

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

*A Research on the Role of Human Resources Management on Change in Organizational Culture*

*Gözde KOSA\**

## ÖZET

Günümüz rekabet ortamında örgütleri ayakta tutan kültür kavramı, özellikle Toplam Kalite Yönetim (TKY) anlayışının örgütlerde uygulanması ile birlikte değişim sürecine girmektedir. Örgüt kültürünün değişiminde İnsan kaynakları yönetiminin rolü ve etkisinin belirlenmesine yönelik, üretim ve hizmet sektöründe Toplam kalite anlayışını benimsemiş örgütlerin üst düzey yöneticilerine anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler istatistik programında değerlendirilmiş ve söz konusu örgütlerde kültürün değişiminde İKY işlevlerinin (planlama, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme) etkin ve belirleyici bir rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Kültürel Değişim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi

## ABSTRACT

Organizational culture is the entirety of dominant values and beliefs that shape the thoughts and behaviours of members of an organization. In today's competitive environment, the cultural concepts which keep organizations in existence tends to enter a process of change, especially with the introduction of an understanding and philosophy of Total Quality Management, throughout the organization. Considering that change in organizational culture is dependent upon people, the Human Resources Management (HRM) has a great role to assume and play in establishment and implementation of a culture necessitated by quality management systems.

**Keywords:** Organizational Culture, Cultural Change, Human Resources Management, Total Quality Management.

\*\*\*

---

\* Dr., Hacettepe Vakfi, ANKARA, gozde@hacettepevakfi.org

## GİRİŞ

Örgütlerde var olan kültürün değişiminin insana bağlı olduğu düşünüldüğünde örgütte yeni yönetim sistemlerinin uygulamalarında tutumları ve inançları değiştirmek ancak etkili bir İnsan Kaynakları Yönetimi ile mümkün olmaktadır. Kültür değişimi örgütte işlerin yapılış tarzında değişiklik anlamına geldiğinden çalışanların değişen iş tekniklerini tam olarak öğrenmeleri sağlanmalı, değişimin ürktücü yönlerinden kurtulmaları için eğitilmeleri gerekmektedir. Örgüt kültürünün değişimi sırasında İnsan Kaynakları Yönetimine düşen görev değişim karşısında çalışanlardan beklenen tutum ve davranışların oluşumu sağlayacak yeni kültürel değerlerin çalışanlara benimsetilmesine çalışılmasıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi değişim sonucunda ortaya çıkabilecek farklılıkları gidererek, yeni vizyonu desteleyecek liderleri, ritüelleri, hikâyeleri, ödül, değerlendirme ve sosyalizasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmelidir (Preston,1994:141). Bütün bunlar yapılırken çalışanlara tüm süreçler hakkında eğitim imkânı sağlanmalı, iletişim ağlarının etkin kullanılması ve katılımcı yönetim anlayışıyla örgütsel değişime karşı direncin azaltılarak oluşan yeni durumu kabullenmeyi ve desteklemeyi kuvvetlendirecektir. Söz konusu çalışma, örgütlerde değişen koşullar karşısında yeni bir örgüt kültürünün gerekliliği ve söz konusu kültürün örgüt içinde yerleşmesi ve benimsenmesi için Kalite yönetim sistemleri, örgüt kültürü ve İnsan Kaynakları yönetim işlevlerini bütünü oluşturan parçalar olarak değerlendirmektedir. Çalışma kapsamında yürütülen araştırmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimine geçen örgütlerde, örgüt kültürünün değişiminde İnsan Kaynaklarını Yönetiminin etkinliğinin ve rolünün belirlenmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın temel problemi; Örgütteki İKY işlevlerinin (planlama, eğitim, ücretleme, performans değerlendirme) etkinliği ile TKY sürecinde Kalite Yönetim Sistemleri uygulamalarının getirdiği yeni örgüt kültürünün benimsenmesi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunun belirlenmesine yöneliktir.

## 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve KÜLTÜREL DEĞİŞİM

Günümüzde örgütlerin devamlılığının ulusal ve uluslar arası arenada varlığını sürdürülebilmesi, örgütteki her kademedeki çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirme gereğini de beraberinde getirmektedir. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. Tüm örgütlerde var olan bu ortak güç 'kültür' kavramıdır. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve örgütlerin başarısında sahip oldukları kültür önemli bir rol oynamaktadır. Ne kadar iyi olursa olsun örgüt kültürü ile uyumlaştırılmamış bir yönetim düşüncesinin uygulamada başarılı olamayacaktır. Güçlü bir örgüt kültürünün varlığından bahsedilmesi için örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmiş olmaları gerekir. Bireyleri ele aldığımızda her bireyin

kendine özgü bazı değer, norm ve inançlara sahip olduğunu görürüz. Oysa güçlü bir örgüt kültürünün yaratılabilmesi için örgütü oluşturan bireylerin farklı değerlere, normlara ve inançlara sahip olmamaları gerekir (Campell,2004:98). Örgüt kültürünün değer ve normları iş çalışanları bütünleştirmekte, güvenini ve bağlılığını sağlayarak, onları örgüt hedefleri doğrultusunda harekete geçirmektedir. Gerek hizmet ve üretim süreçlerindeki gerekse yönetim felsefelerindeki değişimler, iş görenler için yeni durumlar ortaya çıkarırken, örgüt kültürü, değişimlerin işgücü tarafından kabullenip reddedilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Örgüt kültürünün zaman geçtikçe değişime uğraması kaçınılmazdır. Ancak zor olan, örgüt kültürünün çabuk bir değişime zorlamasıdır. Bu tür bir değişimin zor olmasının nedenlerinden biri Schein'in (1999:48) tanımıyla ilgilidir. Bu tanımda da belirtildiği gibi kültürün özünü iş görenler tarafından paylaşılan temel değerler oluşturur. "temel" olması da iş görenler tarafından sorgulanmaması ve kısa sürede değişmemesi anlamına gelir. Örgütte bazı çalışanların değerlere uymaması, mevcut çalışanların bunlara daha sıkı bağlanmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra kültürel değişimin zor olmasının başka bir nedeni de, her zaman mevcut dengelerden kazanç sağlayan birilerinin bulunmasıdır. Görüldüğü üzere örgütlerin içinde buldukları ortamın sürekli değişmesi, örgütlerin de değişimini gerekli kılmaktadır. Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan bir işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir (Hammer,1993:16). Değişimin bir diğer amacı ise verimliliği arttırmaktır. Verimlik, belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oranlardır. Verimlilik örgütler için hem içsel hem de dışsal stratejik öneme sahip bir ölçüdür. Örgütler teknolojik, beşeri, finansal kaynaklarını akılcı bir şekilde kullanırlarsa ekonomik davranmanın sağlayacağı olanaklardan yararlanmış olacaklardır (Kotter,1999). Bu durum örgütlerde verimliliği yükselteceğinden rekabet gücünü de arttıracaktır. Bu da örgüt değişimini sağlayarak verimliliği arttırmada bir etken olacaktır. Değişim örgütün içinde bulunduğu mevcut durumdan arzu edilen duruma getirilmesini amaçlamaktadır. Örgütsel değişim farklı amaç, farklı ölçütler ve farklı uygulama derecelerinde gerçekleştirildiği için çeşitli kategoriler altında incelenebilmektedir.

