

**İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE  
KÜLTÜRÜ DEĞERLERİNİN GELİŞMESİNDE  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ  
VE FORD OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASI'NDA  
BİR UYGULAMA**

**ÖZLEM TUNA  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
ESKİŞEHİR, 2002**

**İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ DEĞERLERİNİN  
GELİŞMESİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ VE  
FORD OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASI'NDA BİR UYGULAMA**

**Özlem TUNA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. İnan ÖZALP**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Mayıs, 2002**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

# İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ DEĞERLERİNİN GELİŞMESİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ VE FORD OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASI'NDA BİR UYGULAMA

**Özlem TUNA**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2002**

**Danışman: Prof. Dr. İnan ÖZALP**

Toplam kalite yönetimi olarak adlandırılan ve örgüt kültürünü değiştirerek sürekli iyileştirmeyi amaçlayan müşteri odaklı bu yönetim stratejisi, kısa zamanda gelişerek salt iş dünyasında değil, hemen her dalda uygulama alanı bulmuştur.

Bu doğrultuda geleneksel yapıdan kurtulan işletmeler, küresel dünya düzenine ayak uydurarak toplam kalite kültürüne yol almaktadırlar.

Bu çalışma, işletmelerde toplam kalite kültürü değerlerinin gelişmesinde örgüt kültürü etkilerinin incelenmesini kapsamaktadır.

Birinci bölümde, örgüt kültürü ve toplam kalite kültürü kavramları açıklanmıştır.

İkinci bölümde, örgüt kültürünün toplam kalite kültürüne dönüşümünde izlenecek yol ele alınmıştır.

Son bölüm de ise, teorik bilgiler ışığı altında, Ford Otosan' da bir anket çalışması yapılmış, analiz edilerek yorumlanmıştır.

**ABSTRACT****AN EXAMINATION OF THE EFFECTS OF ORGANIZATION CULTURE IN THE  
DEVELOPMENT OF TOTAL QUALITY CULTURE VALUES IN BUSINESSES AND  
AN APPLICATION TO FORD OTOSAN  
FACTORY IN İNÖNÜ****Özlem TUNÇ****Business Administration Department****Anadolu University Institute of Social Sciences May, 2002****Adviser: Prof. Dr. İnan ÖZALP**

In recent years, the client focused management strategy which is called as total quality management aiming to change organizational culture by the continuous improvement has been applied rapidly not only in the business world but in many different sectors at large.

In this way, structures of the companies which are freed from conventional structure are transformed into the total quality culture in accordance with new global world dynamics.

This study covers the analysis of the effects of organization culture in the development of total quality culture values in businesses.

In the first chapter, organizational culture and total quality culture concepts have been explained.

In the second chapter, the way to transform organizational culture into the total quality culture has been examined.

In the final chapter, a survey has been conducted in Ford Otosan by using theoretical informations and the results have been evaluated.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Özlem TUNA' nın "İşletmelerde Toplam Kalite Kültürü Değerlerinin Gelişmesinde Örgüt Kültürü Etkilerinin İncelenmesi ve Ford Otosan İnönü Fabrikası'nda Bir Uygulama" başlıklı tezi .....tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisans Üstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans Yeterlilik tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### Adı Soyadı

### İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr. İnan ÖZALP

Üye : Prof.Dr. Enver ÖZKALP

Üye : Prof.Dr. Güneş BERBEROĞLU

Prof.Dr. ÖZÜM ALTAN

Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iv
ÖZGEÇMİŞ .....	v
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ .....	2
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI .....	3
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU .....	8
3.1. İşletmenin Tarihi ve Mülkiyeti.....	9
3.2. İşletme Sahiplerinin Rolü .....	9
3.3. Örgüt Üyeleri .....	10
3.3.1. Uygun Kişilerin Seçimi .....	10
3.3.2. Yöneltilme.....	11
3.3.3. Yükseltme ve Teşvik.....	11
3.4. Sosyalleşme.....	12
3.5. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre .....	14
4. TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	14
5. TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ .....	16
6. TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ.....	17
6.1. Üst Yönetimin Liderliği.....	17
6.2. Açıklık ve İletişim .....	20
6.3. Tam Katılım .....	22
6.4. Sürekli Gelişme .....	24
6.5. Müşteri Odaklılık .....	25
6.5.1. İç Müşteri .....	26
6.5.2. Dış Müşteri.....	26

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜNE DÖNÜŞÜMÜNDE İZLENECEK YOL

1.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ.....	30
2.	ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME YOL AÇAN ETKENLER.....	32
2.1.	Çalışanların Nitelikleri ve İş Yapma Anlayışlarındaki Değişimin Etkisi .....	33
2.2.	Teknolojik Gelişmelerin Etkisi .....	34
2.3.	Rekabet Koşullarındaki Değişimin Etkisi.....	35
3.	TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜNE DÖNÜŞÜM .....	37
3.1.	Mevcut Kültürel Yapının Belirlenmesi.....	41
3.2.	İşletme Vizyon ve Misyonunun Belirlenmesi .....	43
3.3.	Katılımcı Bir Örgütsel Yapının Oluşturulması.....	47
3.4.	Eğitimin Yaygınlaştırılması ve Örgütsel Öğrenme Sürecinin Oluşturması .....	52
3.5.	Takım Çalışmaları .....	57
3.6.	İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı .....	59
3.7.	Benchmarking (Örnek Edinme).....	61
4.	TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜNÜ DESTEKLEYECEK SİSTEMLERİN GELİŞTİRİLMESİ .....	64
4.1.	Çalışanların Motivasyonu .....	64
4.2.	Takdir ve Ödüllendirme Sistemleri.....	66
4.3.	Faaliyetlere Kaynak Tahsisi.....	69
5.	DÖNÜŞÜMÜN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	70

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ DEĞERLERİNİN GELİŞMESİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

1.	FORD OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASI'NIN TANITIMI.....	71
2.	ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ.....	73
	2.1. Araştırmanın Amacı.....	73
	2.2. Araştırma Örnekleminin Seçimi.....	74
	2.3. Araştırmanın Yöntemi.....	74
	2.4. Veri Toplama Yöntemi.....	74
	2.5. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	75
	2.6. Araştırma Sonuçları.....	80
	SONUÇ.....	83
	EKLER.....	85
	KAYNAKÇA.....	109



**TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 1. Sosyalleşme S¼reci .....</b>	<b>14</b>
<b>Şekil 2. Sanayi ve Ticarete Rekabet Unsurları .....</b>	<b>36</b>
<b>Şekil 3. K¼lt¼rel Değişimin Kaldıraç Noktaları .....</b>	<b>37</b>
<b>Tablo 1. Liderlik Anlayışına Y¼nelik Değerlerin Benimsenme D¼zeyi .....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 2. M¼Őteri Memnuniyetine Y¼nelik Değerlerin Benimsenme D¼zeyi .....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 3. İnsan Kaynakları Y¼netimi İle İlgili Değerlerin Benimsenme D¼zeyi .....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 4. Çalışan Tatminine Y¼nelik Değerlerin Benimsenme D¼zeyi .....</b>	<b>79</b>

## GİRİŞ

İşletmelerin oluşturacağı kültür, örgütlerin devamlılığında davranış birliğini oluşturmaktadır. Bilindiği gibi yönetimin başarısı sorumluluk alanı içine giren tüm alanlardaki görevlerin etkinlikle yerine getirilip dengeleyebilmesinde yatmaktadır. İşletmede güçlü bir kültürün oluşması, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim süreci gerektirmektedir. İşlerin yapılma biçimi, çalışma grupları içindeki normlar, insanların etkileşim sürecinde ortaya çıkan davranış biçimlerini yönlendiren değer sistemleri, örgütün dış ve iç entegrasyonunu sağlayan uyum mekanizmaları, işletme dışı kişilerin işletme için hissettikleri ve gözlemledikleri anlamlar sistemi, örgütün oluşturduğu amaç, vizyon ve paylaşılan değerler örgüt kültürünün birer parçası olmaktadır. İşletmeler bu misyonlarını günümüz koşullarına adapte ederek, toplam kalite kültürüne dönüştürmelidir.

Bu çalışmada, işletmelerde toplam kalite kültürü değerlerinin gelişmesinde örgüt kültürü etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgüt kültürünün değişmesi ihtiyaçtan doğan bir gelişmedir. İşletmeler gelişen ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda hareket kabiliyetine sahip olmalıdır. Çünkü pazar, müşteriler, ürünler ve rekabet ortamı sürekli değişebilmektedir. İşletmeler, örgüt yapılarını yukarıda sayılan çevresel faktörler ile uyumlaştırabildikleri ölçüde başarılı olacaklardır. Günümüz koşullarında bu, toplam kalite kültürünün işletme tarafından benimsenmesi ile mümkün olacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ

#### 1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

İşletmeler geçmişten günümüze, her dönemde, performanslarını geliştirmek için etkin bir yönetim arayışı içinde olmuşlardır. Bu nedenle ürün maliyetlerini düşürme, teknoloji, sosyo-ekonomi vb. konular üzerinde yoğunlaşmış, değişim ve gelişimlere uyum sağlamışlardır. Günümüzde ise, sayılan kavramlarla ilgili çabalarla birlikte "önce insan" anlayışı ön plana çıkmıştır.

Günümüz yöneticisi de bu doğrultuda, iş ortamında çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı personelin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Örgütlerin de insanlar gibi kişilikleri vardır. Bu kişilik, örgütte çalışan bireylerin tutum ve davranışları hakkında ipucu vermektedir.

Çalışanın yönetilmesi, arzu edilenin kolay yaptırılması ve en önemlisi yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için onların kültürel değer ve ilkelerini bilmek gerekmektedir. Örgüt içinde yer alan çalışan benzer veya farklı kültürlerin üyeleridir. Örgüt çalışanları kendi kültürlerinin etkisinde kaldıkları gibi, başka kültürlerin üyelerini de etkileyecek veya onlardan etkileneceklerdir. Bu karşılıklı etkileşimde, örgütün kendi içinde oluşturduğu örgüt kültürüne bağlı inanç ve değerler sistemi de etkili olacaktır.

Örgüt kültüründe paylaşılan inanç ve değerler, davranış norm ve beklentileri ile ifade edilir ve bireyler arasında birlik sağlar<sup>1</sup>. Bu önemli özelliği nedeniyle de, örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir.

<sup>1</sup> Turhan Erkmen, "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerinde ki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletme Araştırılması", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.23, S.2, (Kasım 1994), s.108

## 2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalar çok eskiye dayanmakla beraber, özellikle son yıllarda bu kavramın hızla gelişmesi, 1980'den itibaren konuya daha fazla ilgi gösterilmesine neden olmuştur. Bu artan ilginin nedenleri çok çeşitli olmakla beraber, bir çok yazara göre bunun asıl nedeni yönetim teorilerindeki hızlı gelişmelerdir. Özellikle William Ouchi'nin "Teori Z", Peters ve Waterman'ın "Yönetimde Mükemmellik" yaklaşımları yönetim anlayışına ve örgüt kültürüne yeni bir bakış açısı getirmiştir. Çağımızda hızla gelişen endüstrileşme, ekonomik kalkınma faaliyetleri, değişken bir çevre, mal ve hizmetlerin giderek çeşitlenmesi, tüketicilerin artan istek ve beklentileri ayrıca tüketicilerin ekonomik oyunu kullanırken sadece mal ya da hizmetten değil, firmanın imajından toplumsal sorumluluğundan etkilenmesi ve her geçen gün tüketicilerin haklarına daha fazla sahip çıkması sonucunda işletmeler üzerinde önemli baskı grubu oluşturması, oluşan yeni pazarlara paralel yeni işletmelerin pazara girmesi ve benzeri faktörler işletmeler arası rekabetin yapısını değiştirmiştir<sup>2</sup>.

Tüm bu rekabet ortamı içerisinde farklı büyüklükteki bir çok işletme örgütsel verimliliklerini arttırabilmek için, öncelikle daha iyi yönetilmeleri gerektiğinin farkına varmış, örgütsel verimliliğinin ise sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklere değil, başarının esas kaynağı olan "Önce İnsan" felsefesiyle gerçekleşebileceğini anlamışlardır.

İşletme felsefesinin tabana kadar indirilerek herkesçe paylaşıldığı ve örgütün inanç sisteminin hikaye ve efsaneler, lider ve kahramanlar, tören ve sembollerle güçlendirildiği saptanmıştır. İşte "Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı" olarak bilinen tüm bu özellikler ise, işletmelerin yönetim anlayışına farklı bir bakış açısı getirmiştir. Özellikle de yönetimde insan, insana insanca davranma, yenilik, deneycilik, müşteriye yakınlık, temel değerler, müşteri tatmini ve kalite gibi noktaları ön plana çıkararak, "Örgüt Kültürü" kavramı gündeme gelmiştir.

Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleksi norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer,

<sup>2</sup> Z.Beril Akıncı, "Kurum Kültürü", **Human Resources**, Yıl 1, Sayı 6, (Nisan 1997), ss.30-31

tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da "örgüt kültürü" olarak bilinmektedir.

Deshpande ve Webster konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyolojik ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derleyerek örgütsel kültürü "kişiyeye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiyeye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir" şeklinde tanımlamışlardır<sup>3</sup>.

Peter ve Waterman'a göre ise örgüt kültürü "Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarda yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak" tanımlanmaktadır<sup>4</sup>.

Örgüt kültürü hakkında bir diğer tanım ise, "örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür" şeklindedir. Bu tanımda, sözü edilen paylaşılan anlam ve özellikler ise örgütün temel değerleridir. Bu tanıma göre örgütün kültürünü oluşturan 10 temel özellikten bahsetmek mümkündür<sup>5</sup>:

1. Bireysel İnsiyatif: Çalışanların sahip olduğu sorumluluk ve bağımsızlık derecesi, kişisel teşebbüs fırsatları.
2. Risk Toleransı: Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri
3. Hedefler, Değerler, İnançlar: Çalışanların işletmenin amaçları, değerlerini ve inançlarını ne ölçüde anladıkları ve paylaştıkları, kültür açısından son derece önemlidir. Paylaşılan değerlerin gelişmesi, kültürü güçlü kılmakta, hedef ve inanç birliği oluşturmaktadır.
4. Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi.
5. Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları
6. Yönetimin Desteği: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi.

<sup>3</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (İstanbul: Beta Dağıtım A.Ş., İstanbul 1998), s.86

<sup>4</sup> İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, (Eskişehir: Birlik Ofset, 2000), s. 566

<sup>5</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Dördüncü basım., Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 923, Kasım 1999), s.98

7. Kontrol: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı, çalışanların davranışlarını takip ve kontrol etmek için yapılan direkt denetimin miktarı
8. Ödül Sistemi: Kıdem süresi ya da adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan , işçi performans kriterine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi gibi) derecesi
9. Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans: Personel ya da çalışma grupları arasındaki fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği
10. İletişim Modelleri: Örgütsel iletişimin ne kadarının resmi otorite hiyerarşisiyle sınırlandırıldığına derecesi.

Örgüt kültürü çalışanların bu özellikleri nasıl algıladıkları ile ilgili olarak oluşacağından, tüm bu özellikler, farklı örgüt yapılarında farklı oranlarda uygulanma alanı bulmakta ve her örgütte kendine özgü bir kültürel yapı oluşmaktadır. Örneğin Mitsubishi'de örgüt kültürü aşağıda sıralanan 7 temel özellik üzerine kurulmuştur<sup>6</sup>.

1. Yenilik ve risk alma. Çalışanlar yenilik yapma ve risk almaya teşvik edilir.
2. Ayrıntıya dikkat etme. Bu aşamada, çalışanlardan hassasiyet gösterme, analiz ve ayrıntıya dikkat etmeleri beklenir.
3. Sonuca yönlendirme. Bu aşamada yönetim sonuçları elde etmek için kullanılan teknik ve yöntemlerden çok sebepler veya sonuçlar üzerinde odaklanır.
4. Çalışanları yönlendirme. Yönetim verdiği kararların, uygulanmasına yönelik çalışanları yönlendirir.
5. Takım yönlendirme. İş faaliyetleri bireylerden çok takımlar etrafında organize edilir.
6. Girişkenlik (Aggressiveness). Çalışanlar, pasif olmaktansa rekabetçi ve girişkendir.
7. İstikrar(Stability). Örgütsel faaliyetlerin geliştirilmesine karşılık, süregelen durumu korumayı vurgular. Mitsubishi'de bu 7 temel özellik çerçevesinde örgüt kültürünün karma bir resmi çıkarılır ve özelliklerin her biri düşükten yükseğe doğru devamlılık gösterir.

Örgüt kültürünü daha bir çok biçimde açıklayan tanımlar mevcuttur<sup>7</sup>. Tanımlar arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen, belirli ortak özellikleri de görmek

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**,( 9 th. Ed., Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall International, 2001), s.510

<sup>7</sup> Enver Özkalp, "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler", **Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, C.1, S.2, (Kış 1995), s.61

mümkündür. Çalışanların neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istendik veya istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur.

İkinci bir ortak özellik ise, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmek istenen, bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır.

Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan bireylerin birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilmektedir.

Böylece bu üç temel veriyi göz önüne aldığımız da şu şekilde bir tanım yapmak olasıdır. "Örgüt kültürü birtakım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır."bu değerler örgüt içindeki çalışanların istendik ve istenmedik davranışlarını belirlerler ve işgörenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilirler.

Bir işletmenin kültüründen konuşulduğunda, baskın kültüründen yani, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerlerden söz edilmektedir. Örneğin Delta Havayolları'ndaki işçilerin çoğu sıkı çalışma, işletmeye sadakat, ve müşteriye hizmet gibi değerleri kabul etmektedir. Hewlett Packard'da ise işçilerin hepsi ürün geliştirme, ürün kalitesi ve müşteri ihtiyaçlarına anında tepki gibi değerleri paylaşmaktadır. İşte bu değerler, çalışanların örgütsel davranışlarını belirleyen baskın kültürün birer parçasını oluşturmaktadır<sup>8</sup>.

Birçok işletmede baskın kültürün yanı sıra birkaç alt kültür de bulunmaktadır. Alt kültürler, geniş örgütlerde, üyeler arasında ortak problemler, durumlar veya deneyimlere dayanarak gelişme eğilimindedirler. Güçlü alt kültürler çoğunlukla, işletmelerde özel proje grupları, takımlar ve yüksek performanslı iş grupları içinde bulunur. Meydana çıkan bu kültür, bir iş başarmak için yoğun bir şekilde çalışan bireyleri sarar. Güçlü alt kültürlere en iyi örnek, Boeing Fabrikası'ndaki, irtibat ve gerilim mühendislerinde vardır. Pek çok özel niteliği olan bu gruplar, Boeing uçaklarına güvenilir garantisi verebilmek için, farklı olduğu halde Boeing'deki baskın değerleri paylaşır<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Robbins, a.g.e., s.512

<sup>9</sup> John R. Schermerhorn, James G.Hunt ve Richard N.Osborn, **Organizational Behavior**, (7 th. ed., New York: J.Wiley, 2000), s.267

Bütün işletmeler için uygun "en iyi örgüt kültürü" yoktur. Çünkü işletmelerin sahip olduğu kültür, işletme amaçlarına, faaliyet gösterdiği endüstriye, rekabet yapısına ve çevresel faktörlere bağlıdır. Dolayısıyla işletmeler bilincinde olsun ya da olmasın bir şekilde bir kültüre sahiptirler. Başarılı ve lider işletmelerde durum daha açıktır ve güçlü - zayıf kültür ayrımı görülmektedir. Güçlü kültürde işletmenin temel değerleri örgüt üyeleri tarafından benimsenir ve yaygın olarak paylaşılır. Hikayeler, törenler, değerler, kahramanlar ve sembollerle yaratılan kültür ne kadar benimsenmişse o kadar güçlü olurken, bunlara sahip olmayan işletmelerin kültürleri de o oranda zayıf olmaktadır. Özellikle yeni kurulmuş veya sık sık işgören yaşandığı işletmelerin kültürleri zayıf olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür işletmelerin çalışanları ortak anlamlar ve değerler yaratacak kadar bir arada bulunup deneyim yaşamamışlardır. Güçlü bir örgüt kültüründe ise, tüm çalışanla birbiriyle tutarlı olan temel değerleri ve iş yapma metotlarını paylaşmaktadır. Ancak, güçlü kültürlerin sakıncalı yönü, değişikliğe karşı dirençli olmalarıdır. Güçlü kültüre sahip olduğu bilinen işletmeler şunlardır<sup>10</sup>:

Ford Motor Co.-"İlk işimiz kalitedir" diyen işletme kurucusu Henry Ford, çalışanlarıyla paylaştığı örgüt kültürünün önemini şöyle vurgulamaktadır: "Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yıkabilirsiniz fakat bana çalışanlarımı geri verirseniz bu işi aynen geri kurarım."

Pepsi Co.Inc.-"Bu işletmenin kültürü, iş hayatının her safhasında rekabeti vurgulamaktadır. Çalışanlar bir yandan kendi aralarında rekabet ederken, diğer yandan da Coca Cola'yı geçmeyi hedeflemektedir."

Özellikle son yıllarda, örgütlerde çalışana verilen önem giderek artmaktadır. Bu anlamda örgütün daha iyi anlaşılması ve tanınmasında çok önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü, yalnızca davranışları yönlendirip, uyum sağlamayı kolaylaştırmada fonksiyonel bir önem taşımakla kalmamakta, bir örgütün yapabilecekleri ile yapamayacaklarının sınırını çizmesi yönü ile de önemli olmaktadır.

Gerek örgütü gerekse örgütü oluşturan bireyleri daha yakından ve daha sağlıklı tanımak için incelenmesi zorunlu bir kavram niteliğinde olan örgüt kültürünün sahip olduğu bazı özellikler, konunun gerekliliğini gözler önüne sermektedir<sup>11</sup>.

- Örgütsel kültür, her şeyden önce o örgüt üyelerinin kimliğinin bir ifadesidir.

<sup>10</sup> Akıncı, a.g.m., s.32

<sup>11</sup> Cemile Gürçay, "Örgüt Kültürü ve İklim", Açık Öğretim Fakültesi Dergisi, C.2, S.1, (Bahar 1996), s. 75



- Kişinin kendi dışındaki şeylerle daha büyük çapta bağlantı kurmasını kolaylaştırır.
- Sosyal sistemin kararlılığını artırır.
- Davranış biçimlendirici ya da bir rehber rolü üstlenebilir.

Sayılan nedenlerden dolayı, örgütler içsel kültürlere sahiptirler ve onların stratejileri ile desteklendiğinde daha başarılı olurlar.

### 3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

"Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, semboller ve sembolik hareketlerde ifade bulan değer, norm ve tutumlar" olarak tanımlanan örgüt kültürü örgütlerin yaşama ve gelişmesi bakımından son derece önemlidir. İyi anlaşılmiş ve kavramlaştırılmış bir kültüre sahip olan örgütler diğerlerine göre daha avantajlı durumdadır. Örgüt üyelerinin kararları, hareket tarzları ve tüm faaliyetleri örgüt kültürü tarafından şekillendirilen unsurlardır. Bu bakımdan söz konusu kavramın anlaşılması, temel unsurların belirlenmesi ve oluşumunun açıklanması konuları, yoğun rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında, örgütler için kaçınılmazdır.

Örgüt kültürünün oluşumunda her şeyden önce bireyin ihtiyaçları rol oynamaktadır. Bireyin tanınma, bir gruba ait olma, katılma gibi sosyal ihtiyaçlarıyla kendini gerçekleştirme arzusu, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bazı değer, düşünce ve normların oluşturulmasını gerektirir<sup>12</sup>. Örgütte ortak olarak paylaşılan, genel kabul gören değer, düşünce ve normlar, diğer bir ifadeyle örgütün kültürü, örgütü diğer örgütlerden, üyesi olan bireyleri de diğer bireylerden ayırır.

Örgüt kültürünün oluşumunda, işletmenin tarihi ve mülkiyeti, işletme sahiplerinin rolü, örgüt üyeleri, sosyalleşme ve işletmenin faaliyet gösterdiği çevre etkili olan faktörlerdendir<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Göksel A. Unutkan, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt kültürü*, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995). s.42

<sup>13</sup> Sevinç Köse, Aylin Gülgün, "Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları", *IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (29-31 Mayıs 1996), s.281

### 3.1.İşletmenin Tarihi ve Mülkiyeti

İşletmenin geçmişi, kaç yıldır faaliyette bulunduğu ve mülkiyet biçimleri kültürün biçimlenmesine etki eder. İşlerin yapılma usullerinin çoğu, daha önceki yapılaş şekillerinin bir devamıdır. Başlangıçta güçlü bir lider tarafından kurulmuş olabilen şu andaki değerler, deneyimlerle sürekli ve özenle desteklenmektedir. Aynı zamanda, inanç ve değerlere sıkı sıkıya sarılmak ve değişikliklere direnmek yönündeki insani eğilim sayesinde de durum korunmaya çalışılmaktadır.

### 3.2.İşletme Sahiplerinin Rolü

Örgüt kültürünün oluşumunda örgütün tarihi, örgütün uzun dönemden beri üyesi olma, bireyler arası karşılıklı etkileşimin bulunması gibi faktörlerinde rol oynadığı kuşkusuzdur. Ancak, örgütü kuran kişinin örgüt kültürünün oluşumunda büyük bir önem taşıdığı belirtilmelidir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerin çoğunun daha kuruluş aşamasında iken güçlü bir liderin etkisinde kaldığı görülmektedir.

Örgüt yapısını belirleyen işletme kurucuları, örgüt kültürünün oluşumuna davranış modelleriyle etkili olmaktadır. İşletme kurucularının vizyon, misyon, sahip oldukları temel değerler, inanç ve normlar en azından başlangıçta çok etkili olabilecektir. İşletme kurucuları önce işletme değerlerini belirler, daha sonra yeni örgüt için gerekli bireyleri seçer.<sup>14</sup> Seçilen bireyler işletme kurucuları ile benzer değer, inanç ve normlara sahiptir. İşletme kurucuları tarafından oluşturulan ve bu kişilerin sahip olduğu özelliklerin bir yansıması niteliği taşıyan çekirdek kadro, örgüt kültürünün oluşmasında temel olarak ele alınabilir.

