

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

Agah Sinan ÜNSAR*

Özet

İşletmeler Toplam Kalite Yönetimi ile başarılı olmak istiyorlarsa insana ve İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarına önem vermek zorundadırlar. Dış müşterilerin tatmini iç müşterilerin tatminine bağlıdır. Ürün kalitesini arttırmak verimliliğin ve çalışma yaşamının niteliğinin yükseltilmesine dayalıdır. Toplam Kalite Yönetiminin sadece mekanik değil, sosyal boyutlarda olabileceği unutulmamalıdır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Verimlilik.

Abstract

The Role Of The Human Resource Management In The Total Quality Management

If commercial firms want to be successful in Total Quality Management, they have to give importance to human and functions of Human Resources Management. The satisfaction of outside customers depends on that of inside customers. Increasing the quality of products is due to rising qualities of productivity and work life. It should not be forgotten that there is Total Quality Management in mechanical dimensions and also in social dimensions.

Key Words: Total Quality Management, Human Resource Management, Productivity

* Öğ.Gör.; T.Ü.İİBF İşletme Bölümü

Giriş

Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) temelinde insan düşüncesine saygı ve güvenin olduğu, sürekli bir gelişme ve değişim anlayışı yatmaktadır. Bu bağlamda, üretimin ve hizmetin her noktasındaki çalışanı bu felsefeye hazırlamak öncelikle çalışanlara yatırım yapmak gerekmektedir. Bu amaçla örgütler bir örgüt kültürü oluşturmali ve çalışanlarına bu kültürü benimsetmelidir. Ayrıca buna uygun politikalar, stratejiler ve hedefler geliştirmelidirler.

Bugün ülkemiz ve diğer ülkeler insan kaynaklarını ve insan kaynakları yönetimini (İKY) yeni bir vizyonla ele almaktadırlar. Çünkü, çağımızda rekabet avantajının insan kaynaklarında olduğu anlaşılmaktadır. O nedenle örgütler çalışanlarına ve onları yönetenlere yatırım yapmalıdırlar.

İnsanın ve kalitenin ön plana çıktığı günümüz örgütlerinde, bu iki olgu birbirleriyle yakından ilişkili hale gelmişlerdir. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Toplam Kalite Yönetiminin entegrasyonunu başaran işletmeler yoğun rekabetin sürdüğü günümüzde ayakta kalma gücünü bulacaklardır.

Günümüzde mükemmelliği vurgulanan TKY'ni şu şekilde tanımlayabiliriz: *"örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklanan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi olmayan (beşeri) örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır"*.

TKY korkunç bir rekabetin olduğu günümüzde işletmenin uzun zaman hayatta kalmasını sağlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın en temel unsurları Fiegenbaum ve İshikawa gibi çeşitli kalite yöneticileri tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Özevren, 1997: 5).

- Kalite odaklı olmak
- Müşteri odaklı olmak
- Süreç odaklı olmak
- Kalite maliyetlerini hesaplamak
- Deming döngüsünü bir yönetim modeli olarak kullanma
- Gerçekler ve istatistiklerle kullanarak karar vermek
- Devamlı gelişme (Kaizen)
- Hedeflerle yönetim (Hoshin Kanri)

- Günlük yönetime (Nichio Kanri) ağırlık vermek

- Katılımcı yönetim ve grup çalışması
- Her girdi ve kaynağın kontrolü
- İç müşteri kavramı
- Önlemeye dönük yaklaşım

Bu çalışmalarla işletme devamlı kendini geliştirerek daha iyi rekabet edebileceği bir konuma gelecektir. Rekabet edebilir bir duruma gelebilmek için işletme esnek ve çevre şartlarına hemen cevap verebilecek bir durumda olmalıdır. Bunun için işletmenin çeşitli faaliyetlerde bulunması gerekir. Tüm bu faaliyetleri TKY şemsiyesi altında toplayabiliriz. Bunlar ise:

- Stratejik yönetim
- Kalite teknikleri
- Kalite sistemi
- Kalite planlaması
- Tam zamanında üretim
- Kıyaslama
- Hedeflerle yönetim
- Günlük yönetim

İnsan Kaynakları Yönetimi, çeşitli etkenler sonucu ortaya çıkan, alışılmış personel yönetiminin kapsadığından farklı kavramları içeren bir olgudur. İ.K.Y. işletmelerdeki çalışanların, işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip, işletmeyle bütünleştirilmesini esas almaktadır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve İ.K.Y. adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Baysal, 1993: 64).

