısından gerekli olmasına rağmen çok fazla gerçekçi değildir. Sadece, ilerki dönemler için ümit vericidir.

Tablo 9: Kalite Sonucunda Sahip Olunan Avantaj

Kalite Yönetimi Sonucunda Sahip Olunan En Büyük Avantaj Hangisidir?	%
Çalışanların Katılımı İle Hiyerarşik Yapıda Canlılık	15
Planlama Ve Kontrol Fonksiyonel İşlerlik Kazanır	11,7
Uzun Vadeli Planlamaya Işık Tutar	16,7
İşletmenin Bir Bütün Olarak Değerlendirilmesi	56,7
Toplam	100

Kalitenin bir sistem olarak organizasyona yerleştirilmesi onun departmanlar arası uçurumları kaldırarak işletmeyi bir bütün olarak ele alınmasını sağlamaktadır.

Kaliteli bir üretim ya da hizmet sunumu sonucunda firmaların sahip oldukları en büyük avantajın organizasyonların bir bütün olarak değerlendirilmesi olduğu düşünülmektedir. Kalitenin işletmelerin tamamında bir iyileştirme sağlayarak, toplam kalitenin ana amacını desteklemektedir. Bu durum, yine tepe yönetiminin etkisiyle örtüşmektedir.

2- İKY'nin TKY ile İlişki Boyutu

Tablo 10: Takım Çalışması

Takım Çalışmaları Ne Düzeyde Uygulanıyor?	%
Her Departmanda	71,7
Üretim Departmanında	15
Kalite Ve İKY Departmanlarında	10
Diğer Departmanlarda	3,3
Toplam	100

Takım çalışmasının büyük bir çoğunlukla her departmanda uygulanıyor olması, yine çalışanların katılımıyla bir paralellik göstermektedir. Ancak, böyle bir girişimin stratejik açıdan uygun koşullarda yürütülebilmesi, ancak İKY'nin desteği ile sağlanabilmektedir.

Tablo 11: Personel Eğitimi

Personel Eğitiminden En Çok Ne Amaçlanıyor?	%
Çalışanların Motivasyonun Arttırılması	10
Birim Maliyetlerini Düşürme	6,7
Birim Kaliteli Ürün Sayısını Arttırma	21,7
TKY Felsefesinin Anlaşılması	61,7
Toplam	100

Firmalar, TKY uygulamalarının başlamasıyla, mevcut yönetim sisteminden çok farklı bir yönetim sistemine geçecektir. Bu açıdan eğitimde ele alınacak konular çok önemlidir. Kaliteye olan yaklaşımın bütünsel açıdan ele alınıyor olması, kalite felsefesinin anlaşılmasında diğer bazı faktörlerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 12: Çalışanların Uyması Gereken Kural

TKY Dahilinde Çalışanların Uyması Gereken En Önemli Kural Hangisidir?	%
Toplantılara Katılmak	23,3
Fikirleri Söylemek	28,3
Görevleri Zamanında Yerine Getirmek	36,7
İlerlemeyi Önleyecek Davranışlardan Kaçınmak	11,7
Toplam	100

Çalışanların katılımı açısından uygulanması gereken en önemli kuralın herkesin görevini zamanında yerine getirmesi gerekliliği, kalite çalışmalarının sürekliliğinin sağlanması açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu da, kalite çalışmalarının sürekli uygulanması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü bir sistemin işlerlik kazanmasında ve işletmeye yerleşmesinde devamlılığın, yani o sisteme olan duyarlılığın önemi büyüktür. Ayrıca, buradan çalışanların gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerinde kalite bilincini ön plana çıkarıp çıkarmadıkları da anlaşılmaktadır.

Tablo 13: Çalışanların Üstlenmesi Gereken Görev

Kalite İçin Çalışanların Üstlenmeleri Gereken En Önemli Sorumluluk Hangisidir?	%
Kendi Çıktısıyla Sorumlu Olmalı	26,7
Hedef Sıfır Hata Olmalı	25
Müşteri Gerekleri İçin Çabalama	46,7
Hepsi	1,7
Toplam	100

Çalışanların müşteri istekleri doğrultusunda hareket etmesi gerekli görülmekte ve yine müşteri odaklılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların aslında kaliteye yönelik faaliyette bulunması sonuçta, müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik bir gayret olarak ele alınabilir.