İlk sınıflandırma evrimci - devrimci değişim ayrımıdır. Evrimci değişim, önceden belirlenmiş bir programa göre, çevreye uyarlanma fikrine dayalı olarak, kısmi adımlarla, yavaş ve uzun süreli gerçekleşen bir değişimi anlatmaktadır. Devrimci değişim ise ani, radikal, hızlı, kısa süreli, sonuçları önceden kestirilemeyen ve çevreyi de etkileyebilecek türde bir değişimi açıklar.(Özkara,1999:122).Örgüt ihtiyaç duyduğunda değişim için harekete geçebilecek ancak ihtiyacın aciliyetine göre değişim türünün seçilmesi gerekecektir. Evrimci değişimde değişimin her aşaması planlanmaktadır.

Evrimsel değişimde örgüt içinde değişime direnişin az olduğu söylenebilir çünkü uygulama aşamasında çalışanların değişime katılımının tam sağlanması için gerekli zaman vardır ve değişim aşağıdan yukarı biçimde tüm örgütü kuşatarak gerçekleştirildiği içinde daha fazla katılım beklenmektedir. Örgüt kültürünün değişimini ön gören yöntemlerden en çok bilinen ve kabul göreni geleneksel ve planlı değişim yöntemleridir. Planlı değişim, sistemin değişimi ile ilgili kuralların çerçevesi içinde belirli hedeflere ulaşmak amacıyla, örgütsel yapıyı bu arada örgütün insan unsurunu bilinçli ve planlı bir şekilde değiştirme çabaları olarak tanımlanmaktadır. Schermerhorn (1989:528) planlı değişimi; örgütü bulunduğundan daha üst bir etkililik seviyesine yükseltmek ve bu seviyede tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişim programı olarak açıklamaktadır. Üç alanı olarak tanımlanan modelde örgüt yapısı içindeki davranış düzeyleri ve aşamaları dinamik bir şekilde ele alınmakta ve her değişim durumunda değişimi teşvik eden ve hızlandıran itici güçler ile değişime karşı gelen sınırlayıcı güçler bulunduğunu varsayılmaktadır. Bu güçlerin belirli bir denge durumunda olması örgütün hep aynı şekilde kalmasını sağlayacaktır. Ancak bu güçlerin oluşturduğu denge durumu bozulursa, sınırlayıcı güçlerin toplamı ile itici güçlerin toplamı arasında bir dengesizlik yaratılabilirse değişim gerçekleşecektir. Lewin, bu değişim sürecini üç aşamada açıklamıştır; Çözülme aşamasında birey ve örgüt eski davranış kalıpları ve alışkanlıklarından koparılmaya çalışılmaktadır. Davranış kalıbını çözenin amacı birey ve grubu teşvik etmek ve değişim için hazırlamaktır. Bu aşamada bireyi etkileyen güçler düzenlenir ve bireyin değişim ihtiyacı duyması sağlanır. Hareket aşamasında da bireye yeni davranış kalıpları öğretilmeye çalışılır. Bu aşamada "benzeme" ve "benimsetme" değişim süreci işler. Benzeme sürecinde bireye benzeşim modeli gösterilir ve bireyin modele uygun davranması beklenir. Zamanla birey ve örgüt bu modellerle özleşerek yeni davranış kalıplarını öğrenirler. Benimsetmede ise bireye yeni davranış kalıpları gerektiren görevler verilir ve bunlara uygun davranmasına yardım edilir. Yeniden dondurma olarak adlandırılan üçüncü aşamada ise, yeni kazanılan davranışların bireyin kişiliği ve duygusal ilişkileriyle bütünleşmesi amaçlanmaktadır. Eğer yeni davranış öğrenilirken benimsenmişse bu aşamada tamamlanmış olmaktadır (Lewin,1951). Böylece, yeni davranışla birey doğal bir uyum içine girmiş ve örgüt bulunduğu durumdan, farklı bir duruma geçerek değişmiş olmaktadır.

Planlanmış bir örgütsel değişim örgütün birçok düzeyinde etkili bir değişimi amaçlamaktadır. Örgütsel değişim modellerinde ele aldığımız gibi örgütlerde çok sayıda değişen boyut ortaya çıkmaktadır. Dünyaca ünlü danışmanlık şirketi olan MC Kinsey'in yönetimde örgütsel verimliliği arttırmak amacıyla ortaya koyduğu ve geliştirdiği 7S (Strategy, Structure, Systems, Skills, Shared Values, Staff, Style) modeli örgütlerdeki değişen boyutları ele almaktadır (Dinçer, 1998;117). Modelde değişim boyutları iki

grupta incelenmektedir. İlk grup içerisinde değiştirilmesi zor olan ve zaman isteyen sert 3S'ler strateji, yapı ve sistem, ikinci grupta ise daha çok örgüt kültürü ile ilgili olan ve değiştirilmesi daha kolay olan yumuşak S'ler yetenekler, ortak değerler, iş görenler ve yönetim stilleri yer almaktadır. MC KİNSEY'in 7S modeli de göz önünü alındığında örgütsel değişimin boyutları yapısal değişim, kültürel değişim, insan ilişkilerindeki değişim başlıkları altında incelenmektedir.

*i. Yapısal değişim:* Günümüzde örgütler karmaşık bir yapı haline gelmiştir. Yeni koşullar karşısında mevcut yapının yetersiz kalması örgütü yapısal bir değişime zorlayacaktır. Örgüt yapısındaki değişimler yetki-sorumluluk ilişkilerinde, koordinasyonda, bütünleştirme ve bölümleştirme eylemlerinde, örgüt hiyerarşisinde, merkezileşme derecesinde bilgi sistemlerinde, finans-bütçe sistemlerinde, stratejik yönetimde, takdir ve ödüllendirme sistemleri v.b alanlarda olabilmektedir (Wilkonson vd., 1996: 18). Örgütün temel yapısında değişikliğe gitmesi genellikle tüm örgütü etkileyecek ve bütün sistemdeki pek çok düzenlemelere de yol gösterecektir.

*ii. Kültürel Değişim:* Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan örgütler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Örgütlerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur (Vestal vd.,1997). Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi için örgütte ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir.

Örgüt kültürünün değiştirilmesi oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyettir. Özellikle güçlü bir örgüt kültürünün şu veya bu nedenle değiştirilmesi son derece problemlili bir konu niteliği taşır (Silvester,1999:122). Örgüt kültüründe değişiklik yapılması ihtiyacı iç ve dış uyumun sağlanmasına yönelik olarak ortaya çıkar Sırasıyla bir krizin ortaya çıkması, örgüt felsefesinin değişmesi, yeni stratejilerin belirlenmesi, örgüt yapısının ve personel yönetimi sistemlerinin değişmesi örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumlar olarak sıralanabilir. Örgüt kültürünün değişimi genel olarak çalışanlarda bağlılık yaratmak, etkinliği ve verimliliği arttırmak ve örgütün çevresine uyarlanmasını sağlamak amacına dayanmaktadır. Örgüt kültürünün değişimi tezin ilerleyen bölümlerinde ayrı bir bölüm olarak ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

*iii. İnsan Odaklı Değişim:* Örgütsel değişimin en önemli unsuru insandır. Örgütlerde gerçek bir değişim ancak insan unsuruyla sağlanabilir. Örgütler en önemli varlıkları olan insana yatırım yaparak örgütsel değişimi sağlayabilirler. İnsan yaratıcılığını bilgisini ve becerisini kullanarak her örgüt için değişimi ateşleyebilecek tek güç kaynağıdır.