İşletmeyi kuran kişiler, örgütlerinin ilk kültürünün oluşmasında çok etkilidir. Kurucular örgütlerin nasıl olacağına dair bir fikre sahiptir ve eski gelenek ya da ideolojilerden etkilenmemiştir. Yeni kurulan işletmelerin küçük olması, kurucuların fikirlerini tüm örgüt üyelerine ulaştırmasını kolaylaştıracaktır.

Örgütü kuran kişi veya kişilerin örgüt kültürünün oluşmasındaki rolü ile ilgili olarak belirtilmesi gereken bir diğer husus da, bu kişilerin temel değer, inanç ve normlarının örgütte nelerin nasıl yapılacağına dair bir çerçeve oluşturmasıdır. Belirli durumlar karşısında ne şekilde hareket edilmesi gerektiği, uyulması gereken ilke ve kurallar, nelerin doğru nelerin yanlış olacağı, başarıya hangi biçimde ulaşılacağı gibi

---

<sup>14</sup> Özalp, a.g.e. s.567

konularla ilgili ilk belirlemeler işletme kurucularının liderliğinde gerçekleşmektedir. Bu bakımdan bu kişilerin sahip olduğu değer ve düşünce sistemi örgütün yaşamı boyunca sürdüreceği faaliyetlerinde davranışları etkileyebilecek ve yönlendirecek boyuttur.

Hyundai'de Chung Ju Yung, Microsoft'ta Bill Gates, Sony'de Ahio Morita, Hewlett-Packard'da David Packard, Virgin Group'da Richard Branson örgütlerinin kültürlerini şekillendirmede çok etkili olan kişilere birkaç örnektir.<sup>15</sup>

### 3.3.Örgüt Üyeleri

İşletmelerde çalışan bireyler örgüt kültürünün gelişmesinde kurucuların ilk adımı atmasından sonraki devrede örgüt kültürünün gelişiminde etkili olurlar. Örgüte giren bireyler, işe çalışmalarını getirmekle kalmazlar aynı zamanda düşünce, davranış ve değerlerini getirirler. Bu özellikler, örgüt kültüründe yeni oluşumların gerçekleşmesine temel teşkil eder<sup>16</sup>.

Toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetleri üretmek amacı ile oluşmuş olan örgütlerin diğer bir amaçları da "başarılı" olmaktır. Örgütsel başarının ancak çalışanların başarıyı yakalamaları ile mümkün olabileceği gerçeği, örgütlerde örgüt kültürüne uygun bireylerle çalışmanın zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir<sup>17</sup>. Bu ise; örgüte uygun bireylerin seçimi ile başlayan sürecin örgüt kültürünü yaratma ya da yaşatmadaki rolünü ve önemini gündeme getirmektedir.

#### 3.3.1.Uygun Kişilerin Seçimi

Çalışan seçiminin temel amacı, örgütü başarıya ulaştıracak bilgili yetenekli insanları istihdam etmektir. Ancak çoğunlukla işin yapısına ve gereklerine uygun birden fazla aday çıkabilir. İşte bu noktada kimin seçileceği çok önem taşımaktadır. Burada seçim kriteri, bireyin değerlerinin örgütün değerlerine uygun olup olmadığını anlamaktır. Bu değerlerin hepsi olmasa bile bir kısmının örgütünkilerle tutarlılık taşıması, seçimde önemli bir rol oynayabilir. Seçim sırasında adaylara örgütün yapısı ve çalışma değerleri konusunda da bilgi verilir. Eğer birey bu değerlerle, kendi değerleri arasında bir çatışma olduğunun farkına varırsa, başvurusunu geri alabilir<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Robbins, a.g.e., s.518

<sup>16</sup> Özalp, a.g.e. s.570

<sup>17</sup> Gürçay, a.g.m. s.76

<sup>18</sup> Özkalp, a.g.m. s.79

Standart işlemlerin kullanılması, yüksek başarı sağlayacak belli özelliklerin aranması, mülakatların yapılması, uygun kişilerin eğitilmesi ve kişilik özellikleri bakımından örgüt kültürüne uygun olmayanların belirlenmesi bu aşamada yapılacak işlemlerin temelini oluşturmaktadır.

### 3.3.2.Yöneltme

İşletmeler yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil, hayatta kalabilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek içinde, etkinliklerini korumak zorundadır. Dolayısıyla, işletmelerin personel kadroları endüstrideki gelişmeye ve teknolojiye ki değişimlere ayak uyduracak düzeyde yetiştirilmeli; düzenli ve devamlı şekilde uygulanacak eğitim programları ile edinecekleri bilgileri koruyabilmelidir. Çalışanın psikolojik yönden de işletmeye uyumunun sağlanabilmesi için, işine olan ilgi ve bağlılığı artırılmalıdır.

Başarısız bir işe alıştırma programını uygulamada ısrar etmek örgüt içinde motive edilmemiş, çalışma arzusu kırılmış, işinden zevk almayan, çevresi ile anlaşamayan, geleceğe endişe ile bakan, güvensiz, kararsız ve yorgun insanların artmasına seyirci kalmak demektir. Bu tip personelin artması yalnız kârlılığı ve verimi düşürmeyecek, uzun vadede örgüt kültürünün değişmesine de neden olacaktır. İyi bir işe alıştırma sistemine sahip olmayan işletmelerde ileride çalışana yönelik sorunların hızla artacağını söylemek yanlış olmayacaktır<sup>19</sup>. İşletme kültürünün oluşumunu sağlayıcı bu adımda şu aşamalardan bahsedilebilir.

- Seçilen personelin işletme kültürüne göre eğitimi
- Çalışanın kariyer gelişimi
- Performans ölçümü ve değerlendirilmesi
- Önemli değerlere bağlılık
- İşletme içi geleneklerin güçlendirilmesi
- Bireylere önem verilmesi

### 3.3.3.Yükseltme ve Teşvik

İlerleme ve yükselme, bir personelin bulunduğundan daha yüksek bir işe geçmesidir. Bu yüksek kademedeki işe geçişte ücret ve bazı yetkiler artar. Yükseltme ve

<sup>19</sup> Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, (Eskişehir: Birlik Ofset, 1995), s.110

teşviklerde uygulanan yöntem örgüt kültürünü belirleyici bir özelliğe sahiptir<sup>20</sup>. Çalışanlar yükseltme ve teşvik uygulamalarını değerlendirerek örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olduğu konusunda bir fikre sahip olmaktadır.

### 3.4.Sosyalleşme

Sosyalleşme, insanların örgüt kültürünü nasıl öğrendiklerini tanımlamak için kullanılan bir ifadedir. Bu sayede insanlar kültürün norm ve değerlerini içselleştirirler ve işletme çalışanları gibi davranmayı öğrenirler<sup>21</sup>. İşletmeye yeni katılan yönetici ve diğer çalışanların örgüt kültürü ile bütünleştirilme süreci, yani sosyalizasyonları seçilme aşaması ile başlamaktadır. Seçimin zorluğu ve ayrıntılı niteliği, kültüre uyum sağlama şansı, işletmeye katılma arzusu ve mücadele hırsı az olanları baştan elimine etmektedir. İşletmeler örgüt kültürünü korumak ve aktarmak için sadece yerleşik değerlere uygun çalışanları alacak ve eğitim sayesinde onları bir parçası haline getirecektir

World Disney çalışanlarının hemen hemen her yerde çekici, temiz, sağlıklı olmaları ve mutlu gülümseyişleri tesadüfi değildir. Bu Disney'in aradığı imajdır. Şirket bu imajı koruyacak çalışanları seçer ve yetiştirir. Disney şirketi tüm çalışanları için, yetiştirme programları açan bir çalışan geliştirme grubuna sahiptir. Bu grubun görevi, kaliteli eğitim programları tasarlamak, şirketin imajını, kültürünü ve tarihini korumak ve çalışan moral ve motivasyonunu yükseltmektir<sup>22</sup>.

Sosyalleşme sürecinde örgüte yeni giren çalışan, örgüt içinde geçerli olan istendik ve istenmedik davranışların neler olduğunu ve diğer çalışanlarla iletişim kurmayı öğrenmektedir. Özellikle, örgüt içinde deneyimli personelin tutum ve davranışları gözlenerek, onların anlattıkları hikayeler dinlenerek bu süreç tamamlanmaktadır.

İşe alıştırma ve yerleştirme ile gerçekleşen sosyalizasyon sürecinde hizmet içi eğitim ve örgütte düzenlenen toplantılar oldukça etkilidir. Sosyalleşme sürecinde örgüt dışı toplantıların yanı sıra çalışanların yaptıkları toplantılar da önemlidir. Bu aşamada işgörenin sahip olduğu özellikler sembolik olarak yıkılmaktadır. Onların yerini üniformalar, yeni isimler ve diğer araçlar almaktadır. Örgütte öğrenilen yeni rol ile örgütün bir parçası olunmaktadır.

<sup>20</sup> Erkmen, a.g.m., s.112

<sup>21</sup> Köse, Gülgün, a.g.m., s.284

<sup>22</sup> Robbins, a.g.e., s.519

Yeni alınan çalışanın eğitiminin yanı sıra, kariyer gelişimi, performansının ölçümü ve değerlendirilmesi, önemli değerlere bağlılık, işletme için geleneklerin güçlendirilmesi, yükseltme ve teşvik ile personele değer verilmesi de bu aşamada yer almakta olup, bunlar kültürün oluşturulmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında yapılması gereken işlevlerdir<sup>23</sup>. Örgütsel toplumsallaşma genelde üç aşamalı olarak görülmektedir. Bu aşamalar<sup>24</sup>:

- Örgüte girmeden önce
- Örgütle karşılaşma
- Başkalaşım veya değişme olarak adlandırılmaktadır.

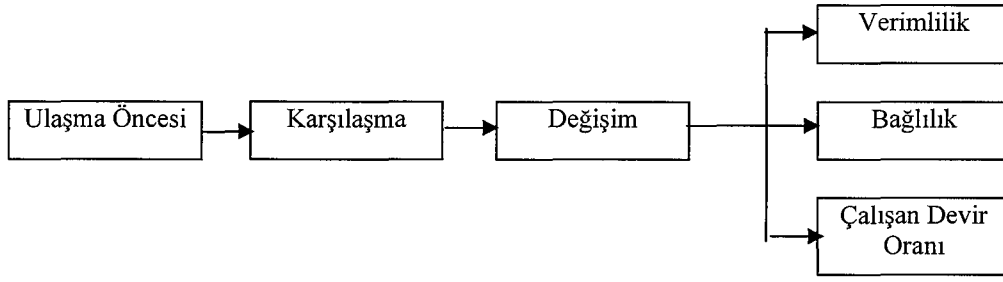
*Birinci Aşama:* Bireyin örgüte girmeden önceki bütün öğrenme süreçlerini, değerlerini, tutumlarını ve beklentilerini kapsar. Her ne kadar personel seçimi sırasında uygun insan istihdam edilmeye çalışılırsa da, başlangıç aşaması önem taşır.

*İkinci aşama:* Karşılaşma aşamasıdır. Yeni üyenin örgüte girişi ile karşılaşma aşaması yaşanır. Beklentiler doğrulanabileceği gibi doğrulanmayabilir de. Gerçeklerle arasında çok fark olduğunda işten ayrılma ile sonuçlanacaktır. Özellikle güçlü kültüre sahip işletmenin bu aşamada, çalışana çetin sınavlardan geçirdikleri bilinmektedir. İşletme açısından adayın işe alınması kararı örgütün değerleri ile tamamen tutarlı olan ya da en azından bu değerlerin çoğunu benimsemiş kişiler lehine verilecektir. Başka bir deyişle; bilinçli ya da bilinçsiz olarak uygun bir eşleşme sağlamaya yönelik çaba, örgütün öz değerlerine saldırarak ya da zayıflatacak kişileri seçim dışı bırakmak ile sonlanacaktır.

*Üçüncü aşama:* Değişme aşamasıdır. Burada daha uzun dönemli değişmeler söz konusudur. Artık, örgütün bir parçası olan birey işini en iyi biçimde nasıl yapacağını, yeni roller altından nasıl başarı ile kalkacağını, üye olduğu yeni grubun değer ve normlarına nasıl uyum sağlayacağını öğrenmektedir. Şekil 1'de sosyalleşme süreci gösterilmektedir. Bu üç aşamalı süreç; işletmeye yeni katılan çalışanın işteki verimliliği, örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütte kalma kararı üzerinde etkilidir.

<sup>23</sup> Gürçay, a.g.m., s.78

<sup>24</sup> Özkalp, a.g.m., s.81



**Şekil 1.** Sosyalleşme Süreci

Kaynak: Robbins, a.g.e., s.522

### 3.5.İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre

İşletmenin kültürü iç ve dış çevresel ilişkileri sonucunda doğar. Bazı işletmeler yüksek kalite ve hatasız mal ile tanınırken diğer bir işletme orta kalite fakat ucuz mallarla pazara girebilir. Başka bir işletme ise dağıtımda üstünlük ile pazarda önemli bir yer tutabilir. Dış çevredeki değişimlere göre örgüt kültürü değişecektir. Örgüt kültürü dengeli dış çevrelerde bile değişebilir bazen çok hareketli dış çevreler örgüt kültüründe daha büyük değişimlere neden olabilir. "Ekonomik krizler, yasalarda veya düzenlemelerdeki değişimler, sosyal gelişmeler, demografik trendler ayakta kalabilmek için örgüt kültürünün gelişimini gerektirir"<sup>25</sup>.

## 4. TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü, bir işletmenin değer sistemi, politikaları, programları ve üst yönetimin davranışları ile desteklenen yön verici günlük inançların bir toplamıdır. Bu inanç yapısı, tüm işletmeyi kapsamakta ve çalışanların davranışlarına etki etmektedir. Bir işletmede çalışanların nelerin önemli olduğuna dair bir broşüre ihtiyaçları yoktur. Kolektif program ve politika anlayışları çalışanların hareketlerini ve inançlarını yönlendirmektedir. Bunun doğal sonucu bir işletmenin kişiliği oluşmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı, bireylerin düşüncelerindeki paylaşılmış, görünmez değerleri vurgulamaktadır. Örgüt kültürünün temeli, çalışanların farkında olmadığı işletme kurucularının kişiliğine dayanmaktadır. Üst yönetimin değerler sistemi, örgütlerin tarihi ve gelecekleri için toplam kalite kültürünün anahtar belirleyicisidir<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Özalp, a.g.e., s.570

<sup>26</sup> Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Birinci Basım., İstanbul:Sistem Yayıncılık, Haziran 2001), s.147

İşletmelerin piyasa da varolabilmelerinin tek yolu uluslararası rekabeti göze alarak, iç ve dış pazarlarda rakiplerle başa çıkmalarıdır. Uluslararası pazarlarda ki ortak süreç, toplam kalite yolu ile rekabet gücünü sürekli kılmaktır. Bunun için "Toplam Kalite Kültürü" kavramı önem kazanmaktadır.

Toplam kalite kültürü, bir örgütün, dış ortamda yaşamını sürdürmek ve kendi iç ilişkilerini yönetmek için kapasitesini geliştirirken kalite ile ilgili değerleri toplam olarak öğrenmesidir<sup>27</sup>.

Bir başka tanıtımda ise, toplam kalite kültürü, sürekli iyileştirme aracılığı ile kendisini müşteri tatminine adanmış olan örgütün kültürüdür. Bu tanım toplam kalite kültürünü yaşama geçirmede başarı kazanmış bir işletmenin, tüm faaliyet ve iş süreçlerine yansıyan ve aynı zamanda çalışanlarında konuya ilişkin bireysel bir anlayışa sahip olmalarıyla bağıntılı olduğunun bir açıklamasıdır. Çünkü işletme çalışanlarının kalite felsefesini özel ve iş yaşamlarıyla özdeşleştirmeden ve tutumlarını değiştirmeden, kalite uygulamalarının başarıya ulaşma şansı bulunmamaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin temel yapı taşlarının, ilke ve kurallarının çok dengeli ve etken bir biçimde uygulamaya konulmasıyla toplam kalite kültürünün oluşturulabileceği artık bir yönetim yaklaşımı olarak günümüzde kesinlik kazanmıştır<sup>28</sup>.

Toplam kalite kültürünü anlatan unsurlardan bazılarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür<sup>29</sup>:

- Günlük işlerdeki kalite değerlendirmeleri
- İşletme mitolojisinin bir parçası haline gelen kalite hikayeleri
- Kalite inançları (çalışanlara kalite hakkındaki gerçek hislerinin nasıl olması gerektiğini vurgulaması)
- İşin başarılması için gerekli olan kalite normları veya kabullenilen metotlar.

Kalite yönetimini destekleyecek bir kültürel yapının geliştirilebilmesi için önce mevcut kültürel yapının analiz edilmesi gerekmektedir. Kalite yönetimine destek vermeyen bir işletme kültürü, kalite süreçlerinin başarısını enleyecektir.

<sup>27</sup> İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, (Dördüncü basım., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ekim 1999), s.108

<sup>28</sup> Mehmet Yahyağil, "Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Human Resources**, Yıl 4, Sayı no 5, (Eylül-Ekim 2000), s.80

<sup>29</sup> Kovancı, **A.g.e.**, s.148



Başarılı bir kalite yönetimi uygulaması için yönetim, kalitenin yönlendirdiği kültürü ön plana çıkararak bununla bütünleşmiş insan davranışlarının desteklenmesini teşvik etmelidir.

## 5. TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Günümüzde gittikçe güçleşen rekabet koşulları kalitenin sürekli iyileştirilmesini, mükemmelleştirilmesini kaçınılmaz kılmıştır. Ancak kalite geliştirme çalışmaları uygun değerler, inançlar ve davranışlara sahip kültürlerde başarılı olabilmektedir. Aksi takdirde tüm çabalar, kaynaklar ve zaman boşa gitmeye mahkumdur. Kısacası, kaliteyi geliştirmek için buna izin verecek bir örgüt kültürü, yani kalite kültürü ön koşuldur.

Kalite kültürü tamamı ile entegre olmuş, sosyal ve kültürel bir sistemdir. Bu sistemde, tüm çalışanlar birbiriyle serbestçe konuşurlar ve kaliteyi iyileştirmede kullanılan araçlar hakkında bilgilere sahiptirler. Karmaşık sorunların en uygun şekilde çözümlenebilmesi için hem insan ilişkilerinde hem de istatistikte uzman kişiler görevlendirilmiştir. Sosyal ve teknik uzmanlar birbiriyle rahatça konuşabilmektedir.

Ekonomik değişim yaşanacaksa ve örgüt bu değişimin yönünü biliyorsa, o takdirde gelecekteki uygun kültürün ne olması gerektiğini de tahmin edebilir. Bu uygun kültürü geliştirmek zaman alacağından, akıllı yönetilen bir şirkette, stratejik değişim yönetimi başladığı zaman aynı anda kültürel değişim yönetimi de başlayacaktır.

İşletmeler bu değişimlere çeşitli stratejilerle uyum sağlamaya çalışmaktadırlar; her çalışanın yarattığı katma değeri arttırmak, stokları düşürmek yoluyla maliyetleri azaltmak, kalite iyileştirmek yoluyla rekabet avantajı elde etmek gibi. Kalite odaklı stratejilerin merkezinde ise müşteri vardır<sup>30</sup>. Müşterinin önemini kavramış işletmeler, artık kaliteyi gözardı edemezler.

Girişimci ve yüksek rekabet ortamında, kaliteye olan talep artmakta ve bu talebi karşılamak için stratejik amaçlar kaliteye odaklanmaktadır. Bu doğrultuda günümüzde, dünyanın farklı coğrafyalarında ki işletmeler kalite felsefesinin gereklerini yerine getirerek, bünyelerinde bir toplam kalite kültürü oluşturulmasını temel bir yönetim ilkesi olarak kabul etmişlerdir.

<sup>30</sup> Selen Sanal, "Kalite Kültürü", Web sitesi. <http://www.isguc.org>

## 6. TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ

Toplam kalite kültürü, işletmelerin sahip olduğu düşünce ve davranış biçimlerinden oluşmaktadır. Geleneksel işletmeler içe dönük bir yapıyı sürdürerek sahip oldukları birikimi vazgeçilmez görmektedirler. Ancak uluslararası rekabet artık işletmeleri kendi iş kollarında dünyanın en iyi işletmeleri ile baş etmeğe zorlamaktadır. İşletmelerde bu doğrultuda uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek şekilde süreçlerini yeniden tasarlamak ve geliştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Üst yönetim, davranış kalıplarını ve işletme toplam kalite kültürünü etkilemekte, toplam kalite kültürü de çalışanların davranışlarını etkilemektedir<sup>31</sup>.

İşletme toplam kalite kültürünü oluşturan temel özellikler vardır. Toplam kalite kültüründe bulunması gereken bu evrensel kalite özelliklerini yönetim, çalışanlar, tedarikçiler, ve müşteriler yaşatırlar. Toplam kalite kültürü başlığı altında kesin bir kategorizasyon olmamasına karşın, bunun nedeni temelde "kültür kavramının" tek ve açık bir tanımının yapılamaması kadar, toplam kalite kültürünü oluşturan özelliklerin farklı isimler altında, değişik bakış açılarından incelenmesi ya da aynı özelliklerin farklı biçimde gruplaştırılmasından kaynaklanmaktadır.

### 6.1.Üst Yönetimin Liderliği

Üst yönetim her zaman bir işletmenin başarısı veya başarısızlığında önemli rol oynamaktadır. Çünkü, politikaları, prosedürleri, ücretleri, ürünleri, pazarları, pazar stratejilerini ve fiyatları daima üst yönetim belirlemektedir.

Toplam kalite kültürünün oluşumunda, üst yönetim bu uygulamaların içinde yer alarak yöneticilik görevinin yanında lider rolünü de üstlenmelidir. Liderliği yöneticilikten ayıran en önemli özelliğin, başkalarını etkileme ve kendini izletebilme becerisi olduğu düşünülürse, yönetici kaliteye ilişkin çabalarında alt kademe çalışanlarına emir veren biri değil, onlara örnek teşkil eden bir kişilik sergilemelidir.

Üst yönetimin kalite yönetimi uygulamalarında, başarılı olabilmesi için sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>32</sup>.

- İç ve dış müşteri odaklı anlayış
- Kalite görüşünü (vizyonunu) paylaşabilmesi

<sup>31</sup> Şener Mutur, 7. Ulusal Kalite Kongresi, (TÜSİAD, 11-12 Kasım 1998), s.235

<sup>32</sup> Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, (İkinci basım. İstanbul: Sim Matbaacılık, Mart 1997), s.42

- Demokratik bir düşünce tarzı
- Çalışanların fikir ve görüşlerine saygı
- Yol gösterici yöneticilik anlayışı ve kişisel bilgi
- Bir strateji oluşturup bu stratejiyi yaşatabilmesi

Kalite yönetimi uygulamasında, çalışanların yetkilendirilerek yeni bir örgüt kültürü oluşturma da ve bir vizyon yaratmada üst yönetimin liderlik biçimi başlı başına olumlu bir güç sağlamaktadır. İşte bu noktada liderin, katılımcılık ve yaratıcılığı örgüt içerisine yerleştirme kabiliyeti ön plana çıkmaktadır. Öğrenme ve değişim süreçlerinde gerçek anlamda katılımcılığı sağlamalı ve kültürel çelişkiler içinde olan üyelerin olayları kavramasına yardımcı olmalıdır. Liderler, örgütlerinin misyonlarına ulaşmasını sağlamada çalışanlara bağlıdır. Örgütün tümü herhangi bir gerçek değişim oluşmadan önce değişime karşı motive edilmeli ve çalışanların değişimin içyüzünü kavraması sağlanmalıdır<sup>33</sup>.

Toplam Kalite Yönetiminin en iyi işlediği işletmeler, liderin hayalinin tüm şirkete yayılmasını sağlayan, yöneticileri öfkeliendiren ya da kuşkulandıran bir vizyonun ortaya konduğu, ancak liderin davranışlarıyla bu vizyona sahip çıktığını gösterdiği işletmelerdir.

Motorola'nın yöneticisi Robert Galvin, bunun nasıl gerçekleştirileceğini bizlere göstermiştir. 1981 yılında, o zamanlar ulaşılmaz gibi görünen bir hedef belirlemiştir. Beş yıl içinde hata düzeyi, o günkü hata düzeyinin onda birine indirilecekti. Galvin, bu oranında yeterli olmadığını gördüğünde, 1989'a kadar ikinci bir on katlık iyileştirme yapılmasını istedi. Bundan sonra da Motorola kendisine ünlü Altı Sigma" hedefini belirledi. Motorola 'nın 2000 yılı için koyduğu hedef çok açıktır:

Dünyanın bir numaralı şirketi olmak.

Çok açık şekilde ortaya çıkan tek sonuç kalite kavramının ;

Çalışan + Yönetici+ Tedarikçi +Müşteri + Kültürün

en etkin şekilde kullanılıp, kendi standardını yaratmak olduğu bir sistemdir<sup>34</sup>.

E. Schein, liderin örgütsel kültürü değiştirmekte beş yöntem uyguladığını ifade etmektedir<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> Tamer Keçecioglu, **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, Yayın no: 24, Kasım 1998, s.111

<sup>34</sup> Sanal, a.g.m., Web.Sitesi

<sup>35</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (Beşinci basım, İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş, 2000), s.415

- Birinci yöntem, belirli iş, faaliyet veya davranış konularına sistematik olarak ve belli aralıklarla dikkati çekme ve bu alanları resmi olarak denetleme, konulara ilişkin soru ve yorumlara cevap verme şeklindedir.
- İkinci yöntem, liderin kritik olaylara ve örgütsel krizlere gösterdiği tepkilerle ilgilidir. Sorunların çözümünde hangi norm ve değer çalışma ilkelerini ön plana çıkararak krizle başa çıkıp kritik olayların üstesinden geldiği veya yeni sorun veya krizler yarattığına bakılır.
- Üçüncü yöntem, liderin bizzat kendisinin bir model olarak davranmasıdır. Bu yöntemde, belli amaç veya amaçlara yönelik olarak ne yapılması gerektiğini anlatır ve örnek olarak kendisinin dikkate alınmasını isteyebilir.
- Dördüncü yöntem, üst yönetimin ödül ve statüleri dağıtırken nelere dikkat ettiğiidir.
- Beşinci yöntem ise, işletmede eleman seçimi, terfi ettirme, işten çıkartma ile ilgili süreçleri kapsamaktadır. Kültür değiştirme çabası içindeki işletmeler, eski kültürlerine ters düşen elemanları işe alarak, değer, norm ve davranış değişikliğini başlatırlar.