Tablo 14: TKY İçin Çalışanlardan İstenen Çaba

TKY Açısından Çalışanlardan En Çok İstenen Çaba Hangisidir?	%
Kuruluşun Amaçları İle Özleştirmeleri	56,7
İş Ve Organizasyona Sahip Çıkmaları	18,3
İşlerini Geliştirmeleri	25
Toplam	100

Çalışanlardan kuruluşun amaçları ile özdeşmesi, toplam kalitedeki birlikteliğin bir göstergesidir. Dolayısıyla, bu gerçekleşirse toplam kalite amacına ulaşacaktır.

Tablo 15: Kalite İlgili Eğitimlerin Konusu

Eğitimlerde En Çok Hangi Konu Ortaya Çıkıyor?	%
TKY Felsefesinin Anlatılması	50
Takım Kurmanın Anlatılması	8,3
Kalite Geliştirme Yöntemlerinin Anlatılması	41,7
Toplam	100

Toplam kalite kavramının isminden gelen toplam olma özelliği, kalitenin işletmeler için bir bütünü ifade ettiğini göstermektedir. Bu açıdan, hem yönetimin hem de çalışanların bütünleşmesi doğal bir sonuçtur. Kalite çalışmalarında eğitimin önemi tartışılmazdır. Bunun için eğitim konularının amacına uygun olarak belirlenmesi gereklidir. Verilen cevapların yarısı eğitimin TKY felsefesine odaklandığını göstermektedir. Dolayısıyla, eğitimden beklenen genel olarak TKY'nin genel prensiplerinin anlaşılması olmaktadır. Bu da kalite kavramıyla yeni tanışan Türk firmaları için doğal bir sonuçtur.

Tablo 16: Kalite ve İnsan Kaynakları İçin En Önemli Faktör

Kalite Açısından Önemli Olan Faktörlerden Hangisi İKY İçin de Önemlidir?	%
Kalite Politikası Oluşturulması	13,3
Kalite Hedeflerinin Organizasyona Yayılması	30
Gereken Organizasyon Yapısının Oluşturulması	43,3
Gerekli Kaynakların Tahsisi	13,3
Toplam	100

Kalite yönetimi ile İKY'nin kesiştiği noktada organizasyon yapısının ön plana çıkması, her iki unsurun da organizasyonel bütünlük içinde birbirlerini tamamlayan unsurlar olduğunu göstermektedir. Ayrıca, işletmelerde bütünlüğün sağlanması konusunda İKY'nin de stratejik bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır.

Tablo 17: Kalite Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluk

Kalite Uygulamalarında İKY 'nin Karşılaştığı En Büyük Zorluk Hangisidir?	%
Çalışanların Olumsuz Davranışları	16,7
Yönetim Ve Organizasyonel Bütünlük Göstermemesi	46,7
Departmanlar Arası İletişimsizlik	26,7
Bilgi Eksikliği	10
Toplam	100

Yönetim ve organizasyonun bütünlük göstermiyor olması, kalitesizliğe sebep olması açısından doğal bir sonuçtur. Çünkü kalitenin kurulmasında görevli olan bu departmanın İKY'nin uygulanması konusunda en büyük zorluğu ortaya koyabilir.

Sistemin kurulması ve işlerlik kazanması açısından ön planda olan tepe yönetiminin sağlıklı bir yapıda olmaması doğal bir sonuç olarak kalitesizliğin ön plana çıkmasını sağlamaktadır.

Tablo 18: TKY'nin Başarısı İçin İnsan Kaynaklarına Düşen Görev

TKY'nin Başarılı Uygulanabilmesi İçin İKY'ne Düşen En Önemli Görev Hangisidir?	%
Eleman Seçimi	10
Performans Değerlendirme	13,3
Eğitim	76,7
Toplam	100

TKY 'de eğitim, stratejik bir perspektif kazanılması açısından çok önemli bir fonksiyondur. Çünkü kalite eğitim ile başlar, eğitimle biter. Bu açıdan eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi yönünde İKY'ne büyük görevler düşmektedir. Özellikle, bir İKY fonksiyonu olan eğitimin, çalışmanın odak noktasını oluşturan kalite ve İKY ilişkisinde en ön plana çıkan bir fonksiyon olduğunu araştırma da kanıtlamaktadır.