Yukarıda belirtilen tüm unsurların yanı sıra, bir örgütün değişime yatkın olabilmesi için o örgütte insanlara ilişkin olumlu bir tutum var olması gerekir. Eğer bir örgütte insanlara ilişkin olumsuz tutumlar egemen ise,

değişimin o örgütte yarardan çok zarar getireceği düşünülerek statükocu bir tutuma girilmesi beklenir. Örgütte genel olarak değişimin yararsız, anlamsız olduğu yolunda olumsuz bir tutum gelişmiş ise, o örgütün kendisine değişime yatkın olabilmesi için öncelikle insanlar ve değişime olumlu bir tutum geliştirmiş olması gerekir. Örgütlerde tüm bu gereklerin yerine getirilmesi etkin bir İKY ile mümkün olabilecektir.

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın her birey, İKY'nin kapsamına girmektedir. İKY, bireylerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, kimi zaman emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır (Werther ve Keith, 1993:165). İKY, bu görevini yerine getirirken temelde iki önemli amaç gütmektedir. Bunların ilki, örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak, ikincisi ise, örgütte görev alanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır. İKY, bu iki amacı birlikte gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla çalışanları motive etme veya isteklendirme ve insan kaynağını koruma açısından ilgilenmektedir. Genel anlamda İKY insana odaklanmış çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, örgüt kültürüne uygun çalışma politikalarını geliştiren ve genel olarak kurumda bütünlük sağlama görevi sürdürmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi bilindiği gibi personel seçim ve işe alma, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlendirme, personel değerlendirme, ücretleme, güdüleme ve moral gibi fonksiyonlara sahip olan bir süreçtir. Değerlere yönelik bir yönetim her şeyden önce personel seçimi ve işe alma, yetiştirme ve güdüleme fonksiyonlarının etkin olarak yerine getirilmesi kalite yönetim sistemlerinin örgütte tüm aşamalarıyla uygulanması ve buna bağlı olarak oluşacak yeni örgüt kültürünün örgütte tüm iş görenler tarafından kabul görmesinde son derece önemlidir. Örgüt kültürünün değişimi, örgütteki birçok çalışanın davranışların değişimini gerektirdiğinden, değişim yöneticisi "rol modeli" yaparak bütün çalışanlara örnek olabilir. Örgütte önemli noktalara, yeni kültürel normları kişiliğinde bulunduran kişiler atanarak bu yeni normların örgüt geneline yayılmasına çalışılmalıdır (Brooks,1997:115). Örgütlerin örgüt kültürünün değişiminde kullanacakları modern yönetim anlayışlarını uygulayabilmeleri için nitelikli, örgütün temel iş yapma felsefesini paylaşabilecek, yeniliklere açık, yaratıcı ve yetki üstlenebilecek özellikte insan kaynağına gereksinimi vardır. Bu bağlamda iş gören seçimi çabaları, potansiyel adaylarının değişim felsefesine uygun

nitelikler taşıyıp taşımayacağını belirlemesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Daha somut olarak adaylar arasından seçim yaparken üzerinde durulan iki ana kıstas; sürekli gelişmeye açık olabilmek ile örgütsel davranış biçimi ve takım çalışmasına uyum sağlayabilmektir. Örgütü başarıya taşıyacak temel kaynak olan işgücünün, gerek iş analizleri sonucu ulaşılan iş gereklerine, gerekse örgüt kültürüne uygun olarak seçilmesi, sürecin ana hedefi olmaktadır. İş görenlerin örgüt kültürüne uygun, isabetli seçimi ve yerleştirilmesi özellikle değişim sürecinde adaptasyonu kolaylaştıracak, örgütsel davranış biçimine dönüşmesi kolaylaştıracaktır (Akıncı,2001:151).

İş gören seçiminden sonraki, eğitim sürecinde ise, örgüt kültürünün eğitimi kolaylaştırıcı şekilde yönlendirilmesidir. Wilkinson (2004:101) örgütler üzerinde yaptığı araştırmalarında, örgüt kültürünün öğrenme üzerinde büyük ve geniş bir etkiye sahip olduğunu görmüşlerdir. Yazarlar, örgüt kültürünün öğrenmeyi özendirici ve kolaylaştırıcı şekilde değiştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Uzunçarşılı vd., (2000:87), örgütlerde öğrenmeyi kolaylaştıran koşulları şöyle sıralamaktadırlar; olumlu ve destekleyici bir ortam, demokratik yapı, takım çalışması, açık iletişim, çevreyle etkileşim, dinamik bir yapı, sürekli eğitim faaliyetleri, kolektif liderlik, yanlış ve hatalardan ders çıkarılması, öğrenmeyi ödüllendirme, yetki devri, etkin bilgi alma sistemi ve motivasyonun sağlanması. Sıralanan koşullara dikkat edilirse, sayılan faktörlerin hepsinin örgüt kültürü bileşenleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütte iş görenlerin zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönden eğitileceğinin kararlaştırılmasında yarar vardır. Bu ancak eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitimin buna bağlı olarak planlanması ile sağlanabilir. Ayrıca yapılan eğitim çalışmalarının beklenen sonucu ne ölçüde verdiği de çok önemlidir. Bu sonuçların alınması için de eğitimin değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Örgütler eğitimin maliyetinden hiç bir zaman kaçmamalı ve eğitimin yararlarına her zaman inanmalıdır. Eğitim ile sağlanacak iş gören niteliğinin artması toplam kaliteye geçiş aşamasında örgüte çok büyük yararlar sağlayabilmektedir. Çünkü eğitim, çalışanın ve örgütün değişimi ile sürekli gelişimi için temel bir işlev olarak görülmektedir. Yakın gelecekte zihinsel beceri gerektirmeyen tüm faaliyetler makinelere devredileceği için insanların ancak zihinsel becerileriyle ekonomik yaşamda yer alacakları bir gerçektir. Çalışanları bu rollere hazırlamak için eğitime önem verilmesi ve bu eğitim sistemlerinin bir dönüşüm geçirmesi gerekmektedir (Luthans,1992:508).

İnsan kaynakları çabaları kapsamında eğitim fonksiyonunun yanı sıra, ücretlendirme iş görenlerin en duyarlı oldukları uygulamadır. Ücretlendirmede çalışanların çok iyi analiz edilerek ücretlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Yanlış ücretleme politikası, iş görenler arasında işbirliğini azaltmakta ve işbirliğinin olmadığı organizasyonlarda, yeni fikirler oluşamayacağı için, o organizasyonda takım çalışması ve işe ve örgüte uyum

düşüncesinden söz edilememektedir (Redwood,1990:408). Ücret dağılımı doğru işleyen örgütlerde, çalışanlar belli bir doyuma ulaşacaklarından, bireyler arasında sağlıklı bir iletişim sürdürülecek ve bu iletişim iş görenlerin performansını ve dolayısıyla örgütsel değişimi kolaylaştıracaktır.