İnsan Kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan Kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki nitelsiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Günümüzde bir işletmenin, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan

baktığımızda insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz.

1. Verimliliği arttırmak
2. İş yaşamının niteliğini yükseltmek

İ.K.Y. herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz.

Günümüzde İ.K.Y.'nin önemi şu sorunlar nedeniyle her zamankinden çok artmıştır (Kaynak, Adal, Ataay, Uyargil, Sadullah, Acar, Özçelik, Dündar, Uluhan, 1998: 16-19):

İşgücüyle ilgili maliyetler: Her tür ekonomik etkinliğin temelinde, ne türlü teknoloji kullanılırsa kullanılsın, emek yatar. Günümüzde ile teknoloji kullanımı ve otomasyon nedeniyle işgücü ihtiyacının azaldığını söylemek mümkündür. Ancak işgücü ihtiyacının nicel olarak azalması bu ihtiyacın daha yüksek nitelikteki bir işgücü ile karşılanmasını gerektirecektir. Başka bir anlatımla az sayıda ancak yüksek nitelikli ve pahalı bir işgücü ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Emek yoğun teknolojilerde de devletin işverene getirdiği sosyal yükümlülükler işgücü maliyetlerini sürekli olarak yükseltmektedir. Bu gelişmeler işgücüne ödenen ücret ve diğer ödemelerin yükselmesine neden olacaktır. Bu da toplam üretim maliyeti içinde işgücü maliyetlerinin payının önemli boyutlara ulaşması demektir.

Verimlilik: İşgücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanan işgücü verimliliğinin yükseltilmesi, özellikle giderek artan işgücü maliyetleri yüzünden, hayati bir önem kazanmıştır. Tatmin düzeyi, başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olamayacağı açıktır.

Değişimler: Değişimler; toplumsal kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlarda yaşamı etkilemektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının da bu değişimlerden etkilenmemesi mümkün değildir. Geçmişteki azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı, kendine zaman ayırmayı da önemli bulan yeni kuşak bir işgücü gelmektedir. Yine günümüzde kadınlar da giderek artan oranlarda işgücünde temsil edilmektedir.

İşgücündeki Olumsuzluk Belirtileri: Değişimler, işgörenin işiyle olan ilişkisini de etkilemektedir. İşgücü devri, devamsızlık gibi göstergelerdeki olumsuzluklar motivasyon yetersizliğinden, verimliliğe aykırı tutum ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. İşlerin

sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılan bu tutum ve davranışların köksel nedenlerini araştırmak ve çözüm getirmek günümüzde İ.K.Y. çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Çağın getirdiği yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak gerçekten zordur, ama imkansız da değildir. İ.K.Y., enformasyon teknolojisinin ve küreselleşmenin istediği insan tipinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gibi gelecekte istihdamın sürdürülebilmesi açısından hayati önem taşıyan bir işlevi üstlenmiş bulunuyor. Bu haliyle en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm işletmelerin vazgeçemeyeceği bir çağdaş işletmecilik yöntemi niteliğindedir (Atasayar, 1998:2)

Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İlişkilendirilmesi

Toplam kalite yönetiminin ilkelerini insan kaynakları yönetimi açısından şu şekilde yorumlanabilir

Müşteri Mutluluğunun Sağlanması: İş müşteri kavramı organizasyon içinde bulunan departmanlarda çalışan elemanları kapsar. Organizasyonda dış müşterilerin, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik alınan kararları gerçekleştirirken, departmanlar arası çalışanların birbirlerine yeterli ve etkileyici servis sunmalarına göre birbirlerinin müşterisi olurlar. Bu durumu şu örnekle açıklayabiliriz: Personel müdüründen şirkete eleman alınması istendiğinde, Line Manager devreye girerek bunu uygun, aranan özellikte, bir adaya iletebilir. İşte bu durumda personel müdürü line manager'in müşterisidir. Çünkü line manager personel müdürüne servis sunar. Fakat personel müdürü özelliklere uyan elemanla direkt bağlantıya girer ve elemanı line manager'e paslarsa bu konumda line manager müşteri konumundadır. Bu bahsedilenler "kim müşteridir?" sorusuna getirilen önemli bir ayırımdır

Katılımcılık: Bir performans artırma stratejisi olarak tanımlanabilecek T.K.Y. başarılı bir şekilde uygulandığında kuruluşlarda; iç ve dış müşterilerin tatmini, Pazar payı, maliyetler, verimlilik, çalışanların tatmini, birimlerarası işbirliği vb. konularda iyileştirmeler sağlayacaktır. Bu iyileştirme hedeflerine ulaşılabilmesi için kuruluşun tüm üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak da ifade edebileceğimiz T.K.Y.; "bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam amliyet

düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek (karşılanarak) işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Peşkircioğlu, 1994:35).