Tablo 19: Kaliteyi Tanıtım Girişimleri

Kaliteyi Kavraticı Girişimler Ne Sıklıkla Oluyor?	%
Hemen Hergün	23,3
Haftada Bir Gün	6,7
15 Günde Bir	5
Ayda Bir	26,7
Herhangi Bir Zaman	38,3
Toplam	100

Çalışanların fikirlerinin alınması, kaliteye yönelik problemlerin çözülmesi için çalışanların belirli aralıklarla bir araya gelmesi gerekir. Bunun için en iyi yöntem toplantıların düzenlenmesidir.

Kalite ile ilgili bilgilendirici çalışmaların sıklığı konusunda kesin bir yargı olmamasına karşın herhangi bir zaman yapılıyor olması daha ön plana çıkmıştır. Bu durum, firmalarımızın bu tür çalışmalara düzenli bir şekilde yer vermediği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, diğer seçeneklerden hemen hergün ve ayda bir tercihinin yapılması, firmalarımızın bu konuda bir standarda ulaşmadığını göstermektedir.

3- Çapraz Tablolar Analizi

Tablo 20: Kalitenin Tanımı ve Müşteri Odaklılık

Kalitenin Tanımı	En Çok Ön Plana Çıkan Kalite Fonksiyonu								
	Müşteri Odaklılık		Çalışanların Katılımı		Üst Yönt. Liderliği		Sürekli Gelişme		Toplam
Gerekliliklere Uygunluk	5	41,7%	3	25,0%		0,0%	4	33,3%	
İhtiyacı Karşılama Yeteneği	5	29,4%	5	29,4%		0,0%	7	41,2%	17
Tüketici İsteklerine Uygunluk	19	61,3%	3	9,7%	1	3,2%	8	25,8%	31
Toplam	29	48,3%	11	18,3%	1	1,6%	19	31,6%	60

Kaliteyi mal ya da hizmetlerin tüketici isteklerine uygunluk derecesi olarak görenlerin %61,3'ü TKY'nin ön plana çıkan en önemli faktörü olarak müşteri odaklılığa önem vermektedir. Bu durum, katılımcıların kaliteyi müşteri odaklılık çerçevesinde tanımlamalarıyla paralel bir tutum içinde olduklarını göstermektedir.

Tablo 21: Tepe Yönetimi

Kalite Sistemi ve Planının Hazırlanmasından Sorumlu Departman	TKY'nin Başarısı En Çok Neye Bağlıdır?						
	Tepe Yönet. Liderliğine		Grup Çalış. Teşviğine		Eğitim Faly. Önemine		Toplam
Genel Yönetim	28	77,8%	4	11,1%	4	11,1%	
Pazarlama	3	60,0%	1	20,0%	1	20,0%	5
Mühendislik	8	80,0%		0,0%	2	20,0%	10
İnsan Kaynakları	5	55,5%	1	11,1%	3	33,3%	9
Toplam	44	73,3%	6	10%	10	16,6%	60

Kalite sistemini planlayan ve hazırlayan departman olarak tepe yönetimini kabul edenlerin çoğunluğu yani %77,8'i kalite faaliyetlerinin başarılı olarak yürütülmesi açısından üst yönetime öncelik tanımaktadır. Bu bakış açısı, kalite çalışmalarını başlatan fonksiyonun, devamından da sorumlu olması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Tablo 22: Tepe Yönetimi ve Kalitesiz Üretim

Kalite Sistemi ve Planının Hazırlanmasından Sorumlu Departman	Kalitesizliğin Sebebi Nerede Aranır?								
	Teknik ve Eko. Fak.		Çalışanlar ve Eğt. Fak.		Yönetimle İlgili Fak.		Hep si		Toplam
Genel Yönetim	11	30,6%	12	33,3%	13	36,1%		0,0%	
Pazarlama		0,0%	3	60,0%	2	40,0%		0,0%	5
Mühendislik	4	40,0%	5	50,0%		0,0%	1	10,0%	10
İnsan Kaynakları	3	33,3%	4	44,4%	2	22,2%		0,0%	9
Toplam	18	30%	24	40%	17	28,3%	1	1,6%	60

Kalite sistemini hazırlayan departmanın üst yönetim olarak kabul edilmesi, beraberinde kalitesiz bir üretimle karşılaşıldığında da üst yönetimin belirli ölçülerde sorumlu olmasını gerektirir. Ancak, firmalarımızın bu konuda belirgin bir görüşe sahip olmadığı görülmektedir. Çünkü katılımcıların yaklaşık %36'sı kalitesizliğin sebebini üst yönetimde aramasına rağmen, sonuçlar oldukça yakın değerler almıştır. Bu durum, tepe yönetiminin sistemden sorumlu olmasına rağmen, olumsuz çıktılardan aynı derecede sorumlu olmadığını göstermektedir.