Toplam kalite kültürü gelişiminin başlaması için yöneticiler yeni kültürü sembolize eden birkaç çarpıcı değişiklik yapmalıdır<sup>36</sup>. Bu amaçla, adeta bir reklam kampanyasını hatırlatan uygulamalar ile, çalışanları meraklandırmak ve daha iyiye götürecek olan bir yolculuğun heyecanına sokmak gerekmektedir. Örneğin, üst yönetimin tüm çalışanların isimlerine gönderdiği toplam kalite felsefesine yönelik mesajlar, duvarlara asılan posterler, işletme gazetesi ya da bülteninde yazılan yazılar, çalışanların Toplam Kalite Yönetimini merak etmelerini sağlayacak araçlar olarak kullanılabilir.

Bu merak oluştuğundan sonra, işletme çapında kısa süreli eğitim veya konferanslar düzenlenerek Toplam Kalite Yönetiminin getireceği yararlarından bahsedilebilir.

Bunlar dışında resmi olarak hazırlanmış prosedürler, görev tanımları, örgüt felsefesine ilişkin açıklamalar, örnek davranışlar kültürel değişimler için önemli bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

<sup>36</sup> Özgür Döğertlioğlu, "Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşümü.",(Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 1995), s.85

engel oluşturmaktadır. Korkunun yerine iletişimi koyabilmek için çok büyük bir çaba ve kültürel değişim gerekmektedir.

**Veri Odaklılık.** Çalışanların müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişime katılması ve bunlara yönelik çalışması; ancak gerçekler ve verilerle ilgili bilgi sahibi oldukları zaman mümkündür. Çalışanların problemlerin kökünde yatan sorunları belirleme, olası çözümleri değerlendirme ve süreçte ilerlemeye katkıda bulunabilmesi için; maliyetler, zarar oranları, üretim ve hizmet kabiliyetleri gibi parametrelerle ilgili gerçekleri ve verileri bilmesi şarttır.

**İş Amaç ve Sonuçlarını Paylaşma.** Gelişmeye doğru sarf edilen isteğe bağlı çaba, sahip olma davranışının bir örneğidir. Gerçekten sahip olma duygusu hissedip ona göre davranmak için çalışanların, işletmenin satışlar, maliyetler, kazançlar, müşteri memnuniyeti, vb. hedeflerini bilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanlar, kendi çalışmalarının bu hedeflerin gerçekleşmesine nasıl katkı sağlayacağını açıkça bilmelidirler.

Yönetimin yönlendirdiği iletişim süreci sonrasında çalışanlarda meydana gelmesi beklenen davranış değişiklikleri üç aşamada gerçekleşecektir. Bunlar sırası ile çalışanların bilgi düzeyinde, tutumlarında ve davranışlarında görünen değişim şeklinde olacaktır.

İşletmeler arası ve işletme içi bilgi akışının sağlanması sadece işletmenin durumunun kontrolü için değil, yöneticilerin çalışanlarını daha iyi uyarmak ve motive edebilmek için önemlidir. Örneğin, Ford şirketi, İspanya da ve Britanya da yaptığı yatırımlarda ekip çalışmasının önemi, yatay örgütlenme modeli, yeteneklerin genişletilmesi gibi konuların işletme için ne derece önemli olduğunu tüm çalışan ve yöneticilere yönelik bir el kitabı bastırarak izah etmiştir.

Dolaşarak yönetim tarzı, bilgilerin doğru akışına, düşünce ve yorumları alabilmeye dayanan iyi iletişim kurma becerisine ağırlık veren bir iletişim kurma yöntemidir. Bu yöntem her yöneticiye sorumlu olduğu iş çevresinde her gün yarım saat dolaşmayı zorunlu kılmaktadır. Bu yöntem, Türk Henkel'de uygulanmakta ve Henkel genel müdürü, her hafta belirli günlerde işyerinde yürüyerek ve çalışanlarla sohbet ederek bu diyalogu en üst kademededen en alt kademeye doğru geliştirmektedir<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Ali R.Büyükuşlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, 1998, s.s.55-56

Goodyear'da kalite kültürü oluşturulma sürecinde, etkin bir iletişimin, değişimin temel koşulu olduğu kabul edilmiştir. İletişimin etkinliği ise verilen mesajların bütünüyle tam olarak anlaşılması ve bunun çalışanları harekete geçirmesi belirlemektedir. Goodyear'ın kullandığı iletişim araçları eğitim, değişim süreci toplantıları, haftalık-aylık dergiler, panolar, günlük-haftalık-aylık haberleşme toplantıları, haftalık müşteri ziyaretleri, haftalık müşteri toplantıları ve aylık sendika yönetim toplantılarından oluşmaktadır<sup>41</sup>.

Sonuç olarak bir yönetim aracı olan iletişim, çalışanı motive eder, yakınlaştırır, inisiyatif geliştirir ve işletmenin çıkarları doğrultusunda kullanılmakta ise, işletmenin ve çalışanların gelişmesinde birbirleriyle uyumlu olmasını sağlar. Ayrıca iletişim, ortak bir dil yaratarak kalite kültürünün yayılmasını sağlamaktadır.

### 6.3.Tam Katılım

İşletme içindeki bireylerin davranışı olarak niteleyebileceğimiz örgüt kültürü, günümüz rekabet ortamında gerekli ve açıklayıcı bir unsur haline gelmiştir.

İşletmelerde tam katılımı sağlamak ve sonucunda kalite yönetiminde başarı elde etmek için çalışanlarda bir "örgüt kültürünün" oluşturulması veya bir "sahiplik duygusunun" ve "işletme biziz" anlayışının yerleştirilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Çünkü, örgüt kültürü, işletmelerde davranışsal normları üreterek insanlarla örgüt yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimini sağlamakta, ortak inanç ve değerler sistemi yaratmaktadır<sup>42</sup>.

Kalite yönetim süreci içinde tam katılımı sağlamak, çalışanların tüm iş süreçlerinin niteliğini bilmeleri, gelişmelerden anında haberdar olabilmeleri açık iletişim kanalları kullanılarak birbirleriyle iletişim içinde olmaları ile sağlanabilecektir.

Örgüt içindeki iletişim kanallarının çokluğu, açıklık ve etkenlik derecesi hem çalışanları iş süreçleriyle kaynaştıracak, düşüncelerinin üst yönetim tarafından öğrenilmesine olanak tanıyacak ve hem de kendileri örgütsel faaliyetlerin amaçlarını daha iyi kavradıklarından, daha çok motive olacak ve katılım oranı artacaktır<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> K. Karadeniz, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi: Goodyear'da Toplam Kalite Kültürü**, (İstanbul: Üniform, 1994), s.117

<sup>42</sup> Muhittin Şimşek, "**Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü**", Standard Dergisi, (Mayıs 2000), s.35

<sup>43</sup> Yahyagil, **a.g.m.**, s.75

Katılımın çalışanlarda sağlayacağı iyileştirme yararlarının yanı sıra çalışanlar, fikirleri uygulamaya konulunca önemli bir tatmin duygusu yaşayarak işlerine daha sadık olacaktır. Bu tatmin ve sadakat, katılımı dolayısıyla da iyileştirmeyi sürekli kılacaktır. Sayılanlara ek olarak çalışanların yönetime katılımıyla, sağlanan diğer faydalar da aşağıda sıralanmıştır<sup>44</sup>.

- Yönetenler ile yönetilenler arasındaki kutuplaşmanın ortadan kaldırılması ve ortak amaçlardan hareketle işletmede biz duygusunun yerleştirilmesi
- Liderlik özellikleri ve bireysel gelişim artırılarak görev bilincinin gelişmesine yardımcı olmak
- Yaratıcılığın geliştirilmesini sağlamak
- Çalışanların kalite ilkelerini benimsemesine ve bu ilkelerin işletmenin ortak kültürü olmasına yardımcı olmak
- Çalışanların problemleri kaynağında ve en kısa zaman da çözmesini sağlamak
- Kaliteyi ve verimliliği geliştirmek
- Takım çalışmasına olanak sağlayarak problem çözümlerinde başarıyı yakalamak.

Tam katılımın sağlanması ile en alt kademedeki en üst düzeye bilgi akışı ve iletişim gerçekleşmiş olacaktır. Bu sistemin en iyi örneği, Japon işletmelerince benimsenen ve danışmanlık anlamına gelen "Ringi" sistemidir. Ringi (karar istemek) esas itibarıyla astların yazılı olarak yaptıkları önerilerdir. Dolayısıyla ringi, alt kademe yöneticiler tarafından üst düzeye sunulmaktadır. Çalışanlar tarafından verilen öneriler her kademe tartışılır. Bu sistem, tüm çalışanların ortak karar alma politikasına katılmaları olanağını sağlar. Bu sistemin başarısı, işletmedeki ve bulunduğu piyasada ki iletişime dayanmasından ve her elemana açık olmasındandır<sup>45</sup>.

Çalışanların yetkilendirilmesi, kararlar ve amaçlar üzerine uzlaşma sağlama yolunda önemli bir yönetsel araç olarak gündeme gelmektedir. Çalışanları yetkilendirme, kişilere hedeflerine ulaşmak amacıyla belli prensipler içerisinde hareket etme yeteneği kazandırmaktadır. Çalışanları yetkilendirmek için yöneticiler sorumluluğu, otoriteyi ve işin sahipliğini uygun bir biçimde delege etmek zorundadırlar, ancak bu durum yöneticilerin kendi işlerinden feragat etmeleri anlamına gelmemektedir.

---

<sup>44</sup> Kovancı, a.g.e., ss. 259-260

<sup>45</sup> Büyüksulu, a.g.e., s.190

Çünkü risk alma konusunda çalışanları cesaretlendirecek yöneticilerin, sorumlu oldukları süreçlerin kontrolünü kaybetmemeleri gerekmektedir<sup>46</sup>.

Günümüz liderleri çalışanları yetkilendirmek için dört noktaya önem vermelidir. Vizyon, yeni bir bakış açısı, gelişmeye hazır olma, maliyetin ödenmesi<sup>47</sup>.

**Vizyon.** Ortak bir amaç etrafında birleşilmesi, ve ortak bir vizyonun paylaşılması ile çalışanların bireysel güçleri artırılır ve böylece işletme güçlendirilir.

**Yeni bir bakış açısı.** Çalışanlar kendilerine daha çok güven duymakta bu durumda bizi müşterilere götürür. Liderler ve çalışanlar müşteriler sayesinde hayatlarını kazanmaktadır. Olumlu tutumları teşvik etmek, insanların kendilerine güvenmelerine yardım etmek, yetkilendirmeye giden yolda hız kazandırır ve alt kadrolardan hızla sonuç alınabilir.

**Gelişmeye hazır olma.** Çalışanların yetenekleri kullanmada giderek daha usta olması, güveni, bağlılığı ve motivasyonu lidere daha etkili bir biçimde iletebilmeyi sağlar. Bireylerin önemli görevlere daha hazırlıklı olmalarını sağlamak, yolun daha kolay alınmasını sağlayacaktır.

**Maliyetin ödenmesi.** Vizyon, yeni bir bakış açısı, gelişmeye açık olma, vb. özellikleri elde edebilme belli bir bedeli ödemeyi gerektirir. Maliyetlerin çoğu sürecin başlangıcında ortaya çıkar. Doğru insanların işe alınması, eğitilmesi, önemli işler için hazırlanmalarına yardım edilmesi gerekmektedir. Ayrıca beklenen gelişmeyi gösteren çalışanların ödüllendirilmesi bu maliyetler arasındadır.

Çalışanların yetkilendirilmesi, üst yönetim tarafından tasarlanarak çalışanlara iletilen değerlerin gerçekten kültürün bir parçası haline gelmesini sağlayacak uygulamalara ortam hazırlamaktadır. Dolayısıyla yetkilendirme toplam kalite hedeflerine ulaşmada destek mekanizmasını oluşturacak bir kültür yaratmanın en somut araçlarından biridir.

#### 6.4.Sürekli Gelişme

Toplam kalite kültürü, süreçlerde yenilik ve yaratıcılığı, diğer bir deyişle sürekli gelişmeyi (Kaizen) ön plana çıkarmıştır. Sürekli gelişme, belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla

<sup>46</sup> Greg Bounds ve Diğerleri, *Toward The Emerging Paradigm Beyond Total Quality Management*, (USA: Mc Grow Hill Int. Editions, 1994), s. 559

<sup>47</sup> Paul Hersey, "Güçlü Kuruluşa Giden Yol", *Executive Excellence*, Y.1, S.3, Haziran 1997, s.19



süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojide yavaş, fakat gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşmeyi ifade eden bir kavramdır. Bahsi geçen süreçler yalnız üretim süreçleri değil çalışma alanını kapsayan tüm süreçlerdir.

Rekabet ortamı ve müşterilerin beklentileri, sürekli olarak değişen kalite hedeflerinin belirlenmesini ve izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Hedeflenen noktalar, özellikle pazar tarafından devamlı olarak gelişmekte ve değişmektedir<sup>48</sup>.

Sürekli gelişme, işletmelere birçok yarar sağlamaktadır. Bunlardan bir kaç aşağıda sıralanmıştır<sup>49</sup>. Bunlar:

- İşletmenin tüm faaliyetlerinde canlılık oluşturur
- Tüm çalışanların aynı hedef ve amaç doğrultusunda çalışmasını sağlar
- Etkileşim içinde olan bölümlerin ortak sorunları en kısa ve kalıcı biçimde çözümlenir
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir
- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Bu gelişmeler çerçevesinde, örgütler ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek için gerekli çalışmaları, sürekli gelişme yaklaşımı içinde yapmalıdırlar. Dolayısıyla sürekli gelişme toplam kalitenin en temel faaliyetidir

### 6.5.Müşteri Odaklılık

İşletmelerin, faaliyet alanları ne olursa olsun, norm, inanç ve değer yargılarından oluşan ve örgüt kültürü olarak adlandırılan, tamamen kendilerine özgü bir sisteme sahiptir. Bu sistem örgütün genel performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Toplam kalite kültürü, örgütlerin hem iç müşterileri hem de dış müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini aşan bir şekilde karşılanmasını amaçlayan, örgütsel bir değişimi gerçekleştirmek zorundadır<sup>50</sup>.

Müşteri odaklı çalışmaları savunan bu anlayışta müşteri kavramı sadece üretilen mal yada hizmeti alan kişi ya da kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı

<sup>48</sup> Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, (İkinci basım. İstanbul:Sim Matbaacılık, Mart 1997), s.75

<sup>49</sup> Jale Gür, **Kalite Maratonu**, (KOSGEB, Ankara: Kültür Matbaası, 1996), s.31

<sup>50</sup> Mehmet Yahyagil, "Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt Çalışanlarının İş tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Human Resources**, Yıl 5, Sayı no 1, (Kasım-Aralık 2000)s.82

olmayıp, örgüt içi müşterileri de kapsamaktadır. O halde toplam kalite kültüründe, iki farklı müşteri kavramından bahsetmek mümkündür. Bunlar iç müşteri ve dış müşterilerdir.

### 6.5.1.İç Müşteri

Toplam kalite yaklaşımı sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirerek, müşteri tatminini amaçladığından; Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarısı, işletmelerin genel performansını en etkin düzeye çıkartmak için tüm işletme çalışanlarının iş süreçlerine tam katılımlarını sağlayarak kalite kültürünün yaratılması üzerine odaklaşmaktadır.

Toplam kalite kültürünün oluşturulmasında örgütsel amaçlara ulaşabilme, çalışanların iç müşteri şeklinde kabul edilerek, işletme faaliyetlerinin tümünde etkin olmaları ve karar verme sürecine katılmaları ile gerçekleşebilir. Çalışanlar, yönetim tarafından iç müşteri olarak kabul edildiklerinde, kendilerini de çalıştıkları iş arkadaşları için daha yüksek kalitede mal ve hizmet üretmeye motive edilmiş hissedeceklerdir<sup>51</sup>.

İşletmeler dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde kârlılıklarını arttırmak amacındaysalar, iç müşterilerini çok iyi anlayıp onları mutlu etme yoluna gitmelidirler. İşletmedeki tüm sistemlerin adil olması, çalışanın düşüncelerine saygı, iş yeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin işletme içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayabilecek faktörlerdir. İşletmelerin unutmaması gereken en önemli faktörlerden birisi de "dış müşteri mutluluğunun iç müşterilerden geçtiğidir"<sup>52</sup>.

### 6.5.2.Dış Müşteri

Günümüz pazarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında dış müşteri, eskisinden çok daha fazla seçici olmuştur. Daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü veya satıcısını değiştirebilmektedir. Bu nedenle, müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve

---

<sup>51</sup> Yahyagil, a.g.m., s.80

<sup>52</sup> Ersen, a.g.e., s.25

herkesten önce uygulamaya koyan işletmelerin, rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır<sup>53</sup>.

Dış müşteriler olarak nitelendirilen bu müşteri grubu, bir ürün veya hizmetten kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır<sup>54</sup>.

Başarılı işletmelerde dış müşteri ile gerçek bir yakınlık kurulmaktadır. Bu işletmelerde müşteri değeri etrafında şekillenen bir hizmet tutkusunun, faaliyetleri yönlendirmede teknoloji ve düşük maliyet arayışlarından çok müşteriye yönelik ortak bir sorumluluk duygusunun varlığı gözlemlenmektedir. Örneğin IBM'in yıllardır kendi alanında bir teknoloji liderliğine sahip olmadığı ancak hizmet konusunda etkinliğe dayalı bir şirket egemenliğine sahip olduğu bilinmektedir<sup>55</sup>.

Müşteriye hizmet tutkusunu bir kültürel değer haline getiren işletmelere örnek olabileceklerden biride, Pepsi Cola'nın Frito Lay bölümüdür. Patates cipsi vb. ürünler satan Frito Lay'ın felsefesi, " %99.5 düzeyinde hizmet" tir. Bu Frito'nun gerektiğinde ekonomik olmayan yerlere, ekonomik olmayan sıklıkta ve hızla gitmeye; stoğu bitmiş ufak bir dükkana otuzar dolarlık iki koli cips satmak için beş-altı yüz dolarlık masrafi göze almaya razı olması anlamına gelmektedir. İşletmede, bir karton cipsi bir satış noktasına ulaştırabilmek için en kötü hava koşullarında yola çıkan satıcıların, bir tayfundan sonra müşterilerinin dükkanlarını gönüllü olarak temizleyen satış ekiplerinin öyküleri yerleşmiştir. Bu öykülerin parasal değeri ise rakamlarla ifade edilemeyecek düzeydedir. Çünkü bu tür öyküler, bir işletmenin sembolizmini ve mitolojisini, dolayısıyla kültürünü oluşturmaktadır<sup>56</sup>.

Toplam kalite kültürü işletmelere, müşterilerinin kim olduğu, ihtiyaçlarının neler olduğu, bu ihtiyaçları ne derece karşıladıkları ve gelişmek için neler yapmaları gerektiği

<sup>53</sup> Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım**, (Rota Yayınları, Mart 1997), s.52

<sup>54</sup> Ateş Ünal Erzen, **Gelecek Müşteridir**, (Renault-Mais El Kitabı, Haziran 1994), s.24

<sup>55</sup> Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, **Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış**, (Çev. Selami Sargut), İstanbul: Altın Kitaplar, 1987, s.224

<sup>56</sup> Cem M. Kozlu, **Kurumsal Kültür**, (İstanbul:Defne Yayıncılık, 1988), s.36

konusunda önemli mesajlar vermekte ve aşağıda sıralanan faydaları elde etmelerini sağlamaktadır<sup>57</sup>:

- Müşterilerin memnun edilmesi ve elde tutulması
- Daha çok müşteri kazanılması
- Müşterilerin değişen veya yeni ihtiyaçlarına uygun ürünlerin dizayn edilmesi
- Şikayetlere cevap vermek ve garanti isteklerini işleme koymak gibi müşteri tatminsizliğinden kaynaklanan maliyetlerin azaltılması

Toplam kalite kültürü, müşteri tatminin sağlanmasında önemli olan bu uzun kalite zincirine önem verilmesini sağlamaktadır.

İşletmeler, müşterilerinden şikayetler veya istekler almaktadırlar. İşlemeler arasındaki fark, şikayet veya isteklerin tekrar oranı ve yoğunluğudur. Bazı işletmeler şikayetlere gereken önemi vermezken bazıları da bilgili ve tecrübeli personeli ile bu şikayetlerin tekrarlanmaması için gerekli önlemleri almaktadır.

ABD Tüketici Olayları Bürosu tarafından 1986 yılında tamamlanan bir araştırmaya göre aşağıdaki sonuçlar alınmıştır<sup>58</sup>.

- Memnuniyetsizliğini belirten her müşteriye karşılık 26 adet sessiz kalan müşteri vardır.
- Memnun olmayan bir müşteri memnuniyetsizliğini 8-16 kişiye anlatmaktadır. Tatmin edilmiş şekilde çözülmüş şikayeti olan müşteriler ise bu durumdan sadece 5 kişiye söz etmektedir.
- Memnun kalmayan müşterilerin %91'i aynı işletmenin ürününü bir daha almamaktadır.
- Memnun kalmayan müşterinin şikayetlerine çare bulmak için çaba sarf edilmesi halinde, %82-95 oranında ürünlerin müşteri tarafından tekrar alınması sağlanmaktadır.
- Yeni bir müşteri elde etmenin maliyeti eskisini elde tutmaktan 5 kat daha fazla olmaktadır.
- Müşterinin işletme hakkındaki olumsuz bir düşüncesini değiştirmek için 12 olumlu tecrübe gerekmektedir.

<sup>57</sup> Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Üçüncü Basım. Alfa Basım Yayım., Temmuz 2001), s.238

<sup>58</sup> Kovancı, **a.g.e.**, s.93

Yukarıdaki sonuçlar incelendiğinde, ürünleri ve hizmetleri belirli bir fiyatla pazara sürmenin ötesinde, daha fazla uğraş verilmesine ihtiyaç olduğu görülmektedir. Pazar kaybının temel nedeninin, müşteri tatminsizliği olduğu açıktır. Rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek ve sürekli ilerlemek için, işletmelerin müşterilerinin ne istediğini öğrenip, ürünleri ve servis hizmetlerini bu isteklere uygun bir şekilde getirmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde işletmede toplam kalite kültüründen bahsedilebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜNE DÖNÜŞÜMÜNDE İZLENECEK YOL

#### 1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ

Dış çevre şartlarının her gün değişiyor olması, yöneticilerin işletmelerin amacına ulaşabilmesi için gereken her şeyi değiştirmek zorunda oldukları gerçeğini bilmelerini gerektirmektedir. Uzun süre yaşamını devam ettirme ve bu süre içinde başarılı olma amacını güden işletmelerin iç ve dış etkiler sonucu teknolojilerinde, örgüt yapılarında ve yönetimlerinde, faaliyet alanlarında ve sunulan ürün veya hizmetlerindeki farklılaşmalar, örgütün resmi yapısının yanı sıra, çalışanların sayılarını da değiştirmektedir. Ayrıca sayılan tüm bu gelişmeler, değerler ve sembollerden oluşan örgüt kültürünün de değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır<sup>59</sup>. Çünkü hayatta kalabilme değişim kabiliyetine bağlıdır. İşletme kültürünün değişmesi, ihtiyaçtan doğan normal bir gelişmedir. Örgüt gelişen ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda hareket kabiliyetine sahip olmalıdır. Çünkü, pazar, müşteriler, ürünler ve rekabet ortamı sürekli değişebilmektedir.

Kültürel değişim bugünden yarına hızla olabilecek bir süreç değildir. Öncelikle, değişime açık olmak, rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri önceden belirleyerek değişime başlamak gerekmektedir. İşletme kültürünü çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle değiştirmek oldukça güçtür. Bu nedenle işletmede değişime dirençle karşılaşmak mümkündür. Liderlerin, değişimi yerleşmiş olan kültürü dikkate almadan

<sup>59</sup> Aylin Gülgün, "Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", 6.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (21-23 Mayıs 1998), s.260

sağlaması olanaksızdır<sup>60</sup>. Liderlerin kültürel değişimi planlarken sabırlı ve dikkatli olmaları gerekmektedir.

Başarılı bir kültürel değişimi gerçekleştirebilmek için üst yönetimin izlemesi gereken kurallar aşağıda sıralanmıştır<sup>61</sup>:

- Lider yaratıcı olmalı, geleceği görebilmeli ve yeni fırsatları ortaya koyma becerisi göstermelidir.
- Açık iletişim ve motive olmuş bir örgüt yapısı oluşturmalıdır.
- Mevcut ihtiyaçlardan hareketle gelecekteki ihtiyaçları belirleyebilmelidir.
- Dünya görüşünü değiştirebilmek için her türlü bilgiye erişmeli ve kullanılmalıdır.
- İşlerin hali hazırda yapıldığı gibi değil öğrenmeye ve gelişmeye odaklı bir örgüt kültürü geliştirmeye olanak sağlamalıdır.
- Yönetimsel etkinliği ve yaratıcılığı teşvik etmelidir.
- Gerek duyulduğunda riski göze alabilecek yaklaşımlar geliştirmelidir.

Üst yönetim değişimi kendi tarzına dayalı olarak başlatır. Yönetici otoriter tarzda ise, değişimi bildirerek başlatacaktır. Bunun yarattığı kültür çevresi de, sert olma eğilimindedir. Kavramsal becerileri ön plana çıkaran bir yönetici, değişimi tartışır toplantılar yapar ve değişimin gerekçelerini açıklar. Bu yöntem daha açık ve güvenilir bir örgüt kültürü yaratır.

İşletmelerde değişimin iki türde gerçekleştiğini söylemek mümkündür: Benimseyici ve uyum sağlayıcı değişim<sup>62</sup>. **Benimseyici değişimde**, bir şey dışarıdan alınıp var olan bir yapının içine katılır ya da var olan yapıya eklenir. Bu durağan bir değişimdir. Temelde yatan inançları, kültürü ve sistemdeki değerleri etkilemez; bu değişim biçiminde sistemde köklü bir değişiklik meydana gelmez. Yöneticilerin hayatları boyunca defalarca karşılaştıkları bu değişim, iş yapma metotlarını, iş süreçlerini; fabrika yerleşim planını yeni ürünün piyasaya sürülme yönteminin değiştirilmesini ve çalışanların eskinin devamı gibi gördükleri tüm değişimleri kapsar.