Bir kuruluştaki T.K.Y. stratejisini geliştirilebilmesi ve bu stratejinin hayata geçirilmesi kültürel bir dönüşüm gerektirir. Bu dönüşümün en fazla hissedilebileceği alan ise, çalışanların işlerine ve kuruluşa karşı tavır, tutum ve davranışları olacaktır.

Katılımcılığı desteklenen ve güçlendirilen personele sahip kuruluşlarda yetki devretmeye hazır ve istekli yönetim, bunun için motive olmuş nitelikli istekli ve yeterli sayıda personele sahip olacaktır. Bunun için sırası ile yapılması gerekenler şunlardır:

Etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurularak tüm çalışanlara işleri ve kuruluşla ilgili gerekli bilgiler zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlanmalıdır.

İşletme organizasyonunun her kademesinde yaygın ve sürekli eğitim ve geliştirme programları uygulanmalıdır.

Yeterli bilgi ve eğitim ile donatılıp etkili bir iletişim ve haberleşme sistemi kurulduktan sonra çalışanlardan işleri ile ilgili karar alma mekanizmalarına katılmaları teşvik edilmelidir.

Performansa dayalı ödüllendirme, organizasyonun bütününde katılımcılığın güçlendirilerek iş başarımlarının düzeyinin artırılmasında kullanılabilecek akılcı ve adil bir çözümdür.

Sürekli İyileştirme (Kaizen): Sürekli iyileştirme; belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır. Sürekli iyileştirme, sonuçlardan ziyade, süreçlere yöneliktir. Çünkü eğer sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa, bu sonuçları ortaya çıkaran süreçler iyileştirilmelidir.

Sürekli iyileştirme çalışan boyutunda insanın kaynak olarak görülmesini, işletmenin dışında da bu kaynaklara yönelinmesini eğitim, yetiştirme, geliştirmeye önem verip, uygulamaya girişmesini; ekip oluşturmaya ve çalışanları yalnızca performansları sonucunda ortaya koydukları sonuçlar nedeniyle değil, gelişme sürecindeki katkıları nedeniyle de ödüllendiren bir sistemdir. Süreç boyutunda ise; süreçlerin

korunmasını, düzeltici önlemlerin alınmasını ve süreçlerin iyileştirilmesini; zaman boyutunda pazardaki değişimlere, gelişmelere hızla cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği vb. maliyetleri düşürerek geliştirme ve böylece faaliyetlerin daha kısa sürede yapılmasını hedeflemektir. Teknoloji boyutunda sürekli iyileştirme; maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme, basitleştirme vb. uygulamalar ile gerçekleştirilmektedir (Akin, Erol, Çetin, 1998: 34).

Verimlilik Artışı: Verimlilik kısaca, elde edilen çıktının üretime giren, girdi veya girdilere matematiksel oranıdır. Verimliliğin artırılabilmesi ve geliştirilebilmesi, büyük ölçüde bunu sağlayacak uygun ortamın oluşturulmasına bağlıdır. Ayrıca modern yönetim teknikleri uygulayarak verimliliği ve performansı arttırmaya çalışmak bu yöntemlerin hangi ortamda ve hangi koşullarda uygulandığı ile de yakından ilişkilidir.

İşletmeler amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşırlar. Dolayısıyla örgütün verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlar da yine çalışanlardır. Çalışanların yetenekleri ve motivasyonları, eğitim düzeyleri kadar önemlidir. Modern İ.K.Y.’nin başlıca dayanağı araştırmalardır. Bu araştırmalar, bireylerin toplum içinde nasıl işlev gördükleriyle ilgilidir. “İnsanlar neden böyle davranıyor?” sorusuna cevap bulmak için İ.K.Y.’nin teorisine ve uygulamasına çok görevler düşmektedir. İş yapanların ihtiyaç ve amaçları ile ilgilenmek, insan kaynakları yöneticisine çalışanları güdüleyecek politika ve çeşitli programlar geliştirmekte yararlı görüş açıları kazandırabilecektir. Bunun sonucunda örgütün veriminin yükselmesi beklenebilir.