Tablo 23: Grup Çalışmalarının Teşviki

TKY'nin Başarısı En Çok Neye Bağlıdır?	TKY'nin Elde Edilmesinde Dikkate Alınan En Önemli Unsurlar Hangisidir?								
	Tüm Çalışanların Katılımı		Hizmet ve Ürün Kalitesi		Performans İyileştirme		Kalitenin Sürekli İyileşt.		Toplam
Tepe Yönetimi	29	65,9%	4	9,1%	1	2,3%	10	%22,7	
Grup Çalışmalarının Teşviki	3	50,0%		0,0%	1	16,7%	2	%33,3	6
Eğitimin Bir Yatırım Olarak Değ.	5	50,0%	2	20,0%		0,0%	3	%30	10
Toplam	37	61,6%	6	10%	2	3,3%	15	25%	60

TKY'nin başarısının grup çalışmalarının teşviki ile sağlanması gerektiğini düşünenlerin ancak %50'si aynı zamanda, tüm personelin katılımını, kalite çalışmalarında dikkate alınması gereken en önemli unsur olarak görmektedirler. Ancak, bu oran çoğunluğa sahip olmasına

rağmen yeterli düzeyde değildir. Çünkü, çalışanların katılımı konusunda yeterli bir alt yapıya sahip olunmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, gurup çalışmalarından beklenen, belirli şekillerde personelin katılımının sağlanmasıdır.

Tablo 24: Çalışanların Katılımı ve Hiyeraşik Yapı

TKY'nin Elde Edilmesinde Dikkate Alınan En Önemli Unsur	Kalite Yönt. Sonucunda Sahip Olunan En Büyük Avantaj									
	Hiyeraşik Yapıda		Planlama ve		Uzun Vadeli		İşletmenin		Toplam	
	Can. Sağ.	Kont.İşl.Kaz.	Plan. Sağlar	Büt. Sağlan.						
Tüm Personelin Katılımı	8	21,6%	2	5,4%	8	21,6%	19	51,4%		37
Ürün ve hizmet kalitesi		0,0%	3	50,0%		0,0%	3	50,0%		6
Performans İyileştirme		0,0%	1	50,0%	1	50,0%		0,0%		2
Kaliteyi Sürekli İyileştirme	1	6,6%	1	6,6%	1	6,6%	12	80%		15
Toplam	9	15%	7	11,6%	10	16,6%	34	56,6%		60

Tüm personelin katılımını TKY'nin elde edilmesinde en önemli unsur olarak görenlerin sadece %21,6'sı, kalite çalışmaları sonucunda, bunun hiyeraşik yapıda bir canlılık sağlayacağını düşünmektedir. Bu durum, çalışanların kaliteye yönelik tüm çabalarının hiyeraşik kademelere değil, üst yönetime odaklandığını göstermektedir.

Tablo 25: Çalışanların İşletme Amaçları İle Bütünleşmeleri

TKY Dahilinde Çalışanların Uyması Gereken En Önemli Kural	TKY Açısından Çalışanlardan En Çok İstenen						
	Kuruluşun Amaç. Özd.	İş ve Org. Sahip Çıkma	İşlerini Geliştirmesi	Toplam			
Toplantılara Katılmak	7	50,0%	3	21,4%	4	28,6%	14
Fikirlerini Söylemek	10	58,8%	4	23,5%	3	17,6%	17
Görevlerini Zam. Yerine Getirmek	12	54,5%	3	13,6%	7	31,8%	22
İlerlemeyi Önl. Dav. Kaçınmak	5	71,4%	1	14,3%	1	14,3%	7
Toplam	34	56,6%	11	18,3%	15	25%	60

Çalışanların görevlerini zamanında yerine getirmelerinin en önemli kural olarak görülmesi, kalite çalışmalarının devamı açısından stratejik bir değere sahiptir. Bu doğrultuda, bu faktörün gerekliliğini

savunanların %54,5'i, bunun çalışanların işletme amaçlarıyla bütünleşmeleri sonucu sağlanabileceğini savunmaktadır.