**Uyum sağlayıcı değişimde**, bir şeyin içselleştirilmesi söz konusudur, yapıya eklenmesi değil. Uyum sağlayıcı değişim, ortamdaki kaynaklanan bir zorlamaya verilen tepkidir. Yaşamı sürdürebilmek için mutlaka yapılması gereken bir değişikliktir. Hem

<sup>60</sup> Akın, Çetin ve Erol, *a.g.e.*, s.329

<sup>61</sup> Bilge Erengül, *Kültür Sihirbazları*, (İstanbul:Evrim Yayınevi, Ocak 1997), s.347

<sup>62</sup> Gregory A. Gull, "Dönüşümü Anlamak", *Executive Excellence*, Y.1, S.9, Aralık 1997, İstanbul, s.9

şu andaki durumun ne olduğunu anlamayı ve ondan kurtulmayı, hem de gelecekte ne olacağına yönelik harekete geçmeyi gerektirir. Bu tür değişim başarı ile gerçekleştirilir ise değişimin getirdikleri hem örgüt içinde hem de örgüt dışında fark edilecektir. Böyle değişiklikler genellikle büyüktür, örgütün gelecekteki çalışmalarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bir işletmenin tüm çalışma tarzını değiştiren, iş süreçlerinde değişim mühendisliği uygulaması, başka bir işletme ile birleşme, bir örgütün küçülmesi ve bir işletmenin tamamen farklı faaliyet alanlarına yönelmesi bu değişim türü için verilecek örneklerdir. Örgüt kültürü ve sistemi, oluşturan değerler, bu değişimde baştan yaratılmaktadır.

Uyum sağlayıcı değişim olayları arasında; örgütsel küçülme ve pek çok hizmetin dış kaynaklardan temini yoluna giderek örgüt kültüründe büyük değişimlere yol açan British Petroleum 1990 Projesi, British Telecommunications ve British Gas gibi kültürlerini, yapılarını ve operasyonlarını rekabet ortamına uydurmaya çalışan, özelleştirilmiş işletmelerin yaşadığı değişimler yer alır<sup>63</sup>.

Örgüt kültürünü bilinçli olarak değiştirmeye karar vermek, işletmelerin elde edeceği sonuçlarda büyük bir değişiklik yaratır. Üzerinde çalışılan kültür; pazardaki başarıyı artırır, müşteri hizmetlerinin kalitesini yükseltir, verimli ve tatmin edici bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkıda bulunur. Örgüt kültürünü değiştirmek; tutarlı, kararlı, iyi planlanmış bir hareket tarzı ve uzun yolculuk gerektiren bir çabadır.

Toplumsal kültür gibi o toplumun üyeleri tarafından oluşturulan örgütsel kültürün değişebileceği ve yönetilebileceği özellikle dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin başarısında göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. İşletmelerde örgütsel değişimi gerektiren ve Toplam Kalite Yönetiminde insan faktörünün dolayısıyla da kültürel boyutun etkinliğini belirleyen dışsal değişim faktörlerine aşağıda değinilmiştir.

## 2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME YOL AÇAN ETKENLER

Teknoloji, rekabet ortamı, müşteri beklentileri, ve çalışanların profillerinin değişime uğraması sonucu, örgüt yapılarında da köklü bir dönüşümü başlatmıştır. Bu

<sup>63</sup> D.E. Hussey, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, (Birinci basım. İstanbul: Rota Yayınları, Ağustos 1997), s.15



nedenle, örgüt kültürleri çevrenin farklı bir görünüm alması ile değişmek zorunda kalacaktır.

### 2.1.Çalışanların Nitelikleri ve İş Yapma Anlayışlarındaki Değişimin Etkisi

1980'li yıllardan itibaren yöneticiler kendilerini daha fazla dışsal faktörlerin etkisi altında hissetmeye başlamışlardır. Çalışanlarla ilişkilerin düzenlenmesi, işin yeniden organizasyonu ve çalışma tekniklerindeki değişimler, rekabet edebilir kalmanın değişmez sonucu olarak görülmüştür.

Günümüz çalışanı iki açıdan eskisinden farklılık göstermektedir<sup>64</sup>:

1. İşgücünü oluşturan insanlar, daha heterojen niteliklidirler. Farklı milliyetlerden, kültürlerden gelenler iş yaşamının içinde yer almaktadırlar.
2. Yaşam tarzları ve değerlerindeki değişimler işletme çalışanlarının performans ve davranışlarını etkilemektedir. Bu değişimler örgüt kültürünü gereken doğrultuda geliştirmek ve dönüştürmek için güncel fikirleri ve yöntemleri gündeme getirmektedir.

Diğer yandan çalışma koşulları ve eğitim düzeyinin yükselmesi gibi etkenler de çalışanların örgütteki yerlerine ilişkin farklı beklentiler geliştirmelerine neden olmaktadır. Çalışan kesimdeki bu değişimin nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır<sup>65</sup>.

- Endüstriyel çalışmalarda, artan zihinsel çabalarla birlikte yapılan işin niteliği de değişmiştir. Makinaları programlamak, araçların fonksiyonlarını izlemek, teknisyenleri uyarmak, belirlenmiş prosedür ve talimatları izlemek, vasıfsız, basit bir işçilikle sürdürülebilirken, kalite yaratmaya yönelik bütüncül çabalar nesnelere kullanılmadan, sembollerini anlamlandırmaya, yönetsel kontrolden bireysel sorumluluk ve kontrole dönüşümü zorunlu kılmıştır.
- Gerek örgün eğitim düzeyinin yükselmesi gerekse işletme içinde kullanılan formasyonun artması bireysel gelişim ve rekabeti arttırmış, geleneksel sınıf çıkarıcı bilincini zayıflatmıştır. Buna paralel olarak işe ilişkin algılarda da önemli değişiklikler gözlenmiştir. Önceleri kader, görev, zorunluluk ya da sadece bir

<sup>64</sup> Merly P. Gardner, "Creating a Corporate Culture For The Eighties", **Business Horizons**, Vol.28, No.1, January-February, 1985, s.60

<sup>65</sup> Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, (Ankara: Fredich Naumann Vakfı Yayını, 1996), s.s.14-15

faaliyet olan işin anlamı, bir yaşam ve ilişkiler alanı biçiminde değişmiş ve çalışanlar için giderek bir kimliği ifade eder duruma gelmiştir.

- Çalışanlar arasında özellikleri tamamıyla farklı olan ve herhangi bir ideolojiyle açıklanamayan bir teknisyen kültürü doğmuş ve işletme içinde en ağırlıklı alt kültür durumuna gelmiştir. Problemleri çözmek için bir araya gelen, toplantılar düzenleyen, tartışan ve sürekli işbirliği içinde olan bu grup işletmelere demokratik bir kültür taşımıştır.

Toplam Kalite Yönetiminin özelliklerinden kaynaklanan, çalışan ve yönetim arasında iletişimi kolaylaştırmak, sürekli gelişim doğrultusunda bilgi üretip paylaşmak, takım çalışması ile bireysel ve ortak sorumluluk yüklenmek gibi değerler, değişen örgüt kültürünün profilini oluşturmuştur.

## 2.2. Teknolojik Gelişmelerin Etkisi

Yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızlanan teknolojik gelişmeler sanayi devrimi gibi teknik düzeyde kalmamış, özellikle gelişmiş ülkelerde, kendine özgü bir toplumsal yapıyı ve kültürü de geliştirmiştir.

Yeni teknoloji yalnızca yüz binlerce yeni ürün ve yepyeni bir toplum yaratmakla kalmamış, yeni bir insanda oluşturmuştur. Bilgisayarın verdiği alışkanlıkla olaylara bölük pörçük değil bir sistem çerçevesinde bakan, daha eğitilmiş ve kültürlü, temel ekonomik sorunlarını çözdüğü için psikolojik tatminler arayan sanayi devriminin mirası sosyal güvenlik örgütleri sonucu geleceğe daha güvenle bakabilen, dolayısıyla işini ve yaşadığı kenti rahatlıkla değiştirebilen insan profili özellikle gelişmiş endüstri toplumlarında çalışma yaşamının belirleyici konumundadır<sup>66</sup>.

Teknoloji kişilerin yeteneklerini yaratıcılıklarını geliştirip, algılama, eylem ve düşünce biçimlerinde değişikliklere yol açmaktadır. Diğer yandan, kişilerin teknolojiyi etkin kullanabilmeleri, sürekli yenilik ve gelişmeyi sağlamaları, güçlü bir biçimde kültürel uygulamalara bağlıdır. Teknoloji insan ilişkilerindeki sinerjiyi geliştirmektedir. Bu nedenle etkin teknoloji kullanımı etkin bir kültürün anahtarıdır. Etkin bir kültürü ise,

---

<sup>66</sup> Kozlu, a.g.e., s.21

değişim, paylaşma, dinleme, açılma, bireysel ve kolektif inisiyatif, işbirliği ve takım çalışması gibi kelimelerle ifade etmek mümkündür<sup>67</sup>.

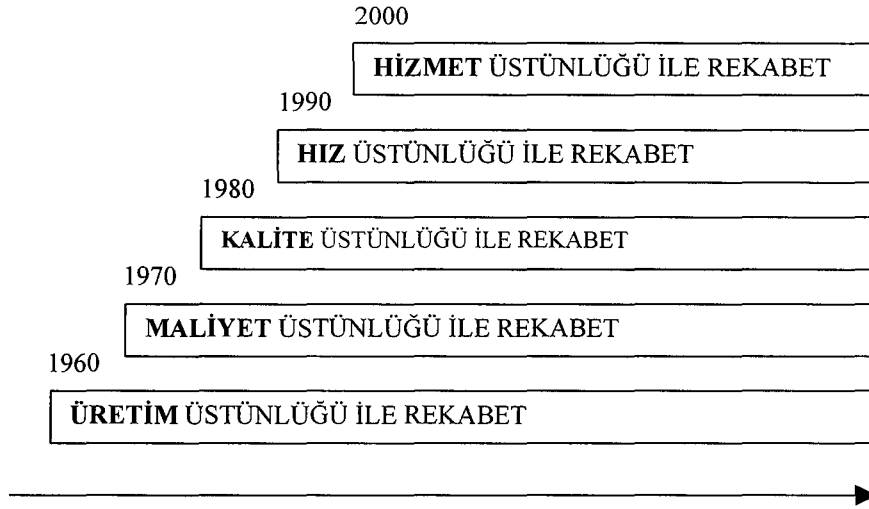
İletişim ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler, verilerin hızla işlenerek bilgiye dönüştürülmesine ve bunun kitlelere daha yaygın daha hızlı bir biçimde ulaştırılmasına ve böylece herkesin gelişmeleri izleyebilmesine, görüş sahibi olmasına yol açmıştır. İşletmelerin bu hıza ayak uydurabilmeleri ancak, örgütte yaratıcılığı, dolayısıyla değişikliği, esneklik ve sürati, çok yönlü bilgi alış verişini teşvik etmekle mümkün olacaktır.

### 2.3.Rekabet Koşullarındaki Değişimin Etkisi

Günümüz sanayi ve ticaret dünyasını tek bir kelime ile ifade etmek gerekirse bu kelime rekabet olacaktır. 1960'lı yıllarda üretim üstünlüğü ile başlayan rekabet, 1970'li yıllarda teknolojinin de yaygınlaşması ile maliyet üstünlüğüne dönüşmüş, 1980'ler de, bol ve ucuz ürünlerle tatmin olan tüketiciler için belirleyici kaliteli ürünler olmuştur. Bu gelişme ile kalite önemli bir rekabet aracı olmuştur. 1990'lı yıllarda rekabete yeni bir unsur daha eklendi, hız. Kaliteli, hatasız ve mükemmel ürünlere doyan pazarlar için, müşterinin beğenisini kazanan yeni ve çeşitli fonksiyonlara sahip ürünleri en çabuk müşteri beğenisine sunan işletmeler kazanmaktaydı. 2000'li yıllarda ise, hizmet üstünlüğünün ön plana çıkacağını söylemek mümkündür<sup>68</sup>. Şekil 2.'de, işletmelerin değişik dönemlerde farklı boyutlarda rekabet gelişim süreçleri gösterilmiştir.

<sup>67</sup> Erdem, a.g.e., s.64

<sup>68</sup> İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, (KalDer, 3.Basım., Ağustos 1996), s.s.26-27



**Şekil 2.** Sanayi ve Ticarete Rekabet Unsurları

Kaynak: Kavrakoğlu, age, s. 27.

Son yirmi yılda, Avrupa ve Uzak Doğu işletmeleri, piyasaya aynı fiyat düzeyinde daha yüksek kaliteli ürün arzında bulunmuşlardır. Bu durum, doğal olarak pazarın paylaşılmasını ve bu işletmelerin kazançlı çıkmasını sağlamıştır. Yaşanan bu gelişmeler, global pazarlara yüksek kalitede ürünler arz edemeyen işletmelerin piyasadandan çekilmelerine neden olmuştur. Örneğin, 1964 yılında dünya elektronik piyasasının yaklaşık üçte birini elinde bulunduran ABD'nin son yıllarda ki payı %10'un altına düşmüştür<sup>69</sup>. Bu örnek günümüzde kalitenin, rekabet gücü ve pazar payı üzerindeki gücünü açıkça ortaya koymaktadır.

Üretim hacmi, tedarikçilerle ilişkiler, malzeme ya da hammadde kaynaklarındaki üstünlükler, teknoloji, işgücü kaynağı, uluslararası rakipler vb. bir çok etken işletmelerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilme yeteneğini belirlemektedir. Ancak bütün çabaların odak noktası olan müşteri asıl rekabet avantajını yaratan güç olarak görülmektedir<sup>70</sup>. Günümüz gelişmiş pazarlarında müşterinin tercihi olmak işletmelerin, ürünün özelliklerini müşteri beklentilerine göre belirlemesini gündeme getirmiştir.

Satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskisinden çok daha fazla seçici olmuştur. Daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü veya satıcısını değiştirebilmektedir. Bu nedenle müşterinin şimdi ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme,

<sup>69</sup> Ersen, a.g.e., s.93

<sup>70</sup> Mark Shadur, "Total Quality- System Survive, Cultures Change", **Long Range Planning**, Vol.28, No.2, 1995, s.116

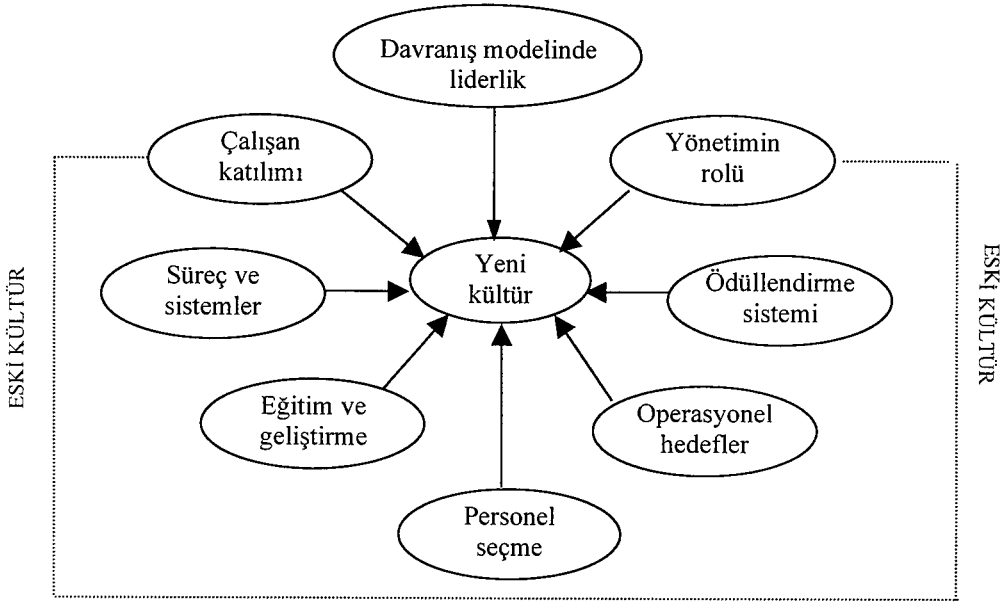
çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan işletmelerin rekabet gücü yüksektir<sup>71</sup>.

Günümüz ekonomisinde rekabet, işletmelerin kıyasıya bir savaşı haline gelmiş ve boyutları inanılmaz derecede büyümüştür. Bu bağlamda, her işletme sürekliliğini sağlayarak, her zaman kâr amacı gütmeyen sistemlerini belirli bir süreç içerisinde geliştirmelidir. İşletmeler için yüksek rekabet gücünü yakalamak çalışanların niteliğini artırarak, toplam kalitenin diğer işlevlerine de gereken önemi vererek gerçekleşecektir.

### 3. TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜNE DÖNÜŞÜM

Toplam kalite kültürü yaratma süreci, örgüte yeni değerler ve anlayışlar taşımak; yapılan işlere ve eylemlere belirli değerler ve anlamlar yüklemek yoluyla, örgütün misyonuna, amaçlarına ve bunlara ulaşmada kullanılan yöntem ve araçlara çalışanların düşüncesinde meşruluk kazandırarak örgütsel katılımı ve koordinasyonu sağlama sürecidir.

Kalite kültürüne dönüşüm süreci, kalite değerleri etrafında şekillenen kültürel unsurların tanımlanması, çalışanlara aktarılması ve bunların örgütün kolektif hafızasında yer ederek örgütsel davranışı yönlendirmesini içermektedir. Sözkonusu sürecin içerdiği faaliyetler ve birbirleri ile ilişkileri Şekil 3'de belirtilmektedir<sup>72</sup>.



Şekil 3. Kültürel Değişimin Kaldıraç Noktaları

Kaynak: Bounds vd., age, s.491.

<sup>71</sup> Yenersoy, a.g.e., s.52

<sup>72</sup> Bounds vd., a.g.e., s.491

Şekilde belirtilen yönetsel faaliyetler ve süreçler kendi içinde bağımlı bir etki zinciri oluşturarak eski kültürden yeni kültüre doğru bir değişimin taşıyıcıları olmaktadır.

İşletmelerde yaşanan kültürel değişim süreçleri üç temel aşamada gerçekleşmektedir<sup>73</sup>:

1. Çözülme (unfreeze) aşaması: Bu aşamada yerleşik muhafazakar değerler ve eğilimlerin tanımlanıp etkisizleştirilmesi gerekir. Bunun için kişiler, sahip oldukları değerlerin ya da düşünce biçimlerinin yanlış ve zarar verici olduğuna inanmalıdırlar.
2. Değişim (change) aşaması: Bu aşamada üç faktör kişisel davranış üzerinde etkilidir:
  - a) Bilgilenme ve eğitim: Yeni düşünme biçimleri öğretilir, yeni yönetim felsefesi kurgulanır ve çalışanlara tanıtılır.
  - b) Deneyim yoluyla gerçekleşen öğrenme: Çalışanların karşılaştıkları sorunlara müdahale etmelerini, böylece yaşadıkları deneyimlerle yeni düşünme ve davranış biçimlerini, iş görme yöntemlerini öğrenmelerini sağlayacak bir çalışma düzeni kurulur. Özellikle ürün geliştirmeyi gerektiren bir stratejinin uygulanması söz konusu olduğunda kültürel değişim üzerinde en etkili yöntem değişimin getirdiği yeni durumların deneyimlerle öğrenilmesidir.
  - c) Cezalandırma ve ödüllendirmeler: Yönetimin sunduğu ödüller, takdir etmeler veya çeşitli biçimlerde ortaya konan tepki ve cezalar, yeni düzen içinde hangi davranışların istenip hangilerinin istenmediği konusunda çalışanlara en güçlü mesajları ileten sistemi oluşturmaktır.
3. Yeniden yapılanma (refreeze) aşaması: Kültürde yaratılan değişimlerin sürekliliğini koruyarak yeni bir kültürel yapı oluşturabilmesi için bu değişimi sağlayan mekanizmalara (iletişim, eğitim, ödül ve cezalandırma vb.) süreklilik kazandırılması, gereken değişimlerin hayata geçmesi için deneyimlerin sürekli teşvik edilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilecek bir kültürel değişim sürecini aşağıdaki aşamalarla ifade etmek mümkündür<sup>74</sup>:

<sup>73</sup> Toyohiro Kono, "Corporate Culture and Long-Range Planning", **Longe Range Planing**, Vol.23, No.4, August 1990, s.18

<sup>74</sup> K. Doppler, Ch.Lauterburg, **Managing Corporate Change**, New York, 2001, s.301

- Belirli ifadelerle hedef kültürü tanımlamak. Öncelikle hedef kültürün esas elemanlarını standartlar ve dayandığı esaslar bakımından tanımlanması gerekir. Bu standart ve değerlerin slogan olarak kalmaması için, bu kavramların yönetim tarafından örneklerle açıklanması gerekir.
- Değişimin gerekliliğine dikkatin çekilmesi. Çalışanlar değişimin gerekliliğini anlamazlarsa, hareketlerini değiştirmekte isteksiz davranırlar. Çalışanlara ve üst yönetime değişimin tam zamanı olduğunu anlatmak gerekir. Bilimsel, bilimsel olduğu içinde makul ve güvenilir bir gerekçe geliştirmek işletmede değişim gerekliliğinin farkına varılmasında bir ön koşuldur.
- Bir model yardımıyla standartları belirlemek. İşletme çalışanlarının hareket ve davranışlarını değiştirmenin en etkili yolu, tepe yöneticinin kendisini belirli standart ve değerlerle tanıtip bir model olarak sunmasıyla oluşacaktır. Günümüzde insanlar, geçmişten farklı olarak, benimseyecekleri figürlere ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler bunu dikkate alarak, önemli olan değerlerde ısrar etmeli ve aynı şekilde uygulamalıdır.
- Kültürü beraber değiştirmeye çalışmak. Bu aşama iki adımda gerçekleşir. İlki, kültürel değişime duyarlı olmak. Yöneticiler, değişimle ilgili her şeyi kendi başlarına yapmamalıdır. Onların işi, değişimde yapılması istenenlerin tarifi ve kesin basamakların belirlenmesi olmalıdır. İkinci adım, tüm çalışanların değişime dahil edilmesidir.
- Anahtar pozisyonlara değişimi yönlendirici personel atama. Hiçbir faktör örgütleri üst yönetimde, doğru çalışana sahip olmak kadar ilerletemez. Üst yönetimin olaylara hızlı reaksiyonu ve esnekliği, değişim için önemlidir. Örgütte iki şey mutlaka olmalıdır. İlki, gelişim için ihtiyaç duyulan değerlere sahip çalışanı anahtar pozisyona atamak. Diğeri ise, gelişime istekli olmayan ve direniş gösterenleri bu pozisyonlardan uzaklaştırmak.
- Değişim sürecinde ödül ve cezalar. Değişim sürecinde, işletmede ödül ve ceza sistemleri geliştirmeli ve işlerlik kazandırmalıdır.
- Sürekli plan yönetimi. Kültürel değişim için zaman kaygısı yoksa, rahat bir yaklaşım uygulanabilir. Ancak değişim kısıtlı bir zamanda gerçekleştirilecekse, kültürel değişime anahtar bir proje gibi yaklaşmalıdır.

Bir başka yaklaşımda da işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını kolaylaştıracak bir kültürel yapıya geçilebilmesi aşağıdaki aşamalarla tanımlanmaktadır<sup>75</sup>:

- Üst yönetimin mevcut kültürel yapıyı tam olarak tespit etmesi gerekmektedir.
- İşletme ile ilgisi olan bütün fonksiyonel takımların (dış müşteri, tedarikçiler, ortaklar, vb.) uzlaşmasını sağlayarak işe başlanmalıdır. Takımlar arası uzlaşmanın sağlanabilmesi için her birinin görev ve sorumluluklarının net olarak belirlenmesi gerekmektedir.
- İşletmenin değişik bölümlerinde birbirinden çok farklı işleri yürüten çalışanlar da bu takımlarla birlikte değerlendirilmelidir.
- Kalite çalışmalarının ödüllendirilmesi ve benimsenmesi gerekmektedir.
- Kalite süreçlerinin standartlaştırılması gerekmektedir.
- Kalitenin sosyal ve teknik olarak organize edilmesine yardımcı olacak belirli kalite kampanyaları düzenlenmelidir. Kalite terimleri ile konuşulmasını sağlayarak, toplantılarda, sunuşlarda ve günlük çalışmalarda kalite kavramlarının kullanılması için eğitimler düzenlenmelidir. Böylece yöneticiler, kalitenin her türlü işle bütünleşmiş olduğu mesajını verebileceklerdir.

Örneğin, BP'de kültürel değişim süreci 1990'lı yılların başında pek çok insanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. BP'de değişime, bu iş için bir proje ekibi atamakla başlandı. Bu takım, işletme içinden ve işletme dışından insanlarla anket ve görüşme yaparak değişim ihtiyacının belirlemeye çalıştı. Hedef, basit ve destekleyici bir örgüt yapısı içinde insanlarda BP vizyonu oluşturmaktı. BP'de değişim süreci aşağıda kısaca sıralanan basamaklardan oluşmuştur<sup>76</sup>.

- Çalışanların değişime teşviki için çeşitli iletişim yolları kullanıldı. Değişime duyulan gereksinim çalışanlara açıklandı.
- Üst yönetim değişimi kabul etti ve gerekli kaynakları sağladı.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçları saptandı ve gerekli çalışmalar yapıldı.
- Çalışanların yeni kültüre uyumlu çalışmasını sağlayacak yöntemler geliştirildi.

<sup>75</sup> Kovancı, a.g.e., s.158

<sup>76</sup> Hussey, a.g.e., s.60



- Değişim sürekli izlendi. Sayılan süreçlerden geçilerek, çıkan karışıklıklara ve bireysel tereddütlere rağmen BP'de kültürel değişim tamamlanmıştır.