Toplam Kalitede İnsan Kaynaklarının Rolü

İnsan unsuru örgütler için önemli bir yere sahiptir. Toplam kaliteyi uygulamak isteyen örgütlerin müşteri odaklı oldukları kadar çalışan odaklı olması da gerekmektedir. Dolayısıyla İ.K.Y.’de, insan unsuru ile beraber düşünüldüğünden toplam kalite çalışmalarında baş rolü oynamalıdır. Nitekim Beko Elektronik “en önemli sermayemiz insandır” sloganından hareketle çalışanların yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığında azami kaynak sağlamak; aynı zamanda çalışanların verimliliklerini arttırmak, işbirliği ve dayanışma üzerine bir ortam yaratmak ilkesini benimsemiştir. Bunun sonucunda da firma 1998 yılı Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile 1998 yılı TÜSİAD-Kalder Kalite Büyük Ödülünün sahibi olmuştur (Değirmenci., 1998: 97).

Örgütler toplam kalite politikalarını hazırlarken mutalaka insan kaynakları birimi ile koordineli çalışmalı ve birlikte bu politikaları

belirlemelidirler. Çünkü, bir örgütte ürünün kalitesini geliştirecek olanlar o örgütün çalışanlarıdır. Toplam kalite gelişimi sağlanırken; eğitim, iletişim, performans yönetimi programlarının planlanması ve yapılandırılmasında kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, yeterlilik araştırmaları ve analizleri üzerine temel politikalar oluşturulması gereklidir. Örneğin; Beko Elektronikte Politika ve stratejilerin oluşturulmasında toplam kalite yaklaşımına uygun ve kapsamlı bilginin temel alınması esastır. Bu konuda, müşteri ve tedarikçilerden, çalışanlardan, hissedarlardan, toplum ve diğer kuruluşlardan bilgiler alınmakta ayrıca iç performans göstergeleri, rakiplerin ve sınıfında en iyilerin göstergeleri, sosyal, çevresel ve yasal konular, ekonomik ve demografik göstergeler, yeni teknolojiler takip edilmektedir (Değirmenci., 1998: 82).

Toplam kalite bir örgütün yönetim şeklinde önemli stratejik değişimler oluşması anlamına gelmektedir. Bu değişimler büyük bir olasılıkla örgüt yapısında, yönetim şeklinde ve başlıca süreçler üzerinde meydana gelmektedir. İ.K.Y.'nin, değişim sürecinin tam merkezinde olabilmesi için, toplam kalitenin insan kaynakları süreçlerine uygulanmasının etkilerine ve mevcut sistem ve prosedürlerin toplam kalite programlarını destekleyecek şekilde nasıl etkin hale getirilebilecekleri konularına stratejik düzeyde katkıda bulunması gerekir. Ayrıca genel anlamda örgüt içerisinde ve özel anlamda insan kaynakları sistemleri ve prosedürleri dahilinde herhangi bir değişimin gerçekleştirilebilmesi için, mevcut engellerin aşılmış olması gerekmektedir. Toplam kalitenin içerisinde İ.K.Y. her yönüyle çok önemli ve stratejik planlar ve politikalar isteyen bir süreç gerektirir (Ersen, 1997:55-56).

Üst Yönetimin Toplam Kalite Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklentileri

Toplam kalite ile İ.K.Y.'ni iki ayrı yönetim tarzı olarak görmemiz imkansız hale gelmektedir. Çünkü üretilen her mal veya hizmetin içinde örgütte çalışanların katkısı bulunmaktadır. İ.K.Y.'nin, toplam kaliteyi tamamlayıcı bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu durumda üst yönetimin İ.K.Y.'nden beklentileri vardır. Bu beklentiler şunlardır (Ersen, 1997:59).