Tablo 26: Çalışanların Müşteri Odaklılık Yaklaşımı

En Çok Ön Plana Çıkan TKY Fonksiyonu	Kalite İçin Çalışanların Üstlenmesi Gereken En Önemli Sorumluluk								
	Kendi Çıktısıyla Sorumlu Olma	Sıfır Hatayı Hedef Alma	Müşteri Gerek. İçin Çabalamak	Hepsi	Toplam				
Müşteri Odaklı Olma	8	27,6%	7	24,1%	14	48,3%		0,0%	29
Çalışanların Katılımı	3	27,3%	1	9,1%	6	54,5%	1	9,1%	11
Üst Yönetimin Liderliği		0,0%		0,0%	1	100,0%		0,0%	1
Sürekli Gelişme	5	26,3%	7	36,8%	7	36,8%		0,0%	19
Toplam	16	26,6%	15	25%	28	46,6%	1	1,6%	60

TKY fonksiyonlarından müşteri odaklılığa önem verenlerin %48,3'ü bu faktörün çalışanların müşteri gerekleri için çabalamaları sonucunda sağlanacağını savunmaktadırlar. Ayrıca, İKY'nin, TKY'nin bu önemli fonksiyonunu desteklemek amacıyla çalışanları yönlendirmesi gerektiği gerçeği ile karşılaşmaktadır.

Tablo 27: Kalitesizliğin Sebebi ve Kalitenin Başarısı

Kalitesizliğin Sebebi Nerede Aranır ?	TKY'nin Başarısı En Çok Neye Bağlıdır?						
	Tepe Yönt. Liderliği	Gurup Çalış. Teşviki	Eğitim Yat. Olarak Kabulü	Toplam			
Teknik ve Ekonomik Faktörlere	15	83,3%		0,0%	3	16,7%	18
Çalışanlarla ve Eğitim İlg.Fakt.	13	54,2%	4	16,7%	7	29,2%	24
Yönetim İle İlgili Faktörlere	15	88,2%	2	11,8%		0,0%	17
Hepsi	1	100,0%		0,0%		0,0%	1
Toplam	44	73,3%	6	10%	10	16,6%	60

Kalitesizliğin sebebini yönetim ile ilgili faktörlerde arayanların %88,2'si TKY'nin başarısını yine tepe yönetiminden beklemektedir. Böyle bir yaklaşım, tepe yönetimine olan bağlılığın bir göstergesidir. Çünkü, başarısız olarak görülen bir birimin, başarının

sağlanmasında etkin olarak düşünülmesi ya bir çelişkiyi ya da aşırı bir güveni sergilemektedir.

SONUÇ

Bilgi çağının işletmeleri büyük bir değişime sürüklediği günümüz koşullarında entelektüel sermayenin en önemli rekabet unsuru olduğu anlaşılmıştır. Bu doğrultuda, firmaların değeri sadece sabit kaynaklarıyla ölçülmemekte, yeni teknolojilere ve yönetim anlayışlarına olan adaptasyonları daha da önemli bir hale gelmektedir.

Bu çerçevede, işletmelerin rekabet açısından üstünlük sağlamaları için bazı yeni yönetim anlayışlarını stratejik destek olarak kabul etmeleri gerekmektedir. Bu yönetim anlayışlarının başında teorik ve uygulamalı yönleriyle ön plana çıkan TKY'nin ve işletmelerin yeniden yapılanmalarında büyük roller üstlenen İKY'nin yer aldığı görülmektedir.

Çalışmamızda da birçok yönüyle ele aldığımız bu iki kavramın stratejik yapılarından kaynaklanan etkileşimlerinin firmalar açısından değişik perspektiflerde ele alınması, onlara yeni bakış açıları kazandıracaktır. Çünkü insan kaynakları alanında erişilmesi gereken noktanın bugünden geleceğe hangi boyutlarda bir değişimi gerektirdiğini kavrayan şirketler, kaybedilecek zamanlarının bulunmadığını görmektedirler.

Benzer şekilde, TKY'nin de firmaların kaynaklarını optimal bir şekilde kullanmaları için gerekli unsurları içermesi, bu iki tekniğe olan ilgiyi gün geçtikçe arttırmaktadır. Ayrıca, stratejik açıdan birçok ihtiyacın karşılanmasında büyük roller üstlenmeleri, aralarındaki fonksiyonel ilişkinin kuvvetlendirilmesini gerektirmektedir.