Kültürel dönüşümün gerçekleşmesi sırasında hem çalışanlara hem de yönetime görevler düşmektedir. Çalışanlar, varlıklarını sürdürebilmenin işletmenin varlığını sürdürebilmesine bağlı olduğunu ve çalışma performansının ve çalışma süreçlerinin geliştirilmesinin tek amacının kendi refah düzeylerinin yükseltilmesi ve kendi kültürlerinin zenginleştirilmesi olduğunu bilmelidir<sup>77</sup>.

İşletmenin toplam kalite kültürüne dönüşümü, öncelikle örgütte mevcut kültürel yapının belirlenmesi ile başlamaktadır. Daha sonra Toplam Kalite Yönetiminin temel değerleri ve mevcut kültürel yapının içeriği dikkate alınarak değişim sürecinin belirlenmesi söz konusudur. Sonraki aşamayı, belirlenen kültürel değerlerin çalışanlara aktarılması ve kabul görmesini sağlamaya yönelik faaliyetler oluşturmaktadır. Burada eğitim, iletişim, liderlik, takdir ve ödüllendirme sistemleri gibi örgütsel süreçler araç olarak kullanılmaktadır.

### 3.1.Mevcut Kültürel Yapının Belirlenmesi

Anket, bireysel görüşme ve danışman atama şeklinde sayılabilecek yöntemler mevcut kültürel yapının belirlenmesinde işletme yönetimlerine faydalı olmaktadır. Bu yöntemler, özellikle aşağıda sıralanan konuların incelenmesine yönelik çalışmalarda kullanılmaktadır<sup>78</sup>.

- Örgüt üyelerinin işletmeye ilişkin algılarının ortaya çıkarılmasında,
- İşletme içi gruplar arasındaki farklılıkların, dolayısıyla örgüt kültürü içindeki alt kültürlerin ilk ayrımını yapmak,
- Yürütülen faaliyetlerdeki homojenlikleri veya farklılıkları saptayarak işletmenin özelliklerini ortaya koymak,
- Yönetim stiline ilişkin algılanan güçlü ve zayıf noktaları belirlemek,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki mesafeyi ölçmek,
- Yönetim politikaları ve mesajların etkilerini incelemek.

<sup>77</sup> Akın, Çetin ve Erol, a.g.e., s.693

<sup>78</sup> Erdem, a.g.e., s.80

İşletme içi anket uygulamalarının en önemli amacı, tepeden gözlemlerle belirlenemeyen sosyal dokuyu ayrıntılı olarak incelemek ve bu dokuyu oluşturan çalışanın, örgüte, olaylara ve diğer çalışanlara ilişkin düşüncelerini ifade etmesini sağlamaktır. Kültürel değişim süreçlerinde güvenilir bilgilerin toplanmasına imkan verir. Çalışanların düşüncelerini, beklentilerini ve tepkilerini açıklamayı sağlayan anketler, bu işlevleri ile bir iletişim aracı ve kararların daha rasyonel bir biçimde alınmasını sağlamaktadırlar.

İşletmede farklı düzeylerde yer alan çalışanlarla yapılacak bireysel görüşmeler, kültürel ağın işleyişinde önemli bir role sahiptir ve örgüt kültürüne yönelik önemli ipuçları verir. Özellikle ara kademe yöneticileri, pozisyonları itibari ile bu tür görüşmeler için ideal kişilerdir. Görüşme kişisel sorularla başlatılıp, örgüt kültürüne, kişi-işletme ilişkisine ve çalışma yaşamının bugüne ve geleceğine ilişkin sorularla derinleştirilmelidir<sup>79</sup>.

Anket ve bireysel görüşme yöntemleri ile; çalışanların, içinde buldukları çalışma ortamını, mevcut iş ve insan ilişkilerini, kullanılan yaklaşım ve yöntemleri nasıl algıladıklarını ve hangi beklentilere sahip oldukların belirlemeye yönelik verilere ulaşılacak amaçlanmaktadır.

İşletme kültürünü belirlemeye yönelik en pratik yöntem bir danışman atamadır. İşletme içinden kişilerin bu işi yapmasının yararları işletmeyi iyi bilmeleri ve ucuz olmasıdır. Ancak tarafsız davranmaları güç olduğundan topladıkları bilgilerde bazı eksiklikler olabilir. İşletme içi danışmanlık, bir geçiş yönetim takımı oluşturularak yapılabilir. Bu takım, bir bürokrasi kademesi ya da işleri yapanlara kılavuzluk eden bir yönetim kademesi olmayıp değişim sürecinde işletme ile ilgili konuları değişimin yarattığı tepkileri, sorunları ve kayguları yönetmekle görevlidir. Değişim süreci dengeye ulaştığında ve sürekli iyileştirme evresine geçildiğinde, geçiş yönetim takımı dağıtılmaktadır<sup>80</sup>.

Dış danışmanlar ise terfi etme endişeleri olmadığından gözlemledikleri tüm yanlışları çekinmeden raporlarına koyacaklardır. Ayrıca uzmanlıkları ve tecrübeleri de faydalı olacaktır. Ancak üst yönetimin daha dikkatle dinleyeceği bu kişiler daha pahalıya mal olabilir. Bunun seçimini üst yönetim yapacaktır.

<sup>79</sup> Erdem a.g.e., s.91

<sup>80</sup> Mess - Harvard Business Review, **Değişim**, (Şubat 1999), ss.78-79

İşletme içi anketler, görüşmeler ve danışman atama gibi yöntemlerle yapılan kültürel teşhis, işletmede neler olup bittiğinin anlaşılmasını, diğer bir ifade ile işletme gerçeğinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır<sup>81</sup>.

Renault-Mais şirketi toplam kalite kültürünü yerleştirmeye karar verdiğinde mevcut durumu saptamak ve problemleri belirlemek üzere başlıca dört kaynak üzerinde çalışmıştır. Bunlar; müşteriler, çalışanlar, süreçler ve maliyetler olarak belirlenmiştir. İlgili bölüm problemleri anket, yüz yüze görüşme, süreç analizi gibi yöntemlerle belirlenmiş ve sınıflandırılmıştır. Daha sonra bu problemler bir rapor halinde üst yönetimin oluşturduğu kalite komitesine sunulmuştur<sup>82</sup>.

Goodyear şirketi ise, daha küresel bir yaklaşımla endüstrideki diğer işletmelerin nerede olduğunu araştırmış ve kendi durumunu onlarla kıyaslamıştır. Bunun için öncelikle bazı performans göstergeleri seçilmiştir. Bu göstergelerle yapılan kıyaslamalar sonucu gelecek on yılın vizyonu belirlenmiştir<sup>83</sup>.

Mevcut kültürel yapının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen tüm yöntemler, işletmede ne olup bittiğinin anlaşılmasını, diğer bir ifadeyle, işletme gerçeğinin ortaya çıkarılmasını sağlayacaktır.

### 3.2.İşletme Vizyon ve Misyonunun Belirlenmesi

Kültürel dönüşüm sürecinin diğer bir önemli aşaması, işletme vizyon ve misyon ifadelerinin belirlenmesi ve bu ifadelerin çalışanlarla paylaşılmasıdır. Vizyon, işletme geleceğinin resmidir ve insanlara neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatmayı gerektirir. İyi bir vizyon, değişim süreci içinde üç önemli amaca hizmet etmektedir. İlki, değişimin genel yönünü açıklığa kavuşturmadır. İkincisi, ilk adımlar bireysel düzeyde acı verici olsa da insanları doğru yönde hareket etmeye motive etmektedir. Üçüncüsü ise, işletmede binlerce kişi çalışıyor olsa da bu kişilerin hareketleri arasında, hızlı ve etkili bir biçimde koordinasyon sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

<sup>81</sup> Erdem, a.g.e., s.91

<sup>82</sup> M. Sivri, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi: Mais'in Toplam Kalite Yolculuğu**, (İstanbul: Üniform, 1994), s.126

<sup>83</sup> K. Karadeniz, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi: Goodyear'da Toplam Kalite Kültürü**, Üniform, İstanbul 1994, s.117

Vizyon işletmenin geleceğinin şekillendirmesine ve gideceği yönü bulmasına yardımcı olan önemli bir unsur olmaktadır<sup>84</sup>. Ancak vizyonun paylaşılması ile, en etkin performanslara ulaşılabilmektedir. Sadece çalışanların bir kısmının inandığı vizyonla, kalitede ve çalışmada bütünlük sağlanması çok zor hatta imkansız olabilmektedir.

Vizyon sahibi bir işletme yaratılması sürecinde, ele alınması gereken iki konu vardır. İlki, işletmenin değişmesine ve büyümesine yardımcı olan bir vizyon oluşturabilecek lidere veya liderler grubuna sahip olmak, ikincisi ise vizyonun paylaşılmasını sağlamaktır<sup>85</sup>.

Vizyon yaratma önce işletmenin en üst düzeyinden başlamalıdır. Ve vizyon yaratmak, başkalarına aktarılamayacak kadar önemli bir liderlik görevidir. Şüphesiz işletmedeki tüm çalışanlar vizyon belirleme sürecine katılmalıdırlar. Belirgin bir vizyon; çalışanlara çalıştıkları işletmeyi dünya çapında bir işletme haline getirmek için ilham ve enerji vermelidir.

Üst yönetimin liderliğin de belirlenen kalite vizyonunun işletme için hayati bir önemi vardır. Kalite vizyonu, kalite konusunda işletmenin yapmak istediklerinin somut bir ifadesidir. Bu nedendir ki olabildiğince açık, belirgin ve herkes tarafından anlaşılabilir nitelikte olmalıdır. Mantıklı bir vizyon oluşturulmamış ise, dönüşüm çabası kolaylıkla , örgütü yanlış yöne götürecek yada hiçbir yere götürmeyecek bir dizi karışık ve yetersiz projeye dönüşebilecektir.

Paylaşılan vizyonların ortaya çıkması zaman alıp, bireysel vizyonlar arasındaki etkileşimlerin bir yan ürünüdür. Peter Senge paylaşılan vizyonun oluşturulma süreci ile ilgili olan önemli etkenleri şu şekilde sıralamaktadır<sup>86</sup>: Açıklık, heves, iletişim ve vizyona bağlanma.

İnsanların birbirleriyle konuşması ile vizyon açıklık kazanmaktadır. Bu durum daha iyi anlamayı gerektirir ve anlaşılın şeye karşı duyulan heveste artmaktadır. Bununla birlikte vizyonu gerçekleştirme çabaları elde edilen başarılar sayesinde pekiştirilebilmektedir. İletişimin önemi ise vizyondan herkesin haberdar olması ve bu konudaki fikirlerini ifade edebilmesidir. Vizyona bağlanma ise daha çok sonuca yakın

<sup>84</sup> Kökel, a.g.m., s.47

<sup>85</sup> Peter Senge, **Beşinci Disiplin**, (Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, Mart 1998), ss.235-236

<sup>86</sup> Senge, a.g.e., s.237

bir özelliktir ancak oranın artırılması süreklilik için gereklidir. Bu süreç engellemeler olmadan işleyebilirse paylaşılan vizyona ulaşılabilir.

İşletmelerin geleceklerinin şekillenmesine yardımcı olan vizyon ifadelerine örnekler aşağıda verilmiştir<sup>87</sup>.

**General Electric.** (1980'ler) Hizmet verdiğimiz bütün piyasalarda bir yada iki numara olmak ve bu şirketi, küçük bir şirketin incelik ve çevikliği ile büyük bir şirketin gücüne sahip olacak şekilde yenilemek.

**Rockwell.** (1995) Şirketi, bir savunma endüstrisi şirketi olmaktan çıkarıp dünyanın en iyi çeşitlendirilmiş ileri teknoloji şirketine dönüştürmek.

Vizyonun başarılı bir şekilde yaygınlaşmasını sağlamanın yolu; işletmenin misyon cümlesinde yer alan değerleri ve inançları onu pekiştirdiğinden emin olmaktır. İşletmenin kurulması sırasında oluşturulan ve temel inanç sistemini yansıtan misyon cümlesi, vizyondan daha somut bir ifadedir<sup>88</sup>.

Misyon, bir işletmenin temel amacı olup gelecekte olunması gereken yeri, şu andaki durumu, toplumdaki imajı ve yönetimin dünya görüşünü ifade eder. Misyon ifadesinin nasıl olması gerektiği konusunda standart olmamasına rağmen, işletmelerin misyon ifadeleri aşağıda sıralanan konular içermelidir<sup>89</sup>.

- Örgütün genel ve iş yapma felsefesi
- Örgütün kendini nasıl gördüğü
- Hangi pazara hizmet sunulacağı
- Üretilecek temel mal ve hizmetlerin neler olduğu
- Kullanılacak temel teknolojilerin neler olduğu ve
- Genel olarak vermek istediği imajın ne olduğu

Bir misyon ifadesi, işletmelerin toplam kalite kültürüne geçişinde etkilidir. Bu doğrultuda, etkili bir misyon ifadesinde aşağıda sayılan genel özelliklerin bulunması gerekmektedir<sup>90</sup>:

- Üst yönetim bir misyona sahip olmalıdır ve vizyon oluşturmak için istekli olmalıdır.

<sup>87</sup> Mess, a.g.e., s.57

<sup>88</sup> Akın, Çetin ve Erol, a.g.e., s19.

<sup>89</sup> Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Alfa Basın Yayın ve Dağıtım, İstanbul 1997), s59

<sup>90</sup> J.Nevan Wright, "Creating a Quality Culture", **Journal of General Management**, Vol.21, No.3, Spring 1996, s.26

- Misyon ifadesi kesin olmalıdır. Genellemelerden kaçınılmalıdır.
- Misyon örgüt kültürüne uygun olmalıdır.
- Misyon dürüst olmalıdır.
- Misyon ifadesini oluşturmada çalışandan gelen bilginin kullanılması, sahiplenme duygusunu arttıracaktır.
- Misyon anlatılabilmeli ve ulaşılabilir olmalıdır.

Kalite kültürü yönündeki değişim birdenbire gerçekleşmeyecektir. Değişim, dikkatli planlama, uyumlu bir iş birliği, eleştiri ve önerileri dinleme ve kabul etmede ki istekliliği gerektirir.

Bir işletmenin varlık nedeni olan, misyon ifadelerine yönelik örnekleri sıralayacak olursak<sup>91</sup>.

### **3M. Çözülmemiş sorunlara yenilikçi çözümler getirmek**

**Hewlett-Packard.** İnsanlığın ilerlemesi ve refahı için teknik katkılarda bulunmak

**Nike.** Rekabet, kazanma ve rakiplerini ezme duygusunu yaşamak

**Walt Disney.** İnsanları mutlu etmek

**Wall Mart.** Sıradan insanlara, zenginlerle aynı şeyleri satın alabilme şansını vermek.

İşletme misyonun belirlenmesinde işletmenin sahip olduğu değerler, yol göstericidir. Değerler, düşünce ve faaliyete rehberlik eden soyut fikirlerdir. İlke bütünlüğü, dürüstlük, açıklık, eşit fırsat, ilerleme gibi değerler işletme, faaliyetlerini sürdürürken bir pusula görevi görür. Değerler, çalışanların enerji ve becerilerini kullanmaları ile davranışlarda ortaya çıkar ve örgüt kültürü de bu değerlerden oluşur<sup>92</sup>. Bir işletmenin esas öğretileri olan temel değerlere birkaç örnek vermek gerekir ise<sup>93</sup>:

### **Sony**

- Japon kültürünü ve ulusal statüsünü geliştirmek
- Öncü olma; diğerlerini izleme; olanaksızı gerçekleştirme
- Bireysel yeteneği ve yaratıcılığı destekleme

<sup>91</sup> Mess, a.g.e., s.56

<sup>92</sup> Efil, a.g.e., s.95

<sup>93</sup> Mess, a.g.e., s.55

## Walt Disney

- İçten pazarlıkçılık yok
- "Yararlı Amerikan değerlerini" beslemek ve yaymak
- Yaratıcılık, düşler ve hayal gücü
- Tutarlılık ve ayrıntı konusunda bağınaz bir dikkat
- Disney'in büyümesini koruma ve denetleme

Bir misyon ifadesini çalışanlara iletilmesinin sayısız yolu vardır. Bunlardan en sık görüleni, işletme binasının hemen girişinde dev granit sütunların üzerine kazınmış olandır. İşletmeye gelen herkes bu misyon ifadesini fark edecektir. Aynı ifade, işletme kültürüne ve çalışanların zihinlerine de yerleşmiştir. İşletme geleceği ile ilgili vizyonun, misyon cümlesinin kapsamına yerleştiğinde çok daha çabuk bir şekilde kabul edilmesi sağlanabilmektedir. Eğer bu haberleşme sıkça yapılır ve işletme gazetesi, toplantılar, talimatlar, elektronik posta mesajları, yemekhaneye asılan duyurular, vb. bir çok ortamda yer alırsa kısa zamanda işletme kültürünün bir parçası haline gelecektir.

Örneğin, Matsushita şirketi, misyon, vizyon ve değerlerini şöyle saptamıştır<sup>94</sup>:

**Misyon.** Sanayici olarak, topluma karşı sorumluluğunu yerine getirmek ve toplumun refahına katkıda bulunmak

**Vizyon.** Ürünleri "kaynaktan fışkıran su" misali bütün dünya pazarına sunmak

**Değerler.** Adil olma, daha iyinin mücadelesi, tevazu, şükran değerlerini dikkate alarak çalışmak.

### 3.3.Katılımcı Bir Örgütsel Yapının Oluşturulması

Modern örgütlerin 2000'li yıllara en önde girebilmek için, kısa vadeli planlar yerine uzun vadeli planlar üzerinde yoğunlaşmaları, sonuçlar yerine süreçlere önem vermeleri gerekmektedir. 1900'lü yıllardan itibaren uygulanmaya çalışılan sürece ve örgüt yapısına uygun yaklaşımlar ise Reengineering (değişim mühendisliği) kavramını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca işletme içi kaynakların koordinasyonu, takım çalışması, yetki ve sorumluluk gibi faktörlerin bu örgütsel yaklaşımlarla ele alınması günümüz işletmelerinde rekabet avantajı sağlayabilmektedir<sup>95</sup>. İşletme yönetimlerindeki bu yeni

<sup>94</sup> Erengül, a.g.e., s.79

<sup>95</sup> Ersen, a.g.e., s.45

Bu gelişmeler hem kaliteye ilişkin değerlerin hem de örgüt kültürünün tüm işletmeyi kapsamalarını gerektirmektedir.

İşletmede toplam kalite kültürünü yerleştirebilmek için örgütün mevcut kültürüne göre hareket etmeli ve sistemleri bu doğrultuda geliştirmek gerekmektedir. Kalite örgüt yapısı kurma süreci, kalite yürütme kurulu ile başlamaktadır<sup>99</sup>. Üst kademe yönetici grubundan oluşan kalite yürütme kurulu, kalite konseyi ve kalite komitesi olarak da adlandırılmaktadır. Bu kurul, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının yapıldığı işletmelerin kalite hedeflerini ve uygulama politikalarını belirlemektedir. Kurul, işletmenin tümünü etkileyen makro düzeydeki kalite sorunlarını belirler, çözüm için gerekli stratejileri ve hareket planını oluşturur.

Bir işletmede kalite yürütme kurulu, kalite stratejisi geliştiren ve uygulanması için yol gösteren ve destek sağlayan üst yönetici grubudur. Kalite yürütme kurulu bir işletmede ki ana departmanlardan karar verici durumda ki birer temsilcinin bulunduğu, Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerini planlayan ve yürüten devamlı bir gruptur.

Kalite yürütme kurulunda her bölümden yetkili bir kişinin bulunması, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında ihtiyaç duyulacak değişik bilgilerin, daha kolay temin edilmesini ve daha hızlı karar alınmasını sağlayacaktır.

Kalite geliştirme takımları, yönetim tarafından belirlenen kalite sorunları üzerinde çalışan ve çözümüne nezaret eden gruptur. Bu takımlar, çalışanın kendi çalışma alanlarındaki işlerle ilgili kalite, verimlilik ve maliyet gibi sorunları teşhis eden, analizini yapan, çözümleyen, çözüm yollarını yönetime sunan ve mümkün olduğunda uygulayan; çalışanlar arasında motivasyon, iletişim ve grup dinamiği sağlayan, kendilerini eğiten, her konuda gelişmeyi sağlamak için yaratıcı faaliyetlere izin veren, düzenli aralıklarla toplanan, katılımın gönüllü olduğu biçimsel olmayan takımlardır. Saptanan sorunların sayısına göre işletmelerde uygun sayıda kalite geliştirme grupları kurulmaktadır.

Bu takımların lider ve üyeleri, kalite yürütme kurulu tarafından işletmenin üst ve orta kademe yöneticileri arasından seçilmektedir. Bu takımlar, proses geliştirme takımlarının çalışmalarının yönlendirilmesinden ve istenen sonuca ulaştırılmasından sorumludur.

---

<sup>99</sup> Efil, a.g.e., s.185



Toplam Kalite Yönetimindeki takım çalışmaları içinde en önemlisi, mutlaka kurulması gerekli olan bir diğer takım da "Proses Geliştirme Takımı"dır. Çünkü, Toplam Kalite Yönetiminin temel prensiplerinden birisi; kalitenin proses kontrol yoluyla sağlanmasıdır. Bu prensibin ve onu destekleyen "Kalite kontrol edilmez, üretilir", "Kalite herkesin sorumluluğudur" gibi diğer sloganların uygulamaya dönük yorumları işletmenin tüm sistemini (prosesini veya proseslerini) kapsayan bir proses yönetimi işlevinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Sistemin bu işlevin sorumluluğu altında iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve kontrol edilmesi söz konusu olduğunda proses takımları vazgeçilmez bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu gruplar, ihtiyaç duyulan her hangi bir sürecin geliştirilmesi, daha etkin, verimli ve yürütülebilir bir hale getirilmesi için çalışan takımlardır. Bu takımlar, üzerinde çalışılan ve belirli çözümler üretilen süreçlerdeki hataların tekrarlanmaması için gerekli önleyici tedbirlerin alınmasından sorumludur<sup>100</sup>. Kalite yürütme kurulu tarafından belirlenen kalite planının uygulanmasında ortaya çıkabilecek sorunları önceden belirleyerek önleyici tedbirler alınmasını sağlar.

Kalite geliştirme takımlarının verdiği görev çerçevesinde, verilen kalite projesinin ilgili kısmını yürüten takımdır. Lider ve üyeleri, kalite yürütme kurulu tarafından projenin yürütüleceği bölümün içinden orta ve ilk kademe çalışanlar arasından seçilmektedir. Proses geliştirme takım lideri aynı zamanda bağlı bulunulan kalite yürütme kurulunun üyesi olması gerekmektedir. Proses geliştirme takımına projenin yürütüleceği bölümün dışından da üyeler alınabilmektedir.

İşletmelerin çalışanın katılımını sağlamaların da başvurulan etkili yöntemlerden birisi de kalite çemberleri oluşturmaktır. Yeni örgütsel kültür anlayışına göre eğitilmiş takımların, örgüt dokusuna aşılması ile gerçekleştirilen kalite çemberleri, özellikle sayıları arttıkça örgütte kültürel değişimin daha kolay gerçekleşmesini sağlamaktadır<sup>101</sup>. İşe bağlılığı arttırmak, maliyetlerde daha fazla düşüş sağlamak, sorun önleme eğilimi oluşturmak, daha etkin bir takım çalışması önermek vb. başka amaçlar için kullanılan kalite çemberleri aynı bölümde çalışan ilk kademe çalışanlar arasından kurulmaktadır. Uygulama alanının çok geniş olması nedeniyle bu sisteme, kalite kontrol takımları,

<sup>100</sup> Yenersoy, a.g.e., s.103

<sup>101</sup> Sumru Tümer, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", MPM, Toplam Kalite Özel Sayı, 1995, s.49

ikramiye verilir. Yetenekli çalışan terfi ettirilir, yöneticiler antrenör gibi görev yapar, örgüt yapısı sade ve az katmanlı bir yapıya bürünür<sup>104</sup>.

### 3.4.Eğitimin Yaygınlaştırılması ve Örgütsel Öğrenme Sürecinin Oluşturması

Toplam kalite kültürüne dönüşüm sürecinde, çalışanlar yeni standartlarla, farklı çalışma tarzlarıyla, yeni taleplerle ve değişen bir müşteri yönelişi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Dönüşümün başarılabilmesi için, çalışanların yeni duruma, hazırlanmaları amacıyla geliştirilmeleri gerekmektedir. Bu gelişim eğitim ve öğretim ile sağlanabilir.

İşletmeler, eğitim ve öğretim yatırımı yapmadan çalışanları gerekli malzeme ve bilgiyle donatmadan, başarılı bir toplam kalite kültürü oluşturamayacaklardır. Eğitim doğru zaman ve yerde sağlandığında toplam kalite kültürünü geliştirmek için gereken kabiliyet ve deneyimi kazandırmaktadır. İşletmelerin her çalışanı için belirlemiş olduğu kariyer gelişim planları ve bu plan çerçevesinde verilen eğitimlerin kuruluşun vizyonuna ve hedeflerine uygunluğu büyük önem taşımaktadır<sup>105</sup>.

Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, işletmelere, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği, değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, halihazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak, yapılan görevin özelliklerine göre belirlenmektedir<sup>106</sup>.

Yönetici ve çalışanların, kültürel değişimi başarmada ihtiyaç duydukları yetenekleri kazanmalarını hedefleyen bir eğitim sürecinin, sahip olması gereken içerik şu şekilde olmalıdır<sup>107</sup>:

- Gelişime duyulan ihtiyacın nedenini açıkça tanımlamak ve örgütün tüm düzeylerinde kalitenin önemine ilişkin bir bilinç yaratmak.

<sup>104</sup> Tümer, a.g.m., s.54

<sup>105</sup> Timuçin Bayraktar, "Kalite Yönetim Modelleri ve İnsan", **Human Resources**, (Mayıs 1997), Yıl 1, Sayı 7, s.28

<sup>106</sup> Şimşek, a.g.e., s.208

<sup>107</sup> Bounds vd., a.g.e., ss.613-614

- İşletme vizyonunu, değerlerini, izlenen prensipleri ve stratejik kalite araçlarını etkin bir iletişim ile tüm örgüte yaymak.
- Kaliteye ilişkin iletişimi kolaylaştırmak amacıyla ortak bir dil geliştirmek ve paylaşılan anlamlar yaratmak.
- Sorumlulukları netleştirmek.
- Yöneticilere ve çalışanlara kendi işlerinin kalitesini yönlendirmek ve geliştirmek için gerekli yetenekleri, bilgiyi, araçları ve teknikleri kazandırmak.
- Tüm örgütte takım çalışmasını yerleştirmek.