- Örgüt kültürü yaratmak
- Çalışanları kalite konusunda bilgilendirmek
- İnsan kaynakları sistemlerini kurmak
- Ortak amaç birliği ve uyumunu meydana getirmek

- Açık iletişimi sağlamak
- Çalışanların eğitim faaliyetlerini koordine etmek
- İş ahlaki işe ilgili temel prensipleri koymak

Toplam Kalite İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Toplam kalite uygulamaları sırasında İ.K.Y.'nin hataları ve zayıf yönleri sıfırlayarak ortadan kaldırmaya yönelik bir takım amaçları vardır. İ.K.Y. şunları sıfırlamayı amaçlar (Ersen, 1997:59)

- Maddi hataları sıfırlamayı
- İnsan hatalarını sıfırlamayı
- Kayıp ve israf edilen zamanı sıfırlamayı
- Müşteri şikayetlerini sıfırlamayı
- İstenemeyen insan davranışlarını sıfırlamayı
- Zarar ve ziyanı sıfırlamayı
- Sağlıklı olmayan çalışma koşullarını sıfırlamayı amaçlamaktadır.

Sonuç

İşletmeler hızla değişen ve gelişen bir dinamik çevrede yaşarlar. Dış çevrede meydana gelen bu değişikliklere işletmenin uyum sağlaması işletmelerin yaşama ve gelişme gücünü yakından etkilemektedir. İşletmelerin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği sektörler ve bu sektörlerin özellikleri incelendiğinde ortaya çıkan yönetim faaliyetleri büyük önem kazanmaktadır.

İnsanlar sosyal ve ekonomik çevreler içinde yaşarlar, mutlu olurlar ve üretirler. Üretimde çevre ve pazar şartları en önemli faktörlerdir. İşletmelerin diğer rakipleriyle başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için nitelikli insan, kaliteli ve nitelikli üretime çok büyük ihtiyacının olduğu kaçınılmazdır. Çeşitli sistemleri kurmak, örgüt kültürünün değişimini ve üst düzey yöneticilerin konuya inanmasını sağlayarak insan kaynakları yönetimini stratejilerinin neler olacağını belirleyerek, toplam kalite gibi ileri bir yönetim tekniğini uygulamada başarılı olabiliriz.

Başarılı bir örgütün, başarısının sırrı çalışanlarına değer vermesi, saygı göstermesi ve önce insan ilkesini ön planda tutan bir yapıya sahip olmasıdır. Üst yönetim insan kaynağının işletme içinde verimli ve başarılı olmasını istiyorsa çalışanlarına destek sağlamalıdır. Toplam kaliteye geçişte insan kaynakları yönetimi oldukça önemlidir ve bu konuya yardımcı olmaktadır.

İşletmeler toplam kalite yönetimi uygulamak istiyorlarsa insana ve insan kaynakları yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü bilgi çağına girildiği ve müşterilerin kaliteli ürünler beklediği günümüz işletmelerinde, çalışanların örgüt içindeki önemi ve sorumluluğu artmıştır. Bu nedenle işletmeler öncelikle nitelikli çalışan, sonra kaliteli üretim anlayışını çok iyi benimsemeli ve buna göre önlemlerini almalıdırlar.

Toplam kalite yönetiminin kalıcı ve sürekli gelişmesi için mutlaka üst yönetimin inancı ve desteği ile merkezden başlayıp, üretim veya hizmet elemanına ulaşması ve bu şekilde tüm örgüte toplam kalite kültürün aktarılması gerekir. Personel seçimine büyük özen gösterilmesi gerekir. Eldeki insan kaynaklarından yetersiz olanların eğitilmesi çok önemlidir.

Toplam kalite uygulamalarına geçişin, mutlaka bu kültürü işletmeye kabullendirerek başladığını unutmamalıyız.

Toplam kalitenin yalnızca mekanik değil, sosyal boyularının da olabileceği unutulmamalıdır.

Nitelikli çalışanların, nitelikli işgücü ve kaliteli ürünü yaratacağı unutulmamalıdır.

Toplam kalitede lider ve taşıdığı misyon çok önemlidir.

Kaynakça

- Akın, Besim, Erol, Vedat, Çetin, Canan.(1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Atasayar, Kubilay. (1998). "İnsan Kaynakları Yönetimi yada İnsanın Yeniden Keşfi", *İşveren Dergisi*, Cilt:36, Sayı:8, Mayıs. s.2
- Baysal, Ayşe Can. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Değirmenci, Nilüfer. (1998). "Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının İletişim Boyutu ve Uygulamadan Bir Örnek", Yüksek Lisans Tezi,
- Ersen, Haldun. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul: Alfa Dağıtım.
- Kaynak Tuğray, Adal, Zeki ve diğerleri. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Özevren, Mina. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Alfa Dağıtım.

Peşkircioğlu, Nurettin. (1995). "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", *Verimlilik Dergisi* (özel sayı), ss.35