Bu çerçevede, bir işletmede TKY uygulamalarının gerçekleştirilmesinde etkili bir İKY'ne büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü İKY fonksiyonlarının tamamı TKY'nin organizasyona yerleşmesi ve devamının sağlanması açısından büyük bir stratejik desteğe sahiptir. Bu açıdan, günümüz işletmelerinin TKY'ni hayata geçirmeleri, stratejik bir İKY departmanı kurmaları ile mümkün olacaktır.

Firmalarımız açısından, kalite ile ilgili çalışmalarda üst yönetimin stratejik önemi ilk sırayı almasına rağmen, müşteri odaklılık, çalışanların

katılımı ve eğitim gibi konuların ön plana çıkıyor olması, gelecekte, İKY'ne olan ilginin artacağı sinyallerini vermektedir. Bu çerçevede, işletmelerin İKY anlayışını benimsemeden TKY'den beklenen verimi alamayacaklarını da anlamaları gerekmektedir.

Araştırma, ayrıca, insan kaynakları bölüm yöneticilerinin kalite çalışmaları konusunda kendilerine ve bölümlerinin sahip olduğu fonksiyonlara yeterince güvenmediklerini, üst yönetimin bu konuda daha aktif rol alması gerektiğini göstermektedir.

Bu araştırma bize özellikle tepe yönetimi, çalışanların katılımı ve müşteri odaklılıkla ilgili önemli bazı sonuçlar vermektedir. Görülmüştür ki, araştırmanın genelinde kalite sistemini planlayan, hazırlayan ve denetimden sorumlu olan departmanın tepe yönetimidir. Bununla birlikte, araştırmada en dikkat çeken nokta, kalitesizliğin sebebini üst yönetimde arayanların yaklaşık %88'inin, TKY'nin başarılı olmasında yine üst yönetimi tercih etmesidir.

Bu sonuç, insan kaynakları yöneticilerinin üst yönetimi hem sorgulayan hem de destekleyen bir yaklaşım içinde olduğunu göstermektedir. Bununla beraber, sistemin kurulmasında etkili olduğu düşünülen genel yönetimin %77'lik bir oranla TKY'nin devamı açısından da sorumluluk üstlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Ayrıca, kalite ile ilgili toplantıların sıklığı konusunda belirgin bir zaman diliminin ön plana çıkmaması, bu konudaki planlama eksikliğini gündeme getirmektedir. Bunun sebebi, kalite faaliyetlerinin tepe yönetimine odaklanmış olmasıdır.

Bununla birlikte, başarılı bir kalite yönetimi için organizasyonel yapının stratejik önemine dikkat çekilmekte, yaşanabilecek en büyük zorluğun yönetim ve organizasyonun bütünlük göstermemesi olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, tepe yönetiminin kalite çalışmalarında birinci faktör olarak yer alması, diğer departmanların özellikle de İKY'nin stratejik desteğini gölgelemektedir.

TKY'nin başarısını grup çalışmalarında görenlerin %50'sinin TKY'deki en önemli unsurun çalışanların katılımı olduğunu düşünmesi, diğer başka faktörlerin de grup çalışmalarının organizasyonunda etkili olduğunun ortaya çıkarmaktadır. Yine bu çerçevede, tepe yönetimini kalitenin başarılı olmasında en etkin faktör olarak görenlerin %66'sının

tüm personelin katılımını desteklemesi, bu girişimin üst yönetimce organize edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ancak, firmalarımızdaki üst yönetimlerin çalışma yoğunlukları düşünüldüğünde bu tür faaliyetleri planlamaları neredeyse olanaksızdır.

Çalışanların katılımını kalite faaliyetleri için en önemli faktör olarak görenlerden sadece %21'inin aynı zamanda hiyerarşik yapının etkinleşmesini gerekli görmesi, katılımın bürokratik kademeleri azaltmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, katılım, firmalarımız açısından organizasyonel bir değişikliği ifade etmemekte, sadece teori düzeyinde kalmaktadır.

Toplantıların, kalite ile ilgili bilgilendirme girişimlerindeki ağırlığının %43 olmasına rağmen, toplantılara katılımın çalışanların inisiyatifine bırakılması, kalite bilinci konusunda bazı sorunlar yaşanacağına göstergesidir.