Kaliteyi esas alan yönetimlerde, odak noktası insan kaynaklarıdır. Çalışanların olumlu yönlerini ortaya çıkarabilmek ve kalite hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilecek değişimlere karşı oluşabilecek direnci ortadan kaldırmak için daha başlangıç aşamasında onlara gerekli açıklamalar yapılmalı ve bu yeni sistemi benimsemeleri için gayret gösterilmelidir. Bu yönde yapılacak en önemli çalışma eğitimidir. Çalışanlara verilecek eğitimlerde kalite felsefesi ve işleri "nasıl" değil "neden" yaptıkları öğretilmelidir. Çalışanların çok boyutlu ve değişken işlerde başarılı olabilecek, işlerin ne gerektirdiğini bilen ve sürekli öğrenmeye açık insanlar haline gelmesi amaçlanmalıdır<sup>108</sup>.

Kalite kültürü yaratma konusunda verilecek eğitimler çeşitli amaçlara hizmet edebilir. Bunlardan birkaçı aşağıda sıralanmıştır<sup>109</sup>:

- İşletmenin yeni vizyon ve değerlerinin tanıtılması
- Kalite politikası ve hedeflerinin açıklanması
- Değişime olan direncin azaltılması
- Kalite teknik ve yöntemlerinin öğretilmesi
- Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması
- Çalışanlarının bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi

Eğitimin işletme bazında yaygınlaştırılması için birtakım uygulamalara etkinlik kazandırılması yararlı olacaktır. Çalışanlar için gerekli eğitim, işletme içinden konusunda yeterli bilgi sahibi olanlarca verilebilir. Ayrıca, takım üyelerinin kendi

<sup>108</sup> Sumru Tümer, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 1996, ss.50-54

<sup>109</sup> Şimşek, *a.g.e.*, s.214

bölümlerinde bilgi verme veya sohbet toplantıları düzenlemeleri eğitimde diğer bir yoldur. Karşılıklı bilgi paylaşımı ve iletişimi artırıcı özelliğe sahip olan bu toplantılara katılımın üst yönetimce desteklenmesi yararlı olacaktır. Tüm çalışanlara ulaşabilmek için işletme içi yayın organlarından ve çeşitli panolardan da yararlanılmalıdır. Periyodik olarak yayınlanan işletme içi dergiler, basılan tanıtıcı broşür ve kitapçıklar eğitimin işletme içinde yaygınlaştırmasında yardımcı olacaktır<sup>110</sup>.

Örneğin, Matsushita Elc. Co.'de iki tür eğitim programı uygulanmaktadır. İlki, temel bireysel yetenekleri geliştirmeye, ikincisi ise, Matsushita'nın temel değerlerini ve inançlarını işletme içinde yaymaya yöneliktir. Değerler, işletmeye yeni katılan kişilere uzun süren bir çıraklık dönemi boyunca işlenmektedir. İşletmede her çalışan, iki ayda bir birlikte çalıştığı takım üyelerine işletmenin ilkeleri, toplum içindeki yeri ve görevleri ile ilgili bir konuşma yapmaktadır<sup>111</sup>.

Bir eğitim programının etkili olabilmesinde ihmal edilmemesi gereken hususlar aşağıda verilmiştir<sup>112</sup>.

- Üst kademe yönetimin eğitime inanması, desteklemesi ve eğitimin örgüt kültürünün bir parçasını oluşturması,
- Eğitimin işletme strateji ve amaçlarına uygun ve en alt kademe de alınan sonuçlarla bağlantılı olması,
- Eğitimin sistematik ve geniş şekilde ele alınması ve her düzeyde sürekli olarak yapılması,
- Yönetimin eğitim için bütün kaynaklarını seferber etmesi, yeterli zaman ve bütçenin ayrılması,
- Eğitimin geçici bir moda değil, kalıcı bir yaşam biçimine dönüştürülmesi,
- Eğitimin asla bir masraf değil, yatırım olarak kabul edilmesi.

Ayrıca yukarıda sayılan ifadelere ek olarak, eğitimin etkili olabilmesi için aşağıdaki üç ögenin de birbirini tamamlaması gerekir<sup>113</sup>.

<sup>110</sup> Nursel Öztürk, "Toplam Kalite Yönetimi'nde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, 1993, s.64

<sup>111</sup> Kozlu, a.g.e., s.56

<sup>112</sup> Akın, Çetin ve Erol a.g.e., s.233

<sup>113</sup> Tanju Argun, "Eğitim Kimin İçin", **Executive Excellence**, Yıl 1, Sayı 11, (İstanbul 1998), s.20

İlki, yönetimin sorumluluğudur. Yönetim, işletme, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, doğru konuları programa almak ve örgüt kültürüne uygun eğitimcileri bularak, eğitimin sonuçlarını izlemek zorundadır.

İkincisi, eğitimcinin sorumluluğudur. İşletmelerin de kendine özgü bir yapısı olduğu göz önüne alınıp, paket programlar uygulanmamalıdır. Katılımcıların düzeyine göre; program oluşturulmalı, eğitim öncesi ve sonrası yapılacak ölçümlerle eğitimin etkinliği belirlenmeye çalışılmalıdır.

Üçüncü ise, katılımcıların sorumluluğudur. Eğitime katılan çalışanlar zincirin son halkasını oluşturmaktadır. Eğitimin başarı veya başarısızlığında önemli rol oynayabilirler. Çalışanlar eğitime niçin katıldıklarının ve eğitim sonucunda ne elde edeceklerinin bilincinde olmalıdırlar. Katılımcılar, eğitim sürecinde müşteridir.

Ne tip bir hizmet bekledikleri önemlidir. Hizmetin standardını, katılımcı ve yönetim birlikte belirleyecektir. Eğitimin etkili olabilmesi için, tüm katılımcıların aktif rol oynamaları gerekmektedir.

Günümüz iyi yönetilen, artı değer yaratan işletmelerinin, en önde gelen ayırdedici özelliği, eğitimin bu işletmelerde yaşam tarzı haline gelmiş olmasıdır. Bu şekilde çalışanlar eğitilirken, bir yandan kalite kültürü de oluşturulmuş ve yaygınlaştırılmış olmaktadır.

2000'li yılların en başarılı işletmeleri, bilginin süratle edinildiği ve geliştirildiği işletmeler olacaktır. Ancak bu işletmeler, sürekli kalite iyileştirme fırsatlarını yakalayıp değerlendirebileceklerdir. Çalışanlar, çalışma şekillerini, üretim ve hizmet kalitelerini geliştirmek için sürekli bir arayış içerisindeyler. Öğrenme, çalışanların yeni fikirler üretmelerini ve daha az hata yapmalarını sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme, mal ve hizmetlerin değerini arttırmakta, kendi kendini yöneten işi teşvik etmekte ve süreç tasarımını kolaylaştırmaktadır<sup>114</sup>.

Pek çok işletmenin değişim dönemlerinde, hem öğrenen hem de öğreten örgütler haline geldikleri oldukça dikkat çekicidir. Bu durumun ortaya çıkması doğal bir süreçtir. Çünkü öğrenme doğumla başlayan ölümle sona eren yaşamı sürdürmenin temel ilkesidir. İşletmelerde öğrenme ile ilgili ortaya çıkan değişiklikler bilgiye sahip olmanın sağladığı üstünlükten çok, kullanılabilmesinin sağladığı rekabet üstünlüğüdür<sup>115</sup>.

<sup>114</sup> Kovancı, a.g.e.,s.206

<sup>115</sup> Fatma Kökel, "Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü İle İlişkisi", **Human Resources**, Yıl 3, Sayı 2, (Nisan-Mayıs-Haziran 1999), s.35

Örgütsel öğrenme tanımları temelde aynı noktaya dayanmaktadır. Bu tanımlara şu örnekleri vermek mümkündür<sup>116</sup>.

Örgütsel öğrenme, bilgi yaratma, elde etme ve aktarma; davranışını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahip işletmelerdir.

Örgütsel öğrenme, bir işletmenin sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, çalışanını geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir işletme olması şeklindedir.

Bir başka tanımda ise, örgütsel öğrenme, işletmelerin temel yetenekleri en iyi şekilde değerlendirip, hangi sahada oynayacağına karar vermesidir, denmektedir.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel öğrenmenin temel noktası öğrenmenin sistematik hale dönüştürülerek tüm çalışanların sahipleneceği bir olgu şekline getirilmesidir. Bu yapıda geçerlilik şarttır. Çünkü aslında öğrenen ve bunun sonucunda bunu davranışlarına yansıtan çalışandır. Yani çalışanlardan ayrı olarak bir örgütün öğrenmeyi gerçekleştirilmesi düşünülemez.

Örgütsel öğrenmede işletme aşağıda sayılan 5 temel konuda yetenekli hale gelmiştir<sup>117</sup>.

- Sistematik sorun çözme: Bu yetenek işletmenin sistematik olarak veri toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak veriyi düzenleme ve yorumlamayı kapsamaktadır. Bu yetenek özellikle toplam kalite kültürünün önemli bir boyutudur.
- Yeni yaklaşımları deneme: Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmayı ifade eder.
- Geçmiş deneyimlerden öğrenme: Başarılı veya başarısız geçmişte yaşanan her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerinin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsamaktadır.
- Bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenmek: Bu yetenek benchmarking - örnek edinme ile ilgilidir. Örnek edinmeyi günlük yaşamın bir parçası yapmış olan işletmeler öğrenen organizasyonlardır.
- Bilginin hızla ve etkin bir şekilde kullanılması: Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarılabilme yeteneğidir.

<sup>116</sup> Kökel, a.g.m., s.44

<sup>117</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998), s.316

Örgütsel öğrenmede lider ve üst yönetime büyük bir sorumluluk düşmektedir. Bu örgütlerde liderler tasarımcı, yönetici ve öğretmenlik rollerini birlikte üstlenmektedirler. Çalışanların karmaşık sorunları kavrama ve anlama, bu sorunların çözümü üzerine görüşlerini ileri sürme ve hep birlikte öğrenme modelleri geliştirme yeteneklerinin, sorumluluğu lidere ait olmaktadır<sup>118</sup>.

Toplam Kalite Yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki uzmanlar tarafından şöyle ifade edilmektedir<sup>119</sup>:

- "Bir işletmeye, kalıcı mükemmelliğe ulaşma açısından bakılırsa, asla mükemmel değildir. Daima daha iyi veya kötü olma yolunda öğrenme disiplinini uygulama safhasındadır." Peter M. Senge
- "Öğrenme, kalite ve verimlilik gelişiminin pasaportu, hiçbir işletmenin gözden kaçırmaya dayanamayacağı stratejik bir gerçektir." Brian L. Joiner
- "Örgütsel öğrenme, işletmenin görüş kazanma ve deneyimlerden ders çıkarma yeteneğidir." David Nadler
- "Özellikle bilgi- yoğun endüstrilerde, çalışanların ve örgütün öğrenme hızı işletmeyi güçlü kılan avantajdır." Ray Stata

### 3.5. Takım Çalışmaları

Takım çalışmaları, bireylerin ortak amaçları belirlemesi, bunları gerçekleştirmek için desteklemesi ve sonuçta örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmesi bakımından önemlidir. Örgüt içindeki takım çalışmaları, kalite kültürünün oluşturulması ve çalışan gelişiminin en önemli aracı olmaktadır. Bu bağlamda, belli amaçlara ulaşmak için yapılan takım çalışmalarının etkinliği, bu çalışmalara destek verenlerle eğitimcilere bağlıdır.

Toplam kalite uygulamalarında çalışanların karar verme sürecine katılımlarını sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşılmasında sorumluluğun paylaşılması açısından kendi kendini yönetebilen takımların oluşturulmasına daima öncelik verilmektedir<sup>120</sup>. Takımlar, kurulup işlerlik kazanmasından itibaren takım üyeleri kendi işlerine ilişkin

<sup>118</sup> Tamer Keçecioglu, **Liderlik ve Liderler**, (İstanbul: Kalder Yayınları, Yayın No: 24, Kasım 1998),s.112

<sup>119</sup> Kovancı, **a.g.e.**, s.207

<sup>120</sup> Yahyagil, **a.g.m.**, s.85

sorunlarla mücadeleyi ve çözüm üretmeyi öğrenir öğrenmez, şeffaflaştırılan iletişim kanallarını kullanarak, örgüt bazındaki sorunları gidermede de daha başarılı olacaklardır.

Takım çalışmalarını etkin bir şekilde uygulayan işletmelerde verimlilik artışı ve problemlere çözüm getirip motive olma çabası ortak amaçlar doğrultusunda son derece önemli çalışmalar olmaktadır. Bu çalışmaların tümün de bir lider görev almalı ve bu lider takımları ve toplantıları koordine etmelidir. Burada en önemli unsur, problemi hep birlikte çözme çalışmaları olup takımın sinerji yaratmasıdır<sup>121</sup>.

Bir işletmede toplam kalite kültürüne ulaşabilmek için takım çalışması ilk koşul olmaktadır. Takımlar uygun olan her yerde kullanılmalıdır, çünkü takımlar hem işletmeye hem de takım üyelerine fayda sağlamaktadır. Takım çalışmalarının faydaları aşağıda kısaca sıralanmıştır<sup>122</sup>.

- Takım çalışması, kişilere katılım duygusu vermektedir
- Takımlarda, sahip çıkma duygusu oluşmaktadır
- Takım çalışması, yapılan işi zevkli kılmaktadır
- Takım çalışmaları ile çalışan motivasyonu artmaktadır
- Takımlar, bütün iletişim tekniklerini en iyi şekilde kullanmaktadır
- Takım çalışmaları ile verimlilik artmakta ve yeni fikirler ortaya çıkmaktadır.

Toplam kalite kültürü, bireylerin değil işletmenin başarılı olması esasına dayanmaktadır. Çalışanların başarılı bir takımın üyesi olarak bu mutluluğu paylaşmaları, motivasyon ve iş tatmini yaratmaktadır. Takım çalışmalarıyla, çalışanları karşı karşıya getiren rekabet yerine, çalışanların emeklerini birleştiren işbirliği ve birlikte çalışma ön plana çıkmaktadır.

Toyota'da takım üyelerinin fikirleri en önemli üretim aracı olarak görülmekte ve çalışanlar işleri hakkında düşünce üretmeye teşvik edilmektedirler. Toyota, bireyleri işe alır almaz, etkin bir takım üyesi olmaları yolunda hazırlamaktadır. Takım çalışması yoluyla çalışanlara belirli mesajlar iletilmektedir. Bu mesajlardan en önemlisi, kaliteye ilişkin daha iyi bir yol bulmanın, bir gelişim sağlamanın çalışanların elinde olduğu ile ilgilidir. Bu mesaj Toyota'da bir kaç farklı yoldan desteklenmektedir. Bunlar<sup>123</sup>:

<sup>121</sup> Ersen, a.g.e., s.87

<sup>122</sup> İsmail Şale, **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, (Ankara: Seçkin Yayınları, 2001), s.37

<sup>123</sup> Bounds vd., a.g.e., s.669



- Kaizen felsefesinin önemi ile ilgili sürekli yapılan konuşmalar
- Sonraki süreci müşteri olarak kabul etmenin vurgulanması
- Küçük fikirleri dahi yönetime aktaran, katılımı güçlendiren öneri sistemi
- İşle ilgili konu ve problemlere odaklanan kalite kontrol çemberlerine katılım
- Takım üyelerinin uygulanan gelişimi izlemelerini sağlayan bir dokümantasyon sisteminin kurulması
- Takım üyelerine, problemlere dikkat etme sorumluluğu yükleyen bir denetimci rolün verilmesi
- Değişim planlarından ve tanımlanan hedeflerden takım üyelerine sürekli bir veri akışının sağlanması

Çalışanlar, takım halinde çalıştıklarında daha kolay eğitilmekte ve tutum değiştirebilmektedir. Takım çalışmalarıyla üye, kendisinin de işe bir katkıda bulunması gerektiğini düşünmek zorunda kalmakta ve sorunların çözümüne katılmaktadır. Takımlar yalnızca verimlilik artırma ve süreçleri sürekli iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda takım üyelerinin gelişmesini de sağlamaktadır. Takımlar, çalışanların toplam kalite kültürünün geliştiği bir eğitim alanı olmaktadır. Böylece, takımlarla birlikte işletmenin kültürü de değişmektedir.

### **3.6.İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**

İnsan kaynakları kavramının, yönetim literatürüne son yıllarda girmesi ile insan yaklaşımında büyük bir aşama sağlanmıştır. Taylor'un çizdiği insan yaklaşımı yerine, günümüzde bu kavram işletmelerin ihmal edemeyecekleri, değer yaratan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bugün artık insanla ilgili düşünceler değişmiş ve işletmelerin elde ettiği bütün değerler, insanların getirdiği değerler ve kültürle sağlanmaya başlamıştır<sup>124</sup>. Günümüzde sayısız işletmede yerleşmiş olan toplam kalite kültürünün temelinde insan kaynaklarına verilen önem yatmaktadır.

İnsan unsuru işletmeler için önemli bir yere sahiptir. Toplam kaliteyi uygulamak isteyen işletmelerin müşteri odaklı oldukları kadar çalışan odaklı da olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla da insan kaynakları yönetimi de, insan unsuru ile beraber düşünüldüğünden toplam kalite çalışmalarında baş rolü oynamalıdır. Uygulanacak

---

<sup>124</sup> Özalp, a.g.e., s.486

Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde insan kaynakları yönetimi çalışanların örgütsel davranış ve tavırlarını etkileyecek unsurların geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli olan deneyime sahip olmalıdır.

İşletmeler toplam kalite politikalarını hazırlarken mutlaka insan kaynakları birimi ile koordineli çalışmalıdır ve birlikte bu politikaları belirlemelidir. Çünkü bir işletmede ürünün kalitesini geliştirecek olanlar o işletmenin çalışanlarıdır. Toplam kalite kültürünün gelişimi sağlanırken; eğitim, iletişim, performans yönetimi programlarının planlanması ve yapılandırılmasında kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, yeterlilik araştırmaları ve analizleri üzerine temel politikalar oluşturulması gerekmektedir. Sayılanların hepsi insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır. Bu politikaların stratejik planlar ve politikalar, operasyonel planlar ve politikalar olmak üzere iki işlevi vardır<sup>125</sup>.

Toplam kalite, bir işletmenin yönetim şeklinde önemli stratejik değişimler oluşması anlamına gelmektedir. Bu değişimler büyük bir çoğunlukla örgüt yapısında, yönetim şeklinde ve başlıca süreçler üzerinde meydana gelmektedir.

Toplam kalite uygulamaları başladıktan sonra, insan kaynakları politikaları ve prosedürleri üzerinde uygulamaya dönük bir yaptırımın meydana gelmesi doğaldır. Uygulamaya dönük olan bu yaptırımlara operasyonel projeler denir. Bu projelerde insan kaynakları uzmanı özellikle eğitim ve öğrenim süreci vasıtasıyla toplam kalite ile doğrudan ilgilenmektedir. Burada takım çalışması şeklinde geniş kapsamlı eğitim ve öğretim, problem çözme teknikleri, öneri sistemleri, kolaylaştırıcı beceriler ve kalite bilinci oluşturulmaya çalışılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin toplam kaliteyi tamamlayıcı bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu durumda üst yönetimin insan kaynakları yönetiminde beklentileri vardır. Bu beklentileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür<sup>126</sup>.

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

<sup>125</sup> Ersen, a.g.e., s.55

<sup>126</sup> Ersen, a.g.e., s.59

- Çalışanların eğitim faaliyetlerini koordine etmek
- İş ahlakı ile ilgili temel prensipleri ortaya koymak

Toplam kalite kültürünün yerleştirilmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken evre toplam kalitenin çalışanlara aktarılması süreci olmaktadır. İşletmelerin en önemli unsurunun çalışanlar olduğu düşünüldüğünde gelişim ve değişim evrelerinin tüm süreçlerinde karşılaşılan insan kaynakları yönetiminin de insan olgusunu en iyi şekilde yönlendireceğini unutmamak gerekir. Toplam kalitenin çalışanlara aktarımı güdüleyici ve iştah kabartıcı olmalıdır ki bu, çalışanların sisteme adapte olması ve tepki göstermemesi açısından önemlidir.

Toplam kalite programını bir çok işletmede olduğu gibi "önce kalite" sloganı ile başlatıp çalışanları yapılan işin gerisinde bırakmak, işin başında bazı sorunların doğmasına neden olmaktadır. Kalite ifadesini her yerde ve her zaman ön plana çıkartırken bunun altında insan gerçeğinin yattığını her fırsatta, özellikle toplantılarda sık sık vurgulamakta büyük yarar vardır<sup>127</sup>.

### 3.7.Benchmarking (Örnek Edinme)

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, konusunda başarılı olan işletmelerde örnek edinme çalışmaları, kalite kültürü yaratma sürecinde önemli faaliyetlerden birini oluşturmaktadır.

Örnek edinme, sürekli iyileştirmeye yönelik bir örgütsel değişim sürecidir. Temel fikri, üstün olarak nitelendirilen örgütün iyileştirme için ne yaptığını incelemek ve kullanışlı olabilecek yöntemleri entegre etmeye çalışmaktır<sup>128</sup>.

Örnek edinme, örgütsel öğrenme anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarlama, paylaşma ve gelişme sürecidir.

Örnek edinme, bir iyileştirme süreci olup, müşteri memnuniyetini artırma ve müşterilerin isteklerini aşip olası beklentilerini de karşılama, pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı sağlamak için gerekli bir sistemdir.

Yukarıda bahsedilen bilgilerin ışığında; örnek edinme dünyada mevcut en iyi veya daha iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla,

<sup>127</sup> Mackay Harvey, *İş Hayatında Köpek Balıkları ile Yüzmek*, (Epsilon Yayıncılık, çev: Hasan Çağlayan 1993), ss.152-153

<sup>128</sup> Esra Efeoğlu, "Benchmarking", *Human Resources*, Yıl 4, Sayı No 4, (Temmuz Ağustos 2000)

işletmelerin bu uygulamaları kendi süreçlerine uyarlanması faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir<sup>129</sup>.

İşletmeler, kendilerinden daha iyi olduklarını düşündükleri veya kalite konusundaki başarıları resmi veya özel kuruluşlarca onaylanan işletmeleri referans alarak, onlarla kendi faaliyetlerini karşılaştırmaya ve eksikliklerini gidermeye dayanan bu teknik ile kalite konusunda sürekli iyileşme sağlayabilmektedirler.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı yayıldıkça, yönetsel bir araç olan örnek edinmenin de önemi artmaktadır. Başlıca hedefi müşteri tatminini sağlamak olan Toplam Kalite Yönetiminin temelinde işletmenin kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Bu da yeterli olmayınca dünyadaki uygulamalar yakından izlenmelidir. Kendini rakipleri ve dünyanın en iyileri ile kıyaslayıp, üstün uygulamaları kendine uyarlayabilmek, örnek edinmeyi kullanmaktan geçer. Örnek edinmenin, günümüzde işlerlik kazanmasında, iki neden vardır. İlki, kalite alanında güncel bir konu haline gelmesindedir. İkincisi ise bir çok ABD işletmesinde kullanılan popüler yaklaşımlardan biri olan Malcom Baldrige Kalite Ödülü, (Malcom Baldrige National Quality Award) kriterlerinden biri olmasındandır<sup>130</sup>. Aynı biçimde Avrupa Kalite Ödülü (European Foundation of Quality Management) ve ülkemizde EFQM modeli temel alınarak hazırlanan TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü, birçok işletme için Toplam Kalite Yönetimine geçiş ya da uygulama sürecinde örgütün hangi aşamada olduğunun tespit edilmesini sağlayan bir çerçeve sunmaktadır.

MBNQA yedi temel kriteri esas alan popüler yaklaşımlardan biridir<sup>131</sup>.

- Liderlik
- Kalite sürecinin yönetimi
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi
- Stratejik kalite planlaması
- Bilgi edinme ve analiz
- Müşteri odağı ve tatmini
- Kalite ve operasyonel sonuçlar

<sup>129</sup> Kıyaslama Komitesi, **Benchmarking**, Kalder Yayın No: 15, Kasım 2000, Rota Yayınları, s.15

<sup>130</sup> Şimşek, **a.g.e.**, s.337

<sup>131</sup> Şimşek, **a.g.e.**, s.303

ABD'de Xerox şirketi, rakiplerinin satış fiyatından daha fazla olan maliyetlerini düşürmek için giriştiği çalışmalarda örnek edinmeyi yoğun bir şekilde kullanmıştır. Sonuçta, 1989 yılında örnek edinme çalışmalarının başarılı sonuçları sayesinde MBNQA ödülünü kazanmıştır. Xerox özellikle kendi sektörü dışındaki işletmelerle fonksiyonel örnek edinme çalışmalarını sürdürmüştür. Bu şekilde müşteri memnuniyetinde artış, kalitede iyileşme, tedarikçi sayısında ve üretim maliyetlerinde azalma şeklinde başarılı sonuçlar elde etmiştir<sup>132</sup>.

EFQM kalite Ödülü kriterleri ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır<sup>133</sup>:

- Liderlik
- Müşteri tatmini
- Çalışanların tatmini
- Politika ve stratejiler
- İnsan kaynakları yönetimi
- Topluma yönelik faaliyetler
- İş sonuçları

IBM, NCR, AT&T gibi büyük işletmelerde bu ödül kriterleri kendini değerlendirme süreçlerine temel teşkil edip, işletmeler ödül modellerinden hareketle çalışmalarını sürdürmektedirler.

Örnek edinmenin amacı, kopyalama, endüstriyel casusluk, diğer işletmelere turistlik gezi olarak kesinlikle algılanmamalıdır. Aynı zamanda bir pazar araştırma faaliyeti veya bir rekabetçi analiz de değildir. Bunun ötesinde bir yaklaşım olup basit ve kısa sürede gerçekleştirilebilecek ucuz bir araçta değildir. Tüm süreç için uygulanabilen bu teknik rakip işletmelerle de yapılabilmektedir.