Örgütlerde iş görenlerin performanslarını ölçen değerlendirme sistemleriyle ödüllendirilecek davranışlar örgütte var olan değer ve normlara uyum doğrultusunda oluşmaktadır. Ayrıca iş görenler, başarılarının yanında performans değerlendirilmede, örgüt kültürüne uyabilme yetenekleri doğrultusunda değerlendirilebilmektedir. Başaran, (1990:43) örgüt kültürünün elemanı olan değerleri, örgüt içerisinde başarıyı tanımlayan, standartları belirleyen, çalışanların işlem ve eylemlerini nitelendirme ve değerlendirmeye yarayan kavramlar olarak belirlemektedir. Deal ve Kennedy (1982:152) ise değerlerin çalışanlara, "Bunu yaparsanız başarılı olursunuz" gibi somut bir terimi ifade ettiğini belirtirken, örgütte başarı standartlarını oluşturduğunu savunmaktadır. Buradan çıkarılacak temel sonuç örgüt kültürünün, değer ve normlarıyla, çalışanların belirli standartları anlamalarına ve kendinden beklenen performans düzeyine ulaşmak için çaba sarf etmelerinin sağlanmasına yardımcı olduğudur. Performans değerlendirme sisteminin verimliliği için, amaçların benimsenmesi ve bu doğrultuda harekete geçilmesi, tüm çalışanların sürece etkin katılımının sağlanması gerekmektedir. Performans değerlemesinde istenilen etkinliğe ulaşılabilmesi için, iş görenler arasında etkin bir bilgi alış-verişi oluşturulmaya yönelik toplantılar düzenlenmelidir. Bu toplantılarda ulaşılmak istenilen amaçlar, performans değerlemesinin gereğine ve yararlarına ilişkin bilgiler empoze edilmelidir. Örgüt kültürünün, işbirliği sağlanması ve iletişim üzerindeki etkisinin önemi, burada öne çıkmaktadır.

### 3.ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Amacı

Günümüzde üretim süreçlerinin ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve 1990'lardan itibaren bilgi çağının yaşanması, değişim ve gelişim süreçlerini hızlandırmış ve örgütler hem kendilerini hem de müşterileri için en iyiyi ve en kaliteliyi arama yoluna gitmişlerdir, bu arayışta yeni yönetim modelleri yol gösterici olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı da örgütlerin hedeflerini gerçekleştirme imkânı veren yönetim anlayışıdır. Örgütlerde sürekli iyileştirme, sorunların analizi, ekip oluşturma, iş süreçlerinin yeniden şekillenmesi, çalışanlar için hedef belirleme, kalitenin tüm birimlere yerleşmesi ve benimsenmesi çalışmalarını yürüten toplam kalite Yönetimi anlayışı örgütsel değişim ide beraberinde getirmektedir.

Toplam Kalite Yönetim anlayışı örgüt kültürünün değişimini zorunlu kılan, insan kaynaklarının desteği olmaksızın bir örgütün kaliteli



olamayacağı temel görüşünü kabullenir. TKY çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin doyurulmasını kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlamaktadır. Bu amaçla başarıların nesnel değerlendirilmesi, ekip çalışmalarına katılım, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışır (Beckendorf,1994:16). İKY boyutunda, TKY' nin temel amacı kaliteli mal ve hizmet için işgücünün potansiyelini belirlemek, geliştirmek ve kullanmaktır. Bu amaçla TKY tüm çalışanları ile birlikte ortak bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlar. Bu nedenle de çalışanların üretim ve yönetim sürecine katılımını, eğitimini ve güdülenmelerini önemser (Coffey,1994). Geleneksel yönetimde çalışanların yönetim ve üretim sürecine katılımı son derece düşük olduğu gibi aynı zamanda çalışanların salt örgütsel kültüre uyumunu sağlanması amaçlanmıştır. Hâlbuki TKY yaklaşımında çalışanların üretim ve yönetim sürecine katılımında hem iş gören odaklılığın ön planda tutulması hem de katılımın yüksek düzeyde işe dönük olması amaçlanır. Bu edenle TKY' de sürekli olarak bir yenilikçilik ve bu amaçla iyileştirme söz konusudur. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için TKY sürecinde örgütlerde kalite kültürünün yerleşmesi İnsan Kaynakları işlevlerinin etkin kullanımı ile mümkün olabilecektir (Boone ve Kurtz, 1996).

Yukarıda verilen bilgiler çerçevesinde, araştırma temel olarak TKY uygulamalarının gerektirdiği kalite kültürünün, örgütteki tüm üyeler tarafından kabul görmesi ve benimsenmesinin İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarının etkin olarak kullanılması ile sağlanabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı Toplam Kalite Yönetimine geçen örgütlerde Toplam Kalite Yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanabilirliğinin sağlanması amacıyla örgüt kültürünün değişiminde İnsan Kaynaklarını Yönetiminin etkinliğinin ve rolünün belirlenmesidir.

TKY anlayışı temelinde örgütteki yapıların değişimini gerekli kıldığından, TKY uygulamalarında eski örgüt kültürünün yerine kalite kültürünün yerleştirilmesi ve iş görenler tarafından benimsetilmesi büyük ölçüde örgütteki insan kaynakları yönetim uygulamaları ve İKY işlevlerinin etkin kullanımı ile mümkün olabilecektir. Örgütteki İKY uygulamaları kalite kültürünün benimsetilmesinde kaldıraç etkisi yapacak, İnsan Kaynakları Yöneticileri semboller, kurallar, inançlar, davranışlar ve ritüeller gibi kültürü belirleyen kriterlerin değişiminde rol alabileceklerdir (Covey, 1997: 35). Aynı zamanda İKY planlama süreçlerinde işe alma ve iş gören seçim süreci, hizmet içi eğitim faaliyetleri, performans değerlendirme sistemleri, ödül sistemleri kalite kültürünün örgüt içinde yerleşmesini doğrudan etkileyecektir. İKY, Toplam Kalite Yönetiminin örgüt içinde benimsenmesi, müşteri odaklılık, takip çalışması ve eğitim konusundaki sosyalizasyon çalışmaları için belirleyici bir rol oynamaktadır. İKY ilke ve yöntemlerinden yararlanmadan Toplam Kalite Yönetiminin yerleşmesi

mümkün görünmemektedir (Larsen, 1995: 53). Kalitenin tabana yayılmasının ve bütünde kalite anlayışının oluşması için örgütteki tüm çalışanların bunu algılaması gerekmektedir. Kısacası rekabetin sürdürülmesi, müşteri tatmininin sağlanması ve örgüt hedeflerine ulaşılması için Toplam Kalite Yönetimi uygulanmalı ve İKY de bu sürece duyarlı olup, bizzat içinde yer almalıdır. Araştırmanın örnekleme, KALDER' e kayıtlı 2001-2005 yılları itibariyle ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri Belgesine sahip üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren, 60 işletmede görev yapan 131 üst düzey yönetici olarak belirlenmiştir. Söz konusu örneklem grubu örgütsel değişim sürecini tamamlanmış ve TKY sistemlerine geçişte aktif olarak İnsan kaynakları bölümünün sürecin içinde bulunduğu örgütler içerisinde seçilmiştir. Örneklem grubunun 5 yıllık dönemi kapsamının nedeni, literatür çalışmasında da belirtildiği üzere, örgüt kültürünün değişimi uzun zamana yayılan bir süreci kapsamaktadır (Shein,1999:48). Söz konusu dönemlerde kalite belgesi alan örgütlerin 2010 yılı itibariyle, TKY anlayışına bağlı olarak eski örgüt kültürünün yerine, kaliteye odaklı örgüt kültürünün benimsenmiş olduğunun ve değişimin tamamlandığının düşünülmesidir. Araştırma da Örneklem, örgütün genel müdür, kalite müdürü ve İK yöneticileri ile sınırlandırılmıştır. Örneklem grubunun üst düzey yöneticilerden seçilmesinin nedeni örgütte değişim karar sürecinden, uygulama ve değerlendirme aşamalarına kadar söz konusu yönetim ekibinin süreçte aktif rol oynamaları ve tüm süreçlerdeki işleyişi hâkim olmaları ile bağlantıdır.