Araştırma neticesinde en çok ön plana çıkan TKY fonksiyonlarından biri de "Müşteri Odaklılıktır". Bu doğrultuda, kalite sürecinin en önemli girdisini müşteri istek ve beklentileri olarak görenlerin %86 oranında olması, Türk firmalarının müşteri memnuniyetine önem verme gayreti içinde olduğunu göstermektedir.

TKY açısından en önemli girdi olarak belirlenen müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması, aynı zamanda çalışanların üstlenmesi gereken en önemli görevlerden biri olarak görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların müşteri odaklılığa yöneltilmesi konusunda girişimlerin yapılması gerekmektedir.

Ayrıca, kaliteyi tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlayanların %61'inin aynı zamanda, müşteri odaklılığı en önemli kalite fonksiyonu olarak tercih etmesi, firmalarımızın, müşteri memnuniyetine verilen önem açısından bir çıkışta olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın genelinde eğitim ile ilgili faktörlerin odak noktasını, TKY felsefesinin oluşturması, uygulamalı eğitim yerine teorik eğitime önem verildiğini göstermektedir.

Ayrıca, İKY'nin en önemli stratejik yönü, eğitim çalışmalarının organizasyonu sırasında ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan kalite

uygulamalarında İKY'ne verilen fonksiyonun ağırlığı, eğitim çalışmalarını da olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyecektir.

Sonuç olarak, ülkemiz açısından ekonomik yapının güçlendirilmesinde, her bir firmanın finansal ve yönetsel desteği gerekmektedir. Böyle bir desteğin sağlanması, firmaların verimliliği ile yakından ilişkilidir. Bu açıdan, toplam kalitenin ve İKY'nin verimliliğe ulaşmada etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu çerçevede, TKY'nin ülkemizde gereken seviyelere ulaştırılabilmesi için uzun vadeli stratejilerin belirlenmesi ve gerekli çalışmalara süratle başlanması zorunlu hale gelmiştir. Çünkü böyle bir girişim, geleceğimiz ve ekonomik bağımsızlığımız için büyük önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, Tekin :**Stratejik Üretim Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yay., 1998.
- Büyükcuslu, Ali Rıza: "Dünya'da Endüstri İlişkileri Sistemlerinin Yeniden Yapılanması ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi" **İşveren Dergisi**, Cilt 34, Sayı 2, İstanbul, Kasım-1999.
- Efil, İsmail: **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, Alfa Yay., 1999.
- Ersen, Haldun: Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, Sim Yay., Mart 1997.
- Fındıkçı, İlhami: İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Alfa Yay., 2000.
- Fidan, Yahya: "Hizmet İşletmesinde Kullanılabilecek Sürekli Geliştirme Stratejilerine Genel Bakış", **D.E.Ü. İkt. ve İdari Bilimler Dergisi**, İzmir, 1996.
- Kayıkçı, Gülşen Dulkar : "İnsan Kaynağının Etkili Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi ve Verimliliğin Arttırılması", 1.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildirileri, İstanbul, Ekim 1997.
- Kurtulmuş, Numan: **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul, İz Yay., 1996.
- Serarslan, M. Nahit: "Kaliteyi Anlamak ve Duyarlılık Yönetimi Üzerine," **Mercek Dergisi**, Mess Yay., Temmuz 1998.
- Stephan, L. Yearout: "The Secrets Of Improvement Driven Organizations," **Quality Progress**, Vol.29, No.1, Jan/1996.
- Stimson, Nancy: **Eğitici Önderlik**, Çev: Ahmet Ünver. İstanbul, Rota Yay., 1997.
- Tak, Bilçin : "Stratejik Kalite Planlamasına Bir Model Önerisi", **6.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler**, İstanbul, TÜSİAD-KALDER Yay., 1997.
- Taşkın, Ercan: "Etnik Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Formülasyonu ve Türkiye'de Etkin Stratejik İnsan Kaynakları Gelişimi İçin Uygulanan Konsept", **Dumlupınar Üniv.Sos.Bil.Enst. Dergisi**, Sayı:1, Ocak 1999.
- Watson, H.Gregory: "Bringing Quality To The Masses: The Miracle Of Loaves and Fishes", **Quality Progress**, USA, American Sos. Pub., June 1998.