Bu tekniğin başarısı, tüm toplam kalite kültürü oluşturma sürecinde olduğu gibi üst yönetimin istek ve kararlılığına bağlı olmaktadır.

<sup>132</sup> Kıyaslama Komitesi, **a.g.e.**, s.14

<sup>133</sup> Zühal Akal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme", **MPM**, Toplam Kalite Özel Sayı, 1995, s.103

## 4.TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜNÜ DESTEKLEYECEK SİSTEMLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Toplam kalite kültüründe sürekliliği sağlayacak destek sistemlerini, çalışanların motivasyonu, takdir ve ödüllendirme sistemleri ve faaliyetlere kaynak tahsisi olarak saymak mümkündür.

### 4.1.Çalışanların Motivasyonu

İnsana verilen önemin artması, eğitimin ve gelişimin sürekliliği, herkesin işini zamanında ve doğru yapması, her kademedeki yönetime katılımın desteklenmesi, takım çalışması ve her alanda kaliteli iş yapma konularında bilinçlenme, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının etkili bir motivasyon programı ile desteklenmesini gerekli kılmaktadır.

Motivasyon veya güdüleme, örgütün veya bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır<sup>134</sup>. Çalışanlar işlerini etkili ve verimli bir şekilde başarmak için motive edilmelidir.

F. Herzberg, motivasyona ilişkin olarak "motivasyon hijyen", teorisini ileri sürmüştür. Teoriye göre, işletmelerde çalışanların iş tatminini açıklamak için birey üzerinde etkili olan faktörler "motive edici olanlar ve olmayanlar" şeklinde ikiye ayrılarak, işletme yönetimlerinin iş tatmini artırıcı nedenler üzerinde durmasını sağlamaktadır<sup>135</sup>.

Motive edici olarak adlandırılan birinci gruptaki faktörler şunlardır:

- İşin kendisi
- Tanınma ve kendini benimsetme
- Belli bir düzeye erişme (başarı)
- Sorumluluk
- İşte yükselme olanakları

<sup>134</sup> H. Can, D. Tuncer ve D.Y. Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, (Ankara: Asımlılar basımevi, 1986), s.171

<sup>135</sup> Mehmet Yahyagil, "Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt çalışanlarının İş tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Human Resources**, Yıl 5, Sayı 1, (Kasım-Aralık 2000) s.77

Hijyen faktörleri, ikinci grup faktörler olup, doğrudan motive edici bir niteliği yoktur. Bunlar:

- Ücret
- İş güvenliği
- Çalışma koşulları
- Örgütün genel politikası ve yönetimi
- Teknik danışmanlık
- Tüm çalışanlarla (ast/üst) ilişki kurma olanağıdır.

Hijyen faktörler, kalite programının esasına anahtar olan faktörlerdir. Çalışanları motive edebilmek ve onları işlerinden zevk alır hale getirmek için ilk şart, hijyen faktörlerine yeterli düzeyde işlerlik kazandırmaktır.

Bir işletme de çalışanların memnuniyeti, yalnızca o iş yerine değil dolaylı olarak aile ve toplumsal ilişkilere de yansıtacak sonuçlar doğurmaktadır. Toplumun beklentileri ile uyumlu olarak refah ve mutluluğu sağlayan, sağlık, güvenlik, eğitim ve çevreye karşı sorumlu bir işletme olmayı gözeten anlayışla ve çalışanlarına önem veren bir yaklaşımla hizmet ve üretim günümüzün temel anlayışı olmak zorundadır.

Motivasyon, kaliteye erişmede ve özellikle kalitede lider olmada çok önemli bir öğedir. Bu öğeden azami faydanın sağlanabilmesi için çalışanları ne yapmaları gerektiği konusunda motive edilmesi gerekmektedir.

Tüm çalışanların, işlerinin gereklerini, işletmenin temel değerlerini, vizyonunu, misyonunu ve mükemmellik yaklaşımını bilmeleri sağlanmalıdır. Bütün bu olguların sağlanması çalışmada motivasyon yaratacaktır.

Bir işletmede, çalışanların performansları öncelikle içinde çalıştıkları sistemin niteliğine bağlıdır ve dolayısıyla bu anlamda koşulların iyileştirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması sorumluluğu da üst yönetime aittir. İşletme üst yönetimi toplam kalite kültürüne dönüşüm kararı verilmesini izleyen dönemde, eleman seçimi ve çalışanların değerlendirilmesine ilişkin uygun yöntem ve teknikleri de uygulamaya koymanın yanı sıra çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olacak bir ödüllendirme sistemini de uygulamaya başlamalıdır<sup>136</sup>.

---

<sup>136</sup> Yahyagil, a.g.m., s.87

## 4.2. Takdir ve Ödüllendirme Sistemleri

Takdir etme ve ödüllendirmede yöneticilerin davranışları, işe ilişkin inançları ve değerleri yönlendirerek işletmedeki yapıyı güçlendirmektedir. Takdir ve ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması, kalite kültürü değerlerin kabul edilmesini ve bu değerlere yönelen davranışların süreklilik kazanmasını sağlayacaktır.

Takdir, iyi yapılmış bir işin o işle ilgisi olan kişilere duyurulmasıdır. Takdir ile diğerlerinden daha planlı ve yüksek tempolu çalışan, birey yada takım onore edilecek ve çalışmaları ilgili toplum içinde övgüyle karşılanacaktır.

Takdir ve ödüllendirme, amacı gerçekleştirecek şekilde programlanmış toplantılarda yapılmalıdır. Tüm çalışanlar, nelerin kimler tarafından başarıldığını bilmelidir. Bunun sonucu olarak, diğer çalışanlarda bu tür başarılar elde etmek için çalışacaklardır<sup>137</sup>.

Üst yönetim, çalışanlara kalitenin ve müşteri tatmininin önceliğine ilişkin mesajlar vermek ve bu mesajları örgüt kültürünün bir unsuru haline getirmek için ödüllendirme sistemlerini kullanılmalı ve sistemin aşağıdaki boyutlarda odaklanması yönünde çalışmalıdır<sup>138</sup>.

- Performans değerlendirme
- Ücret sistemi
- Terfi kararları
- Öneri sistemleri
- Maddi teşvik

Performans değerlendirme ile, çalışan işletmeden ne bekliyor, işletme ondan ne istiyor, konularına açıklık getirilmektedir. Değerlemenin yararı, çalışanın ne için orada bulunduğunu ve işletmeye olan değerini anlayarak moral kazanmasını, kendini geliştirmeye yönelik hedefler tanımlamasını sağlamaktır. Ayrıca, göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesinde yönetimin hangi ölçütlere baktığını açıkça anlamasını sağlayacaktır.

Ücret sistemi çalışanların kuruluşun toplam kaliteye ulaşma yolculuğuna inanmaları ve aktif şekilde katılmaları açısından hayati öneme sahip bir unsur olarak ön

<sup>137</sup> Kovancı, a.g.e., s.216

<sup>138</sup> Yenersoy, a.g.e., s.179



plana çıkmaktadır. Çalışanlar ile yönetim kademeleri arasında maaş uçurumunun söz konusu olduğu bir işletmede çalışanların işletmenin problemlerini belirleyip çözüm getirme konusunda çaba göstermeleri mümkün değildir. Maaş uçurumu Toplam Kalite Yönetiminde esas olan aynı takımın üyesi olmak ve kader ortaklığı bilincine sahip olma duygusunu yok etmektedir. Dolayısıyla toplam kaliteye ulaşmada ücret en kritik unsurlardan biri olmaktadır.

Toplam kalite alanında başarılı çalışmaları ile tanınan Motorola, grubunda yer alan bir birimde, başarılı çalışanlarını ücretlendirmek amacıyla takım bazlı ücret sistemi uygulamasını denemektedir. Bu sistemde ücretlenecek çalışan ile aynı takımda yer alan takım üyeleri performans düzeyini oylamakta ve elde edilen skor söz konusu çalışanın ücretini %20'sini belirlemektedir. Kurulmuşta bu oranın %50'ye çıkarılması hedeflenmektedir. Benzer şekilde Eastman Kodak şirketinin kart basma sistemini ve yıllık bireysel performans değerlemesini kaldırdığı belirtilmektedir. Solectron Şirketinde de ücretleme sistemi birey, takım, çalışılan birim (departman, bölge, atölye vb.) ve genel olarak şirketin müşteri tatmini, hasılat, karlılık ve operasyonel performans alanlarındaki göstergeleri baz alınarak şekillenmektedir<sup>139</sup>.

Çalışan katılımının sağlanabilmesi için uygulanacak en etkili yöntem, öneri sistemleridir. Bireysel fikirleri hayata geçirmek ve pazarlanabilir hale getirmek için uygulanan bir prosedür olan öneri sistemleri, çalışanın işine yaklaşmasını, kendini geliştirmesini, göstermesini ve katılım hissini yaşamasını sağladığı için, verimlilik artışı, israfın azalması, maliyetlerin düşürülmesi gibi işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde büyük yararlar sağlamaktadır<sup>140</sup>. Ayrıca öneri sisteminin gelişmesi, küçük takım faaliyetleri ile birleştirilmesi ve ilk kademe yöneticilere, önerileri gözden geçirip uygulama konusunda yetki verilmesi ile sağlanabilecektir.

Canon'un öneri sistemi, yöneticiler dışında tüm çalışanlara ve geçici işçilere yaygınlaştırılmıştır. Ayrıca ortak öneriler ve takım önerileri de teşvik edilmektedir. Canon'da işçi, önerisini üzerinde beş öneri için yer bulunan öneri formuna yazar, usta başı formu inceler ve gerçekleştirmek için gerekli önlemleri alır. Öneri onaylanırsa, parasal ödüllendirme yapılır. Geri çevrildiğinde ise, işçiye şirket kooperatifinde kullanabileceği bir kupon verilir.

<sup>139</sup> Bilçin Tak, "Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler", Web sitesi, <http://www.isguc.org>

<sup>140</sup> Yenersoy, a.g.e., s.184

Canon öneri sisteminin bir başka özgün özelliği ise yaşam boyu artan ödül sistemidir. Her öneriye belirli bir puan verilir ve sistemin başlangıcından itibaren en fazla puanı toplayan 20 çalışana her yıl Başkanlık ödülü ve 1350 USD verilir<sup>141</sup>.

Ücretleme ile dolaylı ilişki halinde olan bir diğer alt sistem ise maddi teşvik sistemidir. İkramiye sisteminin de daha fazla üretim veya satış yapma hedefleri yerine toplam kalite kültürü temeline uygun olarak, müşteri tatmini endekslerine bağlanması mümkündür. Federak Express Şirketinde yöneticilerin yıllık bazda aldıkları ikramiyeler şirketin performans hedefine ulaşmalarına bağlı olarak belirlenmektedir. Ancak eğer yöneticiye bağlı olarak çalışanların tatmin düzeylerini ölçen araştırmalar sonucunda önceki yıla göre daha düşük bir skor ortaya çıkarsa bu ikramiyeler verilmemektedir. Böylece dış müşteri tatminin yanı sıra iç müşteri tatmini sağlama hedefi yöneticilere benimsetilmiş olmaktadır<sup>142</sup>.

Davranış bilimciler davranışın sıklığını arttıracak her şeyi ödül olarak tanımlamaktadırlar. Ancak çalışanlar her ödüle karşı aynı tepkiyi vermezler. Toplam kalite kültürünü benimsemiş örgütlerde, harici ödüller yerine işten tatmin olmayı ve tanınmayı arttıracak dahili ödüllendirmeye daha çok önem verilmektedir. Bu doğrultuda ödülün işlevlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür<sup>143</sup>.

- Toplam Kalite Yönetimi davranışlarını geliştirir:, Ödül sistemi, arzu edilen davranışların gelişmesine olanak sağlar. Toplam Kalite Yönetimi örgütlerinde arzu edilen bu davranışlar; takım çalışması, Toplam Kalite Yönetimi araçlarının kullanılması, kalite problemlerinin çözümlenmesi, iç ve dış müşterinin tatmin edilmesi, vb. davranışlardır.
- Toplam kalite kültürünü geliştirir. Örgüt kültürünün; örgüt değerleri, liderlik ve örgütün yapısı gibi bileşenleri vardır. Ödül sistemi örgüt felsefesinin bir yansımasıdır. Çalışanın örgüt değerlerine ve kültürüne bağlılığını artırır.
- Örgütsel değerlerin görünür ifadeleridir: Bir örgütte neyin değerli olduğu, neyin ödüllendirildiği ile ilgilidir. Toplam kalite kültürünü benimsemiş örgütlerde bu; kalite, müşteri tatmini ve sürekli gelişmedir.

<sup>141</sup> Gür, a.g.e., s.31

<sup>142</sup> Tak, a.g.m., Web Sitesi

<sup>143</sup> Akın, Çetin ve Erol, a.g.e., s.178

Modern yönetim anlayışında çalışanların ödüllendirilmesi, örgütsel performansın artırılması açısından giderek daha çok dikkat çekmekte ve aynı zamanda örgütsel işleyişin insani boyutu çerçevesinde özel bir önem kazanmaktadır.

### 4.3.Faaliyetlere Kaynak Tahsisi

Globalleşme ile birlikte ortaya çıkan ulusal sınırların ortadan kalkması, sanayi ve ticarete rekabet unsurunun gelişmesi gibi faktörler işletmelerin kârlarını azaltmaları için baskı altına almıştır. Kalite ve maliyet konularında başarı sağlayabilmek için, hataları ayıklamak yerine hiç hata yapmamak prensibi geliştirilmektedir. Bu amaca ulaşmak için kapsamlı ve özenli takım çalışmalarına ihtiyaç vardır. Daha az kaynakla, daha çok iş başarabilmek kalitenin yanı sıra maliyetlere de hakim olabilmeyi gerektirmektedir.

İşletme yönetimleri, kalite politikalarının yerine getirilmesi ve kalite hedeflerine ulaşılmasında gerekli olan kaynakları uygun ve yeterli düzeyde temin etmelidir. Bu kaynaklar<sup>144</sup>;

- İnsan gücü ve uzmanlık
- Tasarım ve geliştirme teçhizatı
- İmalat tesis ve teçhizatı
- Muayene, deney ve kontrol aletleri
- Bilgisayar donanım ve yazılımları olarak sıralanabilmektedir.

Sayılan bu kaynakların temini bir çok maliyet unsurunu da beraberinde getirmektedir. Tüm giderler, çalışan sayısı ve işletme büyüklüğüne göre değişmekle birlikte, temelde insana yapılan bir yatırım söz konusudur. Toplam kalite kültürüne dönüşüm sürecinde yapılan yatırımlar, kısa dönemli bir nakit akışıyla geri dönüşü sağlanacak nitelikte değildir. Yatırımlarda ki geri dönüş, gelişimlerde sürekliliği sağlamak, süreçlerde iyileştirmeler, bir örgütsel kimliğe ve yeteneklere sahip olmakla sağlanabilecektir.

---

<sup>144</sup> Tümer, a.g.m., s.50

## 5. DÖNÜŞÜMÜN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerin kültürel yapıları, çalışanların beklentileri, mevcut uygulamalar ve müşteri istekleri bir işletme de toplam kalite kültürüne dönüşüm sürecinde ortaya çıkabilecek direncin nedenleri olarak sıralanabilmektedir.

Tüm değişim girişimlerinde, başarının birinci şartı üst yönetimin desteğinin sağlanmasıdır. Süreç iyileştirmeleri ve insan ilişkileri ise çoğu zaman örgüt yapısı engeline takılmaktadır. Bilgi akışı, etkin iletişim sağlayan, yetki ve sorumluluğun uygun dağıtıldığı bir örgüt yapısı olmaksızın yapılan çalışmalar hem çalışanların tutumlarını kötüleştirmekte, hem de olgunluk düzeyini azaltmaktadır. Kültür değişimi sırasında çabuk sonuçlar beklememek gerekir. Çabaların kalıcı etkilerini görmek için zamana ihtiyaç vardır.

Dönüşümü gerçekleştirmek için üst yönetimin örgütsel bağlılığını sağlamak, örgüt yapısını iletişime açık hale getirmek, dirençten kaynaklanan performans düşüşünü ortadan kaldırmak gerekmektedir<sup>145</sup>. Ana hedef, davranışların ve alışkanlıkların değiştirilmesidir. Bunun sağlanabilmesi için de vizyon, risk, kararlılık ve zaman gerekmektedir.

---

<sup>145</sup> Döğlerlioğlu, a.g.e., s.7

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ DEĞERLERİNİN GELİŞMESİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

#### 1.FORD OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASI'NIN TANITIMI

Ford Otosan İnönü Fabrikası, otomobil hafif ticari vasıta ve kamyonlar için motor üretmek üzere 1981 yılında kurulmuş olup, 1984 yılında kamyon üretecek şekilde genişletilmiştir.

İnönü Fabrikası, 1.100.000 metrekare alanda kurulmuş olup, 40.000 metrekare kapalı alana sahiptir. Benzinli ve dizel motorlar, şanzımanlar ve diferansiyel dişlileri işlenir ve montajı yapılır. Kamyon montajının da yapıldığı İnönü Fabrikasında 100 memur, 905 saat ücretli olmak üzere 1005 kişi istihdam edilmektedir.

Koç 2000 Projesi ve Ford Q1 Ödülü çerçevesinde, Ford Otosan 'nın toplam kalite anlayışı, sürekli artan bir pazar payı sağlamak üzere, KOÇ Holding 1992 yılında KOÇ 2000 projesine başlamıştır. Koç 2000 projesi, aşağıdaki konularda başarı sağlamayı hedeflemiştir:

Toplam kalite

Çalışanların katılımı ve eğitimi

Müşteri memnuniyeti

Belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalar sonuç vermiş 1992'de İnönü Fabrikası, Q1 (yan sanayi) ödülü, 1996 yılında ise Otosan İstanbul Fabrikası FORD Q1 ödülünü almaya hak kazanmıştır.

### **Şirket Misyonu.**

Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için ürün ve hizmetlerimizi sürekli olarak geliştirmektedir.

### **Şirket Vizyonu.**

İşletmemizde, üretim zinciri içindeki yan sanayimiz ve satıcılarımız arasında güvene dayalı bir işbirliği oluşturarak, Ford Otosan markasını güvenilir, saygın, devamlılık gösteren bir "imaj lideri" haline getirip, çalışanlarımızın mutluluğunu ve gelirini arttırmak üzere iş imkanlarımızı geliştirmek.

### **Şirket Değerleri.**

- **Çalışanlarımız** Gücümüzün kaynağıdır. Çalışanlarımızın gelişimine fırsat tanımak suretiyle yetenek ve mutluluklarını arttırmak hedefimizdir. Her alanda onların katılımını sağlayacak "Takım Çalışması"nı gerçekleştirmek prensibimizdir.
- **Ürün ve Hizmetlerimiz** Gösterdiğimiz çabaların sonuçlarıdır. Ürün ve hizmetlerimiz müşterilerimiz tarafından ne kadar beğenilirse, bizimde değerimiz o kadar artacaktır.
- **Kazancımız** Ürün ve hizmetlerimiz müşteri beklentilerini ne derecede karşıladığının göstergesidir. Ürün ve hizmetlerimizi iyileştirmek için gerekli kaynakları temin etmek üzere kar etmek hedefimizdir.

## **2. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ**

### **2.1.Araştırmanın Amacı**

Araştırmada, toplam kalite kültürüne ilişkin temel değerlerin benimsenme düzeyinin tespiti amaçlanmıştır. Araştırma, kalite değerlerinin benimsenmesine yönelik bir anket çalışmasından oluşmaktadır. Hazırlanmasında, literatürde çeşitli şekillerde ifade edilen kalite değerleri, EFQM Kalite Ödülü kriterleri baz alınarak belirlenmiş ve gruplanmıştır. Anket, çalışanların değerleri kabul etme düzeylerine göre verdikleri puanlar dikkate alınarak, bu değerlerin kültürde ne kadar yerleştiğini tespit etmeye yöneliktir.

Bu araştırmada kullanılan, anket sorularının belirlenmesinde, Muhittin Şimşek'in Toplam Kalite Yönetimi adlı kitabı ve Özgür Döğerlioğlu'nun doktora tezinden yararlanılmıştır.

## **2.2.Araştırma Örnekleminin Seçimi**

Bu araştırma 1992 yılında Ford Q1 Ödülünü almaya hak kazanan ve Toplam Kalite Yönetim felsefesini benimsemiş bir işletme olan Ford Otosan'ın İnönü üretim ve montaj fabrikasında gerçekteştirilmiştir.

Araştırma, Otasan çalışanları tarafından doldurulan 30 ayrı sorudan oluşan anket çalışmasına dayanmaktadır. Anketler, aktarma-alan, kalite güvence, planlama ve merkezi bakım bölümlerinde görevli 30 (mühendis ve ekip liderlerine) çalışana uygulanmıştır.

## **2.3.Araştırmanın Yöntemi**

Anket çalışması ile, katılımcılardan sunulan beşli ölçeğe göre toplam kalite kültürüne ilişkin yargılara katılma düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Çalışmayla bireylerin kalite değerlerini temsil eden yargıları ne kadar benimsediklerini tespit etmek amaçlanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler yardımıyla frekans tabloları, SPSS paket programı ile çözümlenmiş ve her bir soru için bar grafikleri çizilmiştir. Frekans tabloları ve bar grafikleri Ek de sunulmuştur. Sorular Descriptives programı yardımı ile gruplandırılarak işletmedeki kalite kültürü değerlerinin benimsenme düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır.

## **2.4.Veri Toplama Yöntemi**

Bu çalışmada, işletmeye bizzat gidilerek, verilere birincil kaynaktan ulaşma, işletmeyi tanıma, faaliyetleri görme ve işletme içi yönetsel hiyerarşiyi yaşamak amaçlanmıştır. Ayrıca çalışanların soruların haricinde, kişisel fikirlerini almak konuya olan genel bakış ve ilgilerini tespit etmek; yorum ve önerilerde yardımcı olacak genel değerlendirmelere ulaşmak amaçlanmıştır.

## 2.5.Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Çalışmada kalite değerlerini temsil eden 30 ayrı yargı, EFQM Kalite Ödülü kriterleri baz alınarak aşağıda ki şekilde gruplandırılmıştır:

1. Liderlik anlayışına yönelik değerler
2. Müşteri memnuniyetine yönelik değerler
3. İnsan kaynakları yönetimine yönelik değerler
4. Çalışanların tatminine yönelik değerler

Dört temel grupta toplanan kalite değer ifadelerinin elde ettiği ortalamalar aşağıda verilen tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 1.** Liderlik Anlayışına Yönelik Değerlerin Benimsenme Düzeyi

Liderlik Anlayışına Yönelik Değerler						
	Tümüyle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tümüyle Katılmıyorum	
TKY'de kararlılık	9	11	4	6	----	
Yöneticiler örnek birer liderdir	1	11	6	8	4	
Üstlerin takım çalışmasında yer alması	3	21	2	4	----	
Bilgi paylaşımı	----	14	6	8	2	
TKY'ye yönelik kaynak tahsisi	----	16	8	5	1	
Yöneticilerin işletme dışı TKY faaliyetleri	----	13	9	6	2	
Kaliteye verilen önem	8	19	2	1	----	
Hedeflerin kalite yaratma amacına uygunluğu	5	20	1	4	----	
Toplam	26	125	38	42	9	240
Yüzde	%11	%52	%16	%17	%4	

Ankette, liderlik anlayışına yönelik değerleri temsil eden 8 ifadeye verilen olumlu cevapların toplam ortalaması %63 tür. "Tümüyle Katılıyorum" %11, "Katılıyorum" %52 olarak hesaplanmıştır. "Katılmıyorum" ve "Tümüyle Katılmıyorum" cevapları ise %21 düzeyinde kalmıştır. Toplam ortalama içinde, %63 önemli bir değer olarak kabul edilirse, liderlik anlayışına yönelik değerlerin benimsediği sonucuna ulaşmak mümkündür.



Üst yönetimin liderliğinin, toplam kalite kültürünün gelişmesi yönünde ki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, araştırma sonucunda çıkan %63'lük olumlu sonucun geliştirilmesine yönelik çalışmalara ağırlık verilmelidir. Çünkü, üst yönetimin liderliği, bir işletmenin başarısı ya da başarısızlığında önemli rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, kalite yönetim uygulamalarında, üst yönetim şu işlevleri gerçekleştirmelidir;

- İç ve dış müşteri odaklı anlayışın yerleştirilmesini sağlamak,
- Örgüt içinde demokratik bir düşünce tarzını yaygınlaştırmak,
- Çalışanların fikir ve görüşlerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortamın yaratılmasını sağlamak,
- Yol gösterici bir liderlik anlayışıyla çalışanların gelişmesini teşvik etmek.

**Tablo 2.** Müşteri Memnuniyetine Yönelik Değerlerin Benimsenme Düzeyi

Müşteri Memnuniyetine Yönelik Değerler						
	Tümüyle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tümüyle Katılmıyorum	
Dış müşteri memnuniyeti takibi	1	15	8	6	----	
Müşteri memnuniyet verilerinin paylaşımı	----	15	3	9	3	
Toplam	1	30	11	15	3	60
Yüzde	%2	%50	%18	%25	%5	

Müşteri memnuniyetine yönelik değerlerin benimsenme düzeyine verilen cevaplarda, "Katılıyorum" %50, "Katılmıyorum" %25, "Fikrim Yok" cevabı ise %18 olarak hesaplanmıştır. "Fikrim Yok" cevabının diğer üç grup ortalamaları ile karşılaştırıldığında, bu düzeyde çıkma nedeni, anketin üretim ve montaj fabrikasında yapılmış olmasından kaynaklanıyor olabilir. Otosan'ın üretim ve montaj fabrikası olması nedeniyle müşteri memnuniyetini belirlemeye yönelik anket soruları kısıtlı tutulmuştur.

Ford Otosan bünyesinde, merkez ve bayilerin çözümleyemediği, müşteri beklenti ve isteklerine yönelik çalışmaları yürüten Servis Müdürlüğünün bulunduğu bilinmektedir. Ancak bu birim, müşterilerle ilgili elde ettiği verilerin tamamını

çalışanlara aktarmıyor olabilir. Bu durum, toplam kalite kültürünün yerleştirilmesini kendisine ilke edinmiş olan bir işletme için büyük eksikliklerdir. Çünkü toplam kalitede amaç, %100 müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Müşteri tatminine yönelik değerlerin benimsenme düzeyinde artış, birimler arası bilgi akışının sağlıklı ve hızlı olmasıyla giderilebilir. Ayrıca, bu konuda Servis Müdürlüğünün fonksiyonları arttırılarak daha etkin hale getirilmelidir.