Çalışmanın teorik bölümlerde yer alan bilgileri uygulama bölümünde destekleyebilmek amacıyla, uygulama bölümlerinde seçilecek olan araştırma yöntemlerinin örgütlerdeki yapıları ve işleyişi tüm yönleriyle yansıtabilen, araştırma problemlerinin çözümüne yol gösteren ve gerçeğe yakın değerler verebilen bir yapıda olması gerektiği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle; oluşturulan anket formu toplam 4 ana bölüm ve son bölüme ait alt 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik bilgiler olup, katılımcıların örgütteki görevleri, çalışma süreleri, öğretim durumları ve cinsiyetlerinin belirlenmesine yönelik hazırlanmıştır. İkinci bölümde örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımalarının belirlenmesine yönelik toplam 11 ifade yer alırken, üçüncü bölümde ise kalite yönetim sistemlerinin örgütlerde uygulanabilirliğinin belirlenmesi amacıyla 11 ifadeye yer verilmiştir. Son bölümde ise kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin belirlenmesi amacıyla, İK planlaması alt başlığında 16 ifade, eğitim uygulamaları alt başlığında 17 ifade, ücret ve ödüllendirme uygulamalarında 6 ifade, performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili toplam 5 ifade yer almaktadır. Soru formunda yer alan ifadelerin tümü beşli likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. (Anket formundaki ölçeklerin oluşturulmasında Toprak, M. (2007). *Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir*

Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ve Akyüz, Ö, F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* kaynaklarından yararlanılmıştır).

### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Örgütlerde yeni yönetim tekniklerine geçiş süreci var olan kültürün değişimini beraberinde getirmektedir. Kültürel değişimin insana bağlı olduğu düşünüldüğünde örgütteki tutumları ve inançları değiştirmek ancak etkili bir İKY ile mümkün olmaktadır. Söz konusu değişim sürecinde İnsan Kaynakları'nın planlama, eğitim, performans, ücretleme, ödüllendirme işlevlerinin değişim sonucunda ortaya çıkabilecek farklılıkları gidererek, yeni vizyonu desteleyecek liderleri, ritüelleri, hikâyeleri, ödül, değerlendirme ve sosyalizasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir. (Preston,1994). Bütün bunlar yapılırken çalışanlara tüm süreçler hakkında eğitim imkânı sağlanmalı, iletişim ağlarının etkin kullanılması ve katılımcı yönetim anlayışıyla örgütsel değişime karşı direncin azaltılarak oluşan yeni durumu kabullenmeyi ve desteklemeyi kuvvetlendirecektir. Yukarıda verilen bilgiler ışığında uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın temel hipotezi, "Örgüt kültürünün değişiminde İKY'nin doğrudan ve etkin bir rolü olduğu yönündeki kabullenmedir". Bu düşüncelerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir

H.1.Örgütteki İKY işlevlerinin (İK planlama, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme) etkinliği ile TKY uygulamalarının getirdiği yeni örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H.2.Toplam Kalite Yönetim Anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İKY işlevlerinin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H.3. TKY sürecinde, İKY işlevlerinin etkinliği örgütlerin faaliyet alanlarına göre ( üretim-hizmet ) farklılık göstermektedir.

H.4. TKY sürecinde Kalite belgesinin alındığı yıl ile İKY işlevlerinin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 4.BULGULAR

### 4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırma sonucunda toplam 131 geçerli anket formu elde edilmiştir. Ankete cevap verenlerin örgütlerdeki görevlerine göre dağılımı, %48,1 üst düzey yönetici, %40,5'i İnsan Kaynakları Müdürü ve Yönetici, %11,5'i ise Kalite-Muhasebe Müdürü %11,5 şeklindedir. Örneklemin %48,1 oranıyla üst düzey yöneticilerden ve %40,5 oranla İnsan Kaynakları yöneticilerinden seçilmesinin amacı, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde örgüt

kültürünün değişiminde söz konusu yöneticilerin aktif olarak yer almasıdır. Ayrıca söz konusu yöneticilerin süreci yönlendirmede belirleyici rol oynamalarından dolayı örneklem grubundan elde edilecek verilerin araştırmanın amacı ve temel varsayımlarını doğrulamada belirleyici olacağı düşünülmektedir. Anketten elde edilen verilere göre örgütlerdeki faaliyet alanları %48,1 üretim, sektörü ( Makine, Elektrik Elektronik, Yapı Elemanları, Cam ve Cam Sanayi, Mobilya Sanayi, Kimya Sanayi ), %51,9 hizmet sektörü( Turizm, Gıda, İnşaat, Taşımacılık, Bilişim, Otomotiv) alanı olarak dağılım göstermektedir. Ankette örgüt faaliyet alanlarına göre üretim ve hizmet alt başlıklarında sınıflandırılmıştır. Söz konusu sınıflandırma değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi açısından araştırmacıya kolaylık sağlamıştır.

Ankete cevap verenlerin öğrenim durumları incelendiğinde, lisans düzeyi %88,5, Lise %6,1 ve yüksek lisans düzeyinde olanlarda %5,3'dür. Örgütte İş gören yöneticilerin yüksek oranla lisans mevzuu olması değişim süreci hakkında bilgi sahibi, belirleyici ve yönlendirici olabileceklerinin göstergesidir. Ancak örgütte çalışanların lisans düzeyi oranı %88,5 olduğundan istatistiksel anlamda bir analize tabi tutulmamışlardır. Ankete cevap veren çalışanların %68,7'si erkek %31,3'ü bayandır. Örgütlerde üst yönetim ve yönetim kadrolarından İş gören çoğunluğun erkek olması örgütlerde üst yönetimde görev alma konusunda erkeklerin tercih edildiğini göstermektedir.

#### 4.2. Anket Formunun Geçerlik ve Güvenilirliği

Örgüt kültürünün değişiminde İKY' nin rolüyle ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla üretim ve hizmet sektörüne ait toplam 131 örnekleme ait geçerli anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket formu içindeki her bir bölüm ve alt bölümlere Cronbach's Alpha uygulanmıştır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımalarına ait alfa katsayısı 0,852 dir. Diğer katsayılar sırasıyla, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği 0,915, insan kaynakları planlaması alfa katsayısı 0,915 eğitim uygulamaları katsayısı 0,909, ücret ödüllendirme uygulamaları katsayıları 0,900 performans değerlendirme uygulamaları katsayısı ise 0,888 olarak bulunmuştur. Bu oranların tümü yukarıda belirtilen 0,70 değerinin üzerinde olduğu için anketin güvenilirliği yüksektir. Yurdagül.H.(b.T) 12.08.2010. <http://yunus.hacettepe.edu.tr/yurdugul/3/indir/Guvenirlik.pdf>

#### 4.3. Korelasyon Analizi

Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde örgüt kültürünün değişiminde insan kaynaklarının etkinliğini belirlemek amacıyla, korelasyon analiz tekniği kullanılmıştır.

**Tablo1: İnsan Kaynakları İşlevleri ve Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar  
Arasındaki İlişkiler**

	1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yansımaları	oluşturan örgütteki
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	,599(**)	
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	,443(**)	
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret – Ödül Uygulamaları	,177(*)	
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	,538(**)	
TOPLAM	,717(**)	

\*\* Korelasyon %1 düzeyinde anlamlı\* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı

TKY sürecinde insan kaynaklarının planlama, eğitim, performans değerlendirme işlevleri ile TKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2: İnsan Kaynakları İşlevleri ve Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği Arasındaki İlişkiler**

	Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	,699(**)
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	,712(**)
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret – Ödül Uygulamaları	,324(**)
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	,636(**)
TOPLAM	,841(**)

İnsan Kaynakları İşlevleri ve Kalite Yönetim Sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği arasındaki ilişkiler incelendiğinde, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Özellikle eğitim fonksiyonu ve planlama fonksiyonu oranlarının yüksek olması örgütlerde kalite yönetim sistemlerinin işleyişinde İKY'nin söz konusu fonksiyonlarının etkinliğini göstermektedir. Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecince ücret ve ödüllendirme uygulamalarının düşük oranla da olsa pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç İKY ücret ve ödüllendirme uygulamalarının örgütlerde kalite yönetim sistemlerinin işleyicinde güçlü bir etki yaratmadığını göstermektedir.

#### 4.4. Regresyon Analizi

Örgütlerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları sırasında örgütteki İnsan kaynakları yönetiminin alt fonksiyonlarının örgüt kültürünün benimsenmesine yönelik etkisinin olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesi ortaya koyulmuş, geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo3: İKY İşlevlerinin Örgüt Kültürünün Benimsenmesi Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t
SABİT	18,883	5,442*
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	,248	3,681*
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçişinde Eğitim	,173	1,233*
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	-,095	-1,200
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	,434	2,199*

$p^* < 0,05$

Örgüt Kültürünün Benimsenme Düzeyi = 0,434 Performans,+ 0,248 Planlama,+ 0,173Eğitim,+ -0,095 Ücret-Ödül

Örgüt kültürünün değişimi sırasında İKY' ye düşen görevin değişim karşısında çalışanlardan beklenen tutum ve davranışların oluşumu sağlayacak yeni kültürel değerlerin çalışanlara benimsetilmesine çalışılması olduğu düşünüldüğünde, İKY değişim sonucunda ortaya çıkabilecek farklılıkları gidererek, yeni vizyonu desteleyecek liderleri, rituelleri, hikâyeleri, ödül, değerlendirme ve sosyalizasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmelidir (Preston,1994). Bütün bunlar yapılırken çalışanlara tüm süreçler hakkında eğitim imkânına kavuşabilecek ve iletişim ağlarının etkin kullanılması ve katılımcı yönetim anlayışıyla örgütsel değişime karşı direncin azaltılarak oluşan yeni durumu kabullenmeyi ve desteklemeyi kuvvetlendirecektir.

Araştırmada TKY geçen örgütlerde yeni yönetimin getirdiği örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik, yapılan ankette örgüt kültürünün benimsenme düzeyleri, örgütün misyon ve vizyonunun çalışanlar tarafından bilinme düzeyleri, hedef ve politikaların bilinilirlik dereceleri, örgütte uyulması gereken kuralların bilinilirliği, süreçlere, katılım ve eğitim olanakları 5li likert ölçeği ile test edilmiş ve yapılan analizler sonucunda bazı değerlendirmeler yapılmıştır.

Toplam Kalite uygulama sürecinde örgüt kültürünün benimsenmesi üzerinde belirleyici etkiye sahip değişkenlerin, İKY işlevlerinden insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme uygulamaları ve eğitim uygulamaları olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, H.1. hipotezi olan, "Örgütteki İKY işlevlerinin ( İK planlaması, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme ) etkinliği ile TKY uygulamalarının getirdiği yeni örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır" desteklenmemektedir.

**Tablo 4: İKY İşlevlerinin Toplam Kalite Yönetim Anlayışının Örgütlerde Uygulanabilirliğine Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t
Sabit	8,091	2,546*
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	,274	4,440*
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	,187	3,429*
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	,019	,257
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	,385	2,132*

Örgütte Toplam Kalite Yönetim uygulamalarına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{TKY Uygulanabilirliği} = 0,385 \text{ Performans,} + 0,274 \text{ Planlama,} + 0,187 \text{ Eğitim,} + 0,19 \text{ Ücret-Ödül}$$

TKY, insan kaynaklarının desteği olmaksızın bir örgütün kaliteli olamayacağı temel görüşünü kabullenmektedir. (Boone ve Kurtz, 1996). TKY çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin doyumunu kararlar katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlar ve bu amaçlara ulaşmanın ancak İKY' nin etkinliği ile sağlanabileceği görüşünü savunduğundan, TKY geçiş sürecinde, sürecin gerektirdiği kültürel değişim ve yeni kültürün örgütte benimsenmesi İKY' nin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. İKY, personel seçme, yerleştirme, sosyalizasyon, eğitim, performans ve ücretleme sistemlerini, TKY felsefesinin temel unsurlarından, müşteri odaklılık, takım çalışması, sürekli gelişme ve iyileştirme, örgütteki tüm bölümler arasında etkili ve açık iletişim ağının oluşturulması amacıyla yönelik olarak düzenlenmelidir (Stoney ve Sisson, 1993: 15).

Çalışmada yer alan anket formunda; kalite yönetim sistemlerinin örgütlerde uygulanabilirliğine ilişkin olarak, kalite uygulamalarının bütün birimler arasında uygulama bilirligi, çalışanların süreçlere katılımı, iletişim ağları, takım çalışması ve müşteri odaklılık ilkesine yatkınlıkları, kurumsal ve kişisel eğitim programları TKY ilkelerinin İK işlevleri ile örgütte uygulanma düzeyleri araştırılmış ve Örgütte Toplam Kalite Yönetim uygulamalarını kolaylaştırıcı İK yönetim işlevlerinin planlama, performans değerlendirme uygulamaları ve eğitim uygulamaları olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, H.2. hipotezi olan "Örgüt Kültürünün Değişiminde, Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İKY işlevlerinin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi desteklenmektedir.



**Tablo 5: Değişkenlerin Örgütün Faaliyet Alanlarına Göre Değişimi**

DEĞİŞKENLER	Faaliyet Alanları	n	$\bar{x}$	SS	t
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	Üretim	63	48,3810	4,95603	2,054*
	Hizmet	68	46,4853	5,55701	
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	Üretim	63	49,5873	4,36125	4,093*
	Hizmet	68	45,7206	6,33598	
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	Üretim	63	183,1429	13,44746	3,566*
	Hizmet	68	171,5735	22,81288	
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	Üretim	63	68,4444	6,03959	3,042*
	Hizmet	68	64,1029	9,72171	
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	Üretim	63	71,8730	6,59054	3,421*
	Hizmet	68	67,2500	8,64624	
TOPLAM	Üretim	63	281,1111	18,53254	3,738*
	Hizmet	68	263,7794	32,17946	

Araştırma kapsamında ele alınan örgütler faaliyet gösterdiği sektörler göre farklılık gösterebilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe değişim sürecinde İKY işlevleri ayrıca bir değer taşımaktadır. Çünkü varlığını sürdürebilmek adına, kurulmuş müşteri ilişkileri (insan ilişkileri), aldığı hizmetten memnun ayrılan mutlu müşteriler için hizmet işletmelerinin tek güvencesi, sahip olduğu işgücüdür. Bu sebeple TKY sürecinde üretim ve hizmet sektöründeki İKY işlevlerinin uygulamaları ve etkinliği farklılık gösterebilir. Üretim sektöründe kaliteli ürün için, makinenin özelliklerinde değişiklik yapmak yeterli olabilir. Ancak hizmet sektöründe kaliteli ürün için, çalışanların İKY uygulamaları dâhilinde geliştirilmesi ve söz konusu uygulamaların izlenme şansı olabilmektedir (Burton ve Philip, 1995: 35). Araştırma sonuçlarından çıkan oranlar göz önüne alındığında üretim alanında faaliyet gösteren örgütlerde kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde insan kaynakları uygulamalarının daha etkin olarak uygulandığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, H.3.hipotezi “TKY sürecinde, örgüt kültürünün değişiminde İKY işlevlerinin etkinliği örgütlerin faaliyet alanlarına göre (üretim-hizmet ) farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 8: Değişkenlerin Kalite Belgesinin Aldığı Yıla Göre Değişimi

	ISO 9001	n	$\bar{x}$	SS	t
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	2001-2003	65	47,3846	5,32005	,026
	2003-2005	66	47,4091	5,40364	
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	2001-2003	65	48,7846	5,24253	-2,406*
	2003-2005	66	46,3939	6,09130	
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalar	2001-2003	65	181,7385	16,50121	-2,717*
	2003-2005	66	172,6061	21,59051	
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	2001-2003	65	66,6000	6,81863	-,551
	2003-2005	66	65,7879	9,77676	
3.2.Kalite Yönetim sistemlerine Geçişte Eğitim Uygulamaları	2001-2003	65	71,7385	7,44832	-3,322*
	2003-2005	66	67,2424	8,02699	
TOPLAM	2001-2003	65	277,9077	23,32429	-2,410*
	2003-2005	66	266,4091	30,72207	

Araştırma temel olarak TKY uygulamalarının gerektirdiği kalite kültürünün, örgütteki tüm üyeler tarafından kabul görmesi ve benimsenmesinin İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının etkin olarak kullanılması ile sağlanabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda, üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren, TKY kapsamında Kalite Yönetim Belgesi (ISO 9001) alan örgütlerden oluşmaktadır. Araştırma TKY uygulamalarında örgüt kültürünün değişiminde İKY işlevlerinin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla taşıdığından, örneklem grubu KALDER' e kayıtlı 2001-2005 yılları itibariyle ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri belgesine sahip örgütleri kapsamaktadır. ISO 9001 belgesinin 5 yıllık dönemi kapsamının nedeni literatür çalışmasında da belirtildiği üzere, örgüt kültürünün değişimi uzun zamana yayılan bir süreci kapsamaktadır (Shein, 1999). Söz konusu dönemlerde kalite belgesi alan örgütlerin 2010 yılı itibariyle, TKY anlayışına bağlı olarak eski örgüt kültürünün yerine, kaliteye odaklı örgüt kültürünün benimsenmiş olduğunun ve değişimin tamamlandığının düşünülmesidir. Bu düşünceden hareketle yapılan araştırmada; Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları, yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde insan kaynakları planlaması bölümleri ve alt bölümlerin ISO 9001 belgesinin alındığı yıllarına göre ortalamaları arasında farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Bu durum iki değişkenin örgütün kalite belgesi aldığı yıl ile ilişkili olmadığını göstermektedir. Kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği, Kalite yönetim sistemlerine

geçiş sürecinde İK uygulamaları, eğitim uygulamaları değişkenleri örgütte kalite belgesinin alındığı yıla göre değişim göstermektedir. Yönetim sistemlerinin örgütlerdeki uygulanabilirliği, İK uygulamaları (eğitim uygulamaları) örgütlerde 2001 -2003 yıllarında 2003-2005 yıllarına oranla daha etkin olarak uygulanmaktadır. Dolayısıyla, H.4 “TKY sürecinde kalite belgesinin alındığı yıl ile İKY işlevlerinin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın uygulama bölümündeki istatistiksel oranlar ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde örneklem olarak seçilen örgütlerin tamamında, Toplam Kalite Yönetim anlayışına bağlı olarak kalite yönetim sistemlerinin örgütlerde tüm süreçlerde uygulandığı, belirlenmiştir. İnsan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan örgüt kültürünü TKY'nin başlangıç noktası olarak gören ve destekleyen İKY işlevlerinden planlama, eğitim ve performans değerlendirme uygulamalarının etkin olarak yürütüldüğü belirlenmiştir. Ancak, araştırmada korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, İKY işlevlerinden ücret ve ödüllendirme fonksiyonlarının etkinliğine yönelik hipotezlerin desteklenmemesi TKY sürecinde İKY tarafından söz konusu fonksiyonların etkin olarak yönetilmediğini göstermektedir. Oysaki ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin çalışanların değişim sürecinde, toplam kaliteye katılımları ve örgütte TKY anlayışının uygulanabilirliği açısından taşıdığı önem aşikârdır. Örgütlerde ücretlendirmenin parasal olmayan ve çalışanları motive etmeyi, başarılarını takdir ederek duyurmayı ve ödüllendirmeyi hedefleyen sistemlerin başarılı sonuçlar vermesi açısından üstlendiği kritik rol bilinmektedir. Ancak, örgütlerde çalışanların daha iyi çalışmaları için ödüllendirilmesi gerektiği ve örgütün başarısının bireysel çabalarla ortaya çıktığı düşüncesi yerine, TKY uygun performansa dayalı ücret sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yeni anlayışın temelinde de çalışanların parasal ödül veya cezalar ile motive olmayacağı ve örgütün başarısının kişilerin ne kadar iyi çalıştığı değil, ne ölçüde işbirliği yaptığı yer almalıdır. Bu süreçte örgütte ücretlendirme ile ilişkili tüm yönetsel sistemlerin ekip çalışmasını, kolektif çalışma performansını ve en önemlisi toplam kalitenin müşteri tatmini sağlama ve sürekli iyileştirme ilkelerini baz alacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta ise söz konusu sistemlerin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi sürecine çalışanların da katılmalarının sağlanması ve gelişmelerin tüm çalışanlara açıklıkla iletilmesidir, ancak bu uygulamalar sonucunda İKY işlevlerinden ücretlendirmenin TKY sürecinde etkinliği sağlanabilecektir. Toplam kalite gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında ödüllendirme yöntemi olarak performansa dayalı ücret sistemlerinin kullanımı TKY uygulamalarının beraberinde gelişen örgütsel

değişim sürecinde bireysel performansların artmasına katkı sağlayacak ve örgütün toplam performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu da kaliteyi artırarak örgütün hizmet kalitesinin devamını sağlayacaktır.

Toplam Kalite yönetiminin bir örgüte yerleşip kurumsallaşması, örgüt kültürünün TKY felsefesinin gerektirdiği kültürel değişime uyması ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda örgüt kültürü TKY'nin başarısında önemli bir unsurdur. Çünkü değişim sürecinde, örgüt kültürünü dikkate alınarak konulacak stratejilere çalışanların katılımı artacak, nihayetinde, istenilen değişimlerin etkin olarak yapılması ve örgüt kültürü yoluyla amaçlarına ulaşılması yönünde harekete geçirilen çalışanların örgüt amaçlarıyla bütünleşmesi sonucu bir sinerji oluşacağı ve beraberinde başarının geleceği muhakkaktır. Örgütlerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında başlangıç noktasının örgüt kültürü olarak kabul edilmesinin nedeni kalite yönetim süreçlerine geçişte örgütte var olan kültürel değerlerin özelliklerini incelenmeden bir kalite kültürünün iş görenlerce benimsenmesini sağlamanın zor, hatta olanaksız olmasındandır. TKY uygulayan örgütler, İKY gelişmeksizin ve insan kaynaklarının desteği olmaksızın bir örgütün kaliteli olamayacağı temel görüşünü kabullenmelidir. TKY çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin doyurulmasını, kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçladığından, başarıların nesnel değerlendirilmesi, ekip çalışmalarına katılım, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışılmalıdır. İKY boyutunda, TKY'nin temel amacı kaliteli mal ve hizmet için işgücünün potansiyelini belirlemek, geliştirmek ve kullanmaktır. Bu amaçla TKY tüm çalışanları ile birlikte ortak bir örgüt kültürü oluşturmayı amaçlamalıdır. TKY anlayışı temelinde örgütteki yapıların değişimini gerekli kıldığından, TKY uygulamalarında eski örgüt kültürünün yerine kalite kültürünün yerleştirilmesi ve iş görenler tarafından benimsenmesi büyük ölçüde örgütteki insan kaynakları yönetim uygulamaları ve İKY işlevlerinin etkin kullanımı ile mümkün olabilecektir. Örgütteki İKY uygulamaları kalite kültürünün benimsenmesinde kaldıraç etkisi yapacak, İnsan Kaynakları yöneticileri semboller, kurallar, inançlar, davranışlar ve ritüeller gibi kültürü belirleyen kriterlerin değişiminde rol alabileceklerdir. Aynı zamanda İKY planlama süreçlerinde işe alma ve iş gören seçim süreci, hizmet içi eğitim faaliyetleri, performans değerlendirme sistemleri, ödül sistemleri kalite kültürünün örgüt içinde yerleşmesini doğrudan etkileyecektir.

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda; İKY ilke ve yöntemlerinden yararlanmadan Toplam Kalite Yönetiminin yerleşmesi mümkün olmamaktadır. Kalitenin tabana yayılmasının ve bütünde kalite anlayışının oluşması için örgütteki tüm çalışanların bunu algılaması gerekmektedir. TKY uygulayan örgütler, kalite sistemlerinin örgütteki başarısı için, yeni yapıya, kültüre, yeni yönetim sistemleri yöntemlerine uyan yenilikçi, uygun insan kaynakları politikalarını uygulamaya gayret etmeli, iyi eğitilmiş, etkin

organize olmuş işgücü seçimine gitmelidir. Sonuçta örgütteki TKY uygulamalarının ve yeni örgüt kültürünün başarısını sahip olunan işgücü potansiyeli belirleyecektir. Eğer bu değişimi benimsemezlerse birçok örgüt için TKY uygulamaları başarısızlıkla sonuçlanabilecektir. Kısacası rekabetin sürdürülmesi, müşteri tatmininin sağlanması ve örgüt hedeflerine ulaşılması için toplam kalite yönetimi uygulanmalı ve İKY de bu sürece duyarlı olup, bizzat içinde yer almalıdır. Genel anlamda İKY'nin insana odaklanmış çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, örgüt kültürüne uygun çalışma politikalarını geliştiren ve genel olarak örgütte bir bütünlük oluşturan bir misyon üstlenmesi gerekmektedir.

#### KAYNAKÇA

- AKINCI, Beril. (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, (Baskısı yok), İstanbul: İletişim Yayınları.
- BAŞARAN, Ethem. (1991), *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*, 1. Baskı, Ankara: Kadioğlu Maatbaa.
- BECKENDORF, Oliver. (1994), "Total Quality Management and World Class Quality", *Ceramic Engineering and Science Proceeding*, 15/3, May-June, pp.219-222.
- BURTON, Gummer and Philip McCallion. (1995), *Total Quality in The Social Services: Theory and Practice*, New York: Rockefeller Press.
- BOLTON, Trevor. (1997), *Human Resources Management*, Massachusetts: Black Well Publishers.
- BOONE, Louis and KURTZ, David. (1996). *Contemporary Business*, New York: The Dryden Press.
- BROOKS, Ian. (1997). "Leadership of a Cultural Change Process", *Health Manpower Management*, 23/4, Aug, pp.113-119.
- CAMPBELL, Constance R. (2004), "A Longitudinal Study of One Organization's Culture: Do Values Endure?", *Mid-American Journal of Business*, 19/2, Fall, 2004, pp.41-51.
- COVEY, Stephen. (1998), "Sürekli Yenilenme", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı.18, ss.13-14.
- DEAL, Terrence and KENNEDY, Allan. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth: Penguin Books.
- DİNÇER, Ömer. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- HAMMER, Michael and CHAMPY, James. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Business Books.
- KOTTER, John P. (1999), *Değişim*, (Çev.) Meral Tüzel Koçel, İstanbul: MESS Yayınları.

- LARSON, Paul and SINHA, Asrith.(1995), "The TQM Impact: A Study of Quality Managers Perceptions", *Quality Management Journal*, 2/3, April, pp.53-66.
- LEWİN, David. (1991), *Contemporary Human Resource Management Challenge To Industrial Relations, The Future of Industrial Relations*, Ithaca, NY: ILR Press.
- LUTHANS, Fred and Morey, Nancy. (1985), "Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies", *Academy of Management Review*, 10/2, pp.78-99.
- LUTHANS, Fred. (1992), *Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup>. Edition, Singapore: Mc. Graw-Hill Inc.
- ÖZKARA, Belkıs. (1999), *Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını.
- REDWOOD, Also. (1990), "Human Resources Management in the 1990s," *Business Horizons*, 18/20, January - February, pp.74-76.
- SCHEİN, Edgar H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Second edition, San Francisco: Jossey Bass Publication.
- SCHEİN, Edgar H. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco: Jossey Bass.
- SİLVESTER, Joanne and PATTERSON, Fiona. (1999), "Organizational Culture Change: An inter-group attributional analysis." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72/, March, pp.1-23.
- SCHERMERHORN, John R. (1989), *Management for Productivity*. Third edition, New York: John Wiley and Sons Inc.
- STOREY, John and SİSSON, Keith. (1993), *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Buckingham: Open University Pres.
- TOPRAK, Meral. (2007), *Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- UZUNÇARŞILI, Ü.; TOPRAK, M. ve ERSUN, O. (2000), *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- VESTAL, K.; W, FRALİCX, RD ve SPRİER, S.(1997), "Organizational Culture: The critical link between strategy and results." *Hospital and Health Services Administration*, 42/3, July, pp.339-365.
- WERTHER, William and. KEİTH, Davis. (1993), *Human Resource Management & Personel Management*, Fourth Edition, New York: McGraw-Hill.
- WİLKONSON, M.; FOGARTY, M. ve MELVİLLE, (1996), "Organizational Culture Change Through Training and Cultural Immersion". *Journal of Organizational Change Management*, 19/4, Aug, pp.69-81.
- YURDAGÜL, Halil. "Ölçme Kuramı ve Güvenilirlik Katsayıları." <http://yunus.hacettepe.edu.tr/yurdugul/3/indir/Guvenirlik.pdf> (12.08.2011).