**Tablo 3.** İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Değerlerin Benimsenme Düzeyi

İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Değerler						
	Tümüyle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tümüyle Katılmıyorum	
İşe eleman alma kriterleri	6	16	4	4	----	
Hedeflerde görüş birliği	3	19	3	3	2	
Kaliteye yönelik eğitim	----	22	1	7	----	
Eğitimin sürekliliği	9	17	----	4	----	
Sürekli iyileştirme çabaları	7	18	3	----	2	
Çalışan memnuniyeti	2	26	1	1	----	
Sorunlar ve gelişime yönelik toplantılar	4	22	4	----	----	
Çalışan değerlendirmede kalite kriterleri	----	15	7	5	3	
Takım çalışmasının önemi	3	17	2	7	1	
Kalite sorumluluğu	6	17	4	3	----	
Politika ve stratejilerin çalışana aktarımı	3	16	4	6	1	
Toplam	43	205	33	40	9	330
Yüzde	%13	%62	%10	%12	%3	

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili değerlerin benimsenme düzeyine yönelik cevapların olumlu ortalamaları sırasıyla, %13 "Tümüyle Katılıyorum" ve %62 "Katılıyorum" cevaplarında yoğunlaşmış ve toplam ortalama da %75 olarak hesaplanmıştır. "Tümüyle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" cevaplarının toplam ortalamaları ise %15'de kalmıştır. Ortalamalardan, İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili değerlerin benimsendiğini söylemek mümkündür.

İnsan Kaynakları Yönetiminin toplam kaliteyi tamamlayıcı bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. İnsan Kaynakları Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş bir işletmede çeşitli amaçlara hizmet etmektedir. Bu amaçları;

- Çalışanları kalite konusunda bilgilendirme,
- Ortak amaç birliği ve uyum yaratma,
- Açık iletişimi sağlama,
- Takım çalışmalarına etkinlik kazandırma,
- Çalışanların eğitim faaliyetlerini koordine etme,
- Çalışan memnuniyetini belirlemeye yönelik çalışmalar yapma, şeklinde sıralamak mümkündür.

Otosan'da İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili değerlerin benimsenme düzeyinin %75 olarak saptanması, insan kaynakları çalışmalarına verilen önemi göstermektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin başarısını belirleyen önemli faktör, işe alma prosedürünün sağlıklı işleyebilmesidir. Çalışan seçiminde, eğitim, deneyim, takım çalışmalarına yatkınlık ve kalite sistemine ilişkin bilgi gibi kriterler başarının artmasını sağlayacaktır. Ankete katılan çalışanların, bu soruya verdikleri olumlu cevaplar işe alma prosedürünün istenilen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Kalite kültürüne ilişkin kriterlerin esas alındığı seçim süreci sonucunda işe alınan bireyler, oryantasyon sürecinden geçirilerek iş ortamına uyumlu hale gelmektedirler. Otosan'da oryantasyon süreci İnsan Kaynakları Yönetiminin kontrolünde sürdürülmekte ve çalışanda tespit edilen eksiklikler eğitimlerle kapatılmaktadır.

Örgüt içindeki takım çalışmaları, kalite kültürünün oluşturulması ve çalışan gelişiminin sağlanmasında en önemli araç olmaktadır. Bu bağlamda, belli amaçlara ulaşmak için yapılan takım çalışmalarının etkinliği, bu çalışmalara destek verenlerle eğitimcilere bağlıdır. Otosan'da toplam kalite uygulamalarında çalışanların karar verme sürecine katılımları sağlanarak, örgütsel amaçlara ulaşılmasında -sorumluluğun paylaşılması açısından- kendi kendini yönetebilen takımların oluşturulmasına daima önem verilmektedir.

**Tablo 4.** Çalışan Tatminine Yönelik Değerlerin Benimsenme Düzeyi

Çalışan Tatminine Yönelik Değerler						
	Tümüyle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Tümüyle Katılmıyorum	
İş birliği ve haberleşme	3	14	3	6	4	
Başarıların takdir edilmesi	----	10	7	6	7	
Çalışan tatmini	----	15	3	9	3	
Yönetici ve çalışan davranışları	1	20	4	3	2	
Eğitim faaliyetlerinde birliktelik	----	20	1	5	4	
Çalışanların ödüllendirilmesi	2	20	1	5	2	
Yapılan işin sahiplenilmesi	1	9	10	5	5	
Misyon paylaşımı	6	13	4	3	4	
Çalışanın karar alma sürecine katılımı	----	15	4	7	4	
Toplam	14	137	36	49	35	270
Yüzde	%5	%50	%13	%18	%12	

Çalışan Tatminine yönelik değerlerin benimsenme düzeyi ortalamaları, %5 "Tümüyle Katılıyorum" ve %50 "Katılıyorum" olarak hesaplanmış; "Katılmıyorum" ve "Tümüyle Katılmıyorum" cevaplarının toplam ortalaması ise %30 olarak hesaplanmıştır.

Toplamda %55 ile çalışan tatminine yönelik değerlerin benimsendiği söylenebilir. Bu grup sorulara verilen olumsuz cevapların, çalışanların başarılarına yönelik takdir, çalışan tatmini ölçmeye yönelik çalışmalar ve kararlara katılım konularında yoğunlaştığı görülmüştür.

İşletmede, çalışan tatminine yönelik değerlerin benimsenme düzeyinin artırılmasında özellikle yukarıda sıralanan konulara hassasiyet gösterilmesi yararlı olacaktır. Öneri ödül sisteminin uygulandığı bilinen işletmede, parasal değeri olmayan takdir yöntemleri uygulanabilir. Bu yöntemlerin hepsi çalışanın; farklı olma, fark edilme, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını duygusal olarak tatmin etmeye yöneliktir. Tüm takdir yöntemleri içinde moral gücüne en çok etki yapanı, yönetici ile çalışanın karşı karşıya, teke tek ilişki kurmasını sağlayan özel onurlandırmalardır.

Moral yükseltici birkaç söz, eve gönderilen teşekkür mektubu, doğum günü, yıldönümü kartları gibi jestler çalışmada mutluluk yaratabilir.

Takdir ve ödüllendirmeler, kalite kültürü değerlerinin kabul edilmesini ve bu değerlere yönelen davranışların süreklilik kazanmasını sağlar. Otosan'da da bu gerçek göz önünde bulundurularak, bu yöndeki çalışmalara ağırlık verilmelidir.

Çalışan tatminini ölçmeye yönelik çalışmalar kapsamında, işletmede anket çalışmalarına, öneri sistemlerine, dilek ve şikayetlere yönelik periyodik değerlendirme toplantılarına işlerlik kazandırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma yapılan işletmede, üst yönetimin, hedef belirleme ve karar alma süreçlerine çalışanlarında katılımını sağlayacak bir politika belirlemesi ve uygulaması yararlı olacaktır. Toplam kalite kültürü değerlerinden tam katılım unsurunun örgüt çalışanları üzerindeki etkisi yaşamsal bir öneme sahiptir. Çalışanlar, yönetim tarafından gerekli destek sağlandıkça ve takım çalışmalarının yardımıyla, sorumluluk alanları genişledikçe ve gerek kendilerinin gerekse örgütsel amaçların yerine getirilebilmesi için daha fazla bilgiye sahip oldukça iş süreçlerine katılımları da giderek artacaktır. Karar verme sürecine katılan, yaptıkları işlerde sorumluluk alan ve uzun bir dönemi kapsayan iş güvenliği, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır.

## 2.6.Araştırma Sonuçları

Araştırmanın yapıldığı, Ford Otosan 'da kalite yönetimi çalışmaları 1992 yılından bu yana yürütülmektedir. Üst yönetimce desteklenen kalite çalışmaları, zaman içinde kalite değerlerinin tüm çalışanlara ulaşmasını sağlayacak uygun bir örgütsel ortam yaratmış olduğunu söylemek mümkündür. Anket, aktarma-alan, kalite güvence, planlama ve merkezi bakım bölümlerin de çalışan mühendis ve ekip liderlerini kapsamaktadır. İşletmelerde kalite kültürüne yönelik değerlerin kültürel yapıya yerleşmesinin uzun vadeli bir çabayı gerektirdiği bilinmektedir. Bu süreç göz önünde bulundurularak, araştırma yapılan işletmede toplam kalite kültürü değerlerinin benimsenme düzeyi tüm değer grupları için %50'nin üzerinde hesaplanmıştır. Çıkan bu sonuca göre kalite kültürü değerlerinin benimsendiğini söyleyebiliriz.

Kalite mükemmele yolculuktur ve sürekli değişimi ve gelişimi içerir. Otosan'da toplam kalite kültürünün benimsendiğini söylemekle birlikte, müşteri memnuniyeti ve çalışan tatminine yönelik değerlerin benimsenmesi yolunda gelişmeler sağlanmalıdır.

Araştırmada olumsuz cevap yoğunluğu, müşteri memnuniyeti ve çalışan tatminine yönelik değerlerin benimsenme düzeylerinde saptanmıştır. Bu olumsuz cevaplar işletmede bu değerler konusunda eksiklikler olduğunun göstergesi olabilir. Bu değerlere hassasiyet gösterilmesi benimsenme düzeyinin artmasını sağlayacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi işletmelere yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişiktir. Bu değişikliğin gerçekleşebilmesi, örgüt kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi, üst yönetimin sürecin başında ve süreç boyunca göstereceği destek, inanç ve katılım ile sağlanabilir. Otosan'da üst yönetim çalışanlarla toplam kalite kültürünün gerektirdiği yakınlığı sağlamalıdır. Bu yakınlık, yönetici ve çalışanın birlikte katıldığı eğitimler, sosyal aktiviteler, kutlamalar vb. etkinliklerle arttırılmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında, çalışanların yetkilendirilerek yeni bir örgüt kültürü oluşturmada ve bir vizyon yaratmada, örgüt liderinin liderlik anlayışı olumlu bir güç sağlamaktadır. Kalite yönetiminde, kalite felsefesi doğrultusunda yeni bir örgüt kültürü yaratılması zorunluluktur. Bu süreçte lider, örgüt çalışanlarının belirlenen kalite hedefleriyle kendilerini özdeşleştirmesini sağlamalıdır. Otosan'da, belirlenen vizyon ve misyon ifadeleri, İnsan Kaynakları Yönetiminin desteği ile çalışanlarca benimsenmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, örgütlerde bir kalite kültürü oluşturulması yönünde, insan kaynakları yönetiminin etkinleştirilmesi için güçlü bir sistem oluşturur. Bunun nedeni, kalite kültürüne dönüşüm sürecinde, işe eleman alımı, eğitim faaliyetleri, iş tasarımlarının yapılması, performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılması gibi yeni ve modern yönetim tekniklerinin devreye sokulması ve kalite kültürü değerlerinin işlerlik kazanmasıdır.

Bir işletmede, örgütün temel değerleri çoğunlukla paylaşılıyor ve kabul ediliyorsa “güçlü kültür” aksi halde ise “zayıf kültür” den bahsedilmektedir. Özellikle, örgütsel davranış ve işten ayrılma konusunda güçlü ve zayıf kültür ayrımı önemli ölçüde belirleyici olmaktadır. Güçlü kültürlerin doğal bir sonucu, azalan işten ayrılmalardır. Otosan'da, yıllık personel devir oranı % 0.9, yıllık personel devamsızlık oranı ise, % 1.4'tür. Verilen bu rakamlar 1005 kişinin çalıştığı bir fabrikada oldukça düşüktür. Bu oranlar, Otosan'da güçlü bir kültürel yapının varlığını doğrulamaktadır. Ancak, dört grupta toplanan kalite değerlerinin çalışanlarca benimsenmesi yönünde,

belirlenen eksikliklerin giderilmesi işletmede kalite kültürü uygulamalarında başarıyı arttıracaktır.

İşletmeler eğitim ve öğretim yatırımı yapmadan çalışanları gerekli malzeme ve bilgiyle donatmadan, başarılı bir toplam kalite kültürü oluşturamaz. Ford Otosan'da bu ilkedden hareketle, işletme vizyon ve hedeflerine uygun, çalışana yönelik eğitim faaliyetleri sürdürülmektedir. Bu faaliyetler, müdür, takım lideri ve çalışan tarafından belirlenen bir program çerçevesinde yürütülmektedir. İşletmede yeni başlatılan eğitim değerlendirme sisteminin yararlı olacağına inanılmaktadır. Ayrıca üst yöneticiler eğitim faaliyetlerine katılarak çalışan tatminine yönelik olumlu adımlar atmaktadır.

## SONUÇ

Sanayi devrimi ile başlayan 20. yüzyıl, insanlık tarihinde hiç görülmemiş bir değişim dönemi olarak anılacaktır. Teknolojik gelişimlerin giderek artan hızı, dünyayı bir anlamda küçülterek, küreselleşme adı verilen bir sürecin başlamasına yol açmış ve gelişmiş ülkelerinin liderliğinde biçimlendirilen yeni dünya düzeni, ekonominin klasik kurallarını değiştirmiştir.

Bu bağlamda tüm dünyada rekabetin artması, iş dünyasını da verimliliği arttırmak için yeni bilimsel çalışmalara yönlendirmiştir. Ayrıca, günümüzün kültürel ve etnik ayrılıkları en aza indirilerek, çalışandan çalışma yaşamının değişen yapısı içinde en yüksek performansın nasıl elde edilebileceği üzerine yoğunlaşmıştır. Yaşanan gelişmelerin önemli sonuçlarından birisi de, büyük ölçekte rekabetin arttığı ekonomik alanda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bir yönetim stratejisi olan Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesi olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi, yönetim kuramı ya da yalın bir uygulama şekli değil, her alanda yapılan işin yürütülmesine ilişkin kurallar, prosedürler ve ilkelerden oluşan çok yönlü, bütünsel bir yönetim stratejisidir. Toplam Kalite Yönetimi, yönetim alanında örgütlerin, değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum göstermesini sağlayan ve müşteri ihtiyaçları üzerinde odaklanan teknik bir yaklaşımdır.

Toplam Kalite Yönetimi, önceden planlanmış bir değişimi gerçekleştirmek için uygun kültür ortamının işletmelerde yaratılmasını sağlamaktır. Bu süreçte örgüt kültürü, planlanan değişim çabalarını arttırmada bir katalizör görevi yapmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin bütünsel bir değişimle sonuçlanabilmesi örgüt çalışanlarının kalite kültürü anlayışını bir yaşam biçimi olarak benimsemelerine bağlıdır.

Kalite yönetimini destekleyecek bir kültürel yapının geliştirilebilmesinde ilk aşama, mevcut kültürel yapının analiz edilmesidir. Kalite yönetimine destek vermeyen bir örgüt kültürü, kalite süreçlerinin başarısını engelleyecektir. İkinci aşamada, Toplam Kalite Yönetiminin temel değerleri ve mevcut kültürel yapının içeriği dikkate alınarak değişim sürecinin belirlenmesidir. Üst yönetimin liderliğinde açıklık ve iletişim, tam



katılım, sürekli gelişme, müşteri odaklılık gibi kalite kültürü değerlerinin işletmede yerleştirilmesi ve çalışanlarca benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir. Çünkü kalite kültürü değerleri işletmelerin dönüşüm süreçlerinde belirlenen hedef ve gelişmelerin çalışanlara aktarılmasını ve kabul görmesini sağlamaya yöneliktir. Bu doğrultuda, sonraki aşamayı belirlenen kültürel değerlerin çalışanlara aktarılması ve kabul görmesini sağlamaya yönelik faaliyetler oluşturmaktadır. Burada eğitim, iletişim, liderlik, müşteri odaklılık, takdir ve ödüllendirme sistemleri gibi örgütsel süreçler, araç olarak kullanılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi önemli bir kalite değeri olan liderlik anlayışının gerektiği gibi uygulanmasıyla, diğer bir ifadeyle çalışanların katılımcı ve demokratik bir ortamda çalışmalarının sağlanması ile, çalışanların örgütsel faaliyetlerin hemen her alanıyla ilgilenmelerini, sorumluluk üstlenmelerini ve iş süreçlerine katılımlarını kolaylaştırmaktadır.

Kalite kültürü, örgüt çalışanlarına bütün iş süreçlerinin her aşamasına katılma olanağı tanıdığı ve onlara yaptıkları işlerde tam sorumluluk verdiği için hem çalışanların karar verme süreçlerine katılımlarını hem de daha yaratıcı olmalarını kolaylaştırmaktadır. Çalışanlara sağlanan bu özgürlük ve iş yaşamındaki esneklik, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ile örgütün temel amaçları arasında bir uyumun oluşmasını sağlamaktadır.

İnsan kaynaklarını geliştirmeye önem veren, girişimciliği, yaratıcılığı teşvik eden, yeniliklere açık ortamlarda ve mutlaka yönetimin liderliğinde, Toplam Kalite Yönetimi sağlam temellerle yerleşebilmektedir. Örgüt kültürünü bu özellikleri taşıyacak şekilde değiştirebilen liderler Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uygulayabilecekler ve işletmelerinin evrensel kalite kültürü değerlerine sahip olmasını sağlayabileceklerdir.

## EK 1. ANKET SORULARI

Bu çalışmada, mevcut kültürde Toplam Kalite Kültürü değerlerinin benimsenme düzeylerini tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın başarısı, aşağıda verilen soruları doğru ve eksiksiz cevaplandırmak için ayıracağınız değerli zamanınıza ve katılımınıza bağlıdır.

İlginiz ve katılımınız için teşekkür ederim.

Özlem TUNA

### Anketi Dolduran Kişiyeye Yönelik Bilgiler

Çalıştığınız Departman:

İşletmedeki Göreviniz:

İşletmedeki Çalışma Süreniz:

Eğitim Durumunuz:

Cinsiyetiniz:

### SORULAR

Aşağıdaki soruları, size uygun gelen cevap seçeneğinin karşısındaki ( ) içine x işareti yazmak suretiyle cevaplandırınız.

1. Kalite, yöneticilerimizin çok önem verdikleri bir konudur.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum                      ( ) Katılıyorum                      ( ) Fikrim Yok  
( ) Katılmıyorum                      ( ) Tümüyle Katılmıyorum

2. İşletme içinde yöneticilerimiz davranışları ile örnek birer liderlerdir.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum                      ( ) Katılıyorum                      ( ) Fikrim Yok  
( ) Katılmıyorum                      ( ) Tümüyle Katılmıyorum

3. Üstlerimiz elemanları ile aynı takımda proje üzerinde bizzat çalışırlar.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum                      ( ) Katılıyorum                      ( ) Fikrim Yok  
( ) Katılmıyorum                      ( ) Tümüyle Katılmıyorum

4. Üstlerimizle her konuda bilgi ve düşüncelerimizi paylaşırız.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum                      ( ) Katılıyorum                      ( ) Fikrim Yok  
( ) Katılmıyorum                      ( ) Tümüyle Katılmıyorum

5. İş arkadaşlarımızla çalışmalarımızda işbirliği ve haberleşme önemlidir.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

6. Başarılarımız yöneticilerimizce takdir edilir.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

7. Yöneticilerimiz kalite çalışmalarını için gerekli para ve zamanı ayırırlar.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

8. Yöneticilerimiz işletme dışında da Toplam Kalite felsefesinin yaygınlaştırılması çalışmalarına katılırlar.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

9. Üst düzey yöneticilerimizin Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması konusunda kararlı olduklarına inanmaktayım.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

10. İşe eleman almada kalite çalışmalarının gerektirdiği özellikler dikkate alınır.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

11. İşletmede çalışan tatminini ölçmeye yönelik çalışmalar yapılır.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

12. Yöneticilerimiz ve iş arkadaşlarımız, davranışlarında saygılı olmaya özen gösterirler.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

13. Takımlara ve bireylere gösterilen hedefler, kalite yaratma amacına uygundur.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

14. İşletme içindeki bireyler ve gruplar ulaşılmak istenen hedefler üzerinde görüş birliğine sahiptirler.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

15. İşletmede verilen bütün eğitimlerde kalite üzerinde durulur.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

16. Kişisel gereksinimlerde dikkate alınarak, belirlenen eğitim faaliyetleri sürekliliğe sahiptir.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

17. Yöneticiler asları ile birlikte eğitim faaliyetlerine bizzat katılırlar.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

18. Çalışanlar, aksaklık ve hataların giderilmesi için sürekli iyileştirme çalışmaları yapmak yolunda cesaretlendirilirler.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

19. İşletmede çalışanların işlerinden memnun olup olmadığını belirlemek için çalışmalar yapılır.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

20. Çıkan sorunlar, geliştirme önerileri ya da mevcut durum yöneticilerin de katıldığı toplantılarla düzenli olarak değerlendirilir.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

21. Çalışanların işteki başarıları değerlendirilirken kalite çalışmaları dikkate alınır.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

22. İşletme içinde birey ve gruplar için belirlenen ödüller kalite çalışmalarını destekleyecek niteliktedir.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

23. Bütün faaliyetlerde takım çalışması ve başarısına değer verilir.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

24. İşletmede her yöneticinin ve çalışanın kaliteden sorumlu olduğuna inanılır.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

25. Çalışanların yaptıkları işe gösterdikleri ilgi, bütünsel olup en azından bir önceki ve bir sonraki iş ilişkilerini de kapsamaktadır.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

26. Müşterilerimizin ürünlerimizden memnun olup olmadığı sürekli izlenir.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

27. Müşteri memnuniyetine yönelik elde edilen veriler çalışanlarla paylaşılır.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

28. Belirlenen politika ve stratejiler çalışanlara düzenli olarak iletilir.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

29. İşletmemizin misyonu tüm çalışanlar tarafından bilinir ve paylaşılır.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

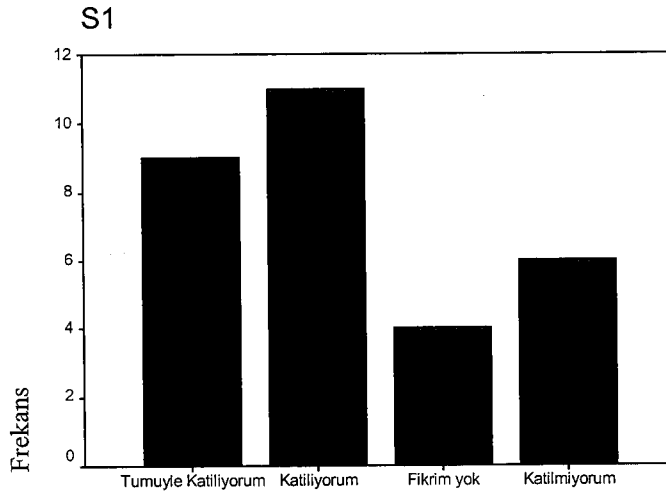
30. Çalışanlar hedef belirleme ve karar alma süreçlerine katılırlar.

- ( ) Tümüyle Katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Fikrim Yok  
 ( ) Katılmıyorum ( ) Tümüyle Katılmıyorum

## EK 2. ANKET SORULARINA İLİŞKİN FREKANS TABLOLARI VE BAR GRAFİKLERİ

S1

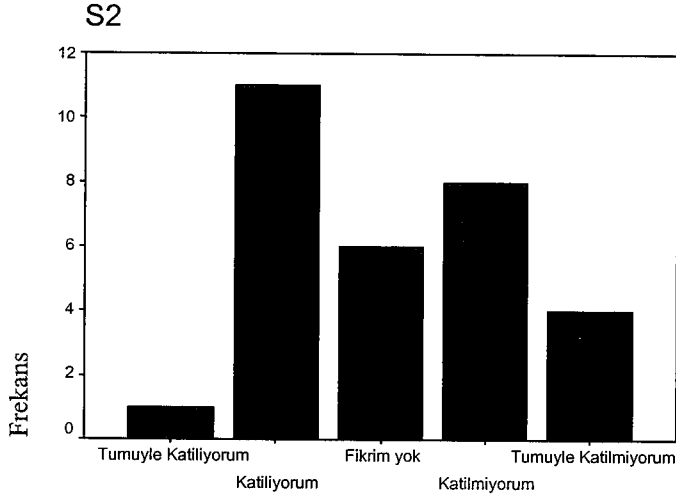
Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	9	30,0	30,0	30,0
Katılıyorum	11	36,7	36,7	36,7
Fikrim Yok	4	13,3	13,3	13,3
Katılmıyorum	6	20,0	20,0	20,0
Toplam	30	100,0	100,0	100,0



S1

S2

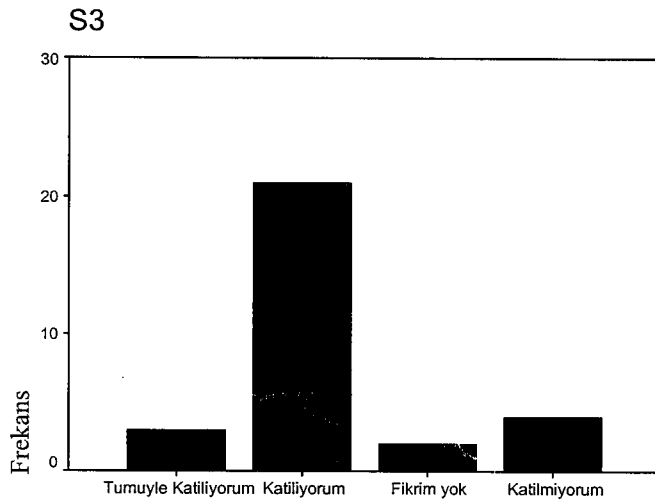
Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	1	3,3	3,3	3,3
Katılıyorum	11	36,7	36,7	40,0
Fikrim Yok	6	20,0	20,0	60,0
Katılmıyorum	8	26,7	26,7	86,7
Tümüyle Katılmıyorum	4	13,3	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	



S2

S3

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	3	10,0	10,0	10,0
Katılıyorum	21	70,0	70,0	80,0
Fikrim Yok	2	6,70	6,7	86,7
Katılmıyorum	4	13,3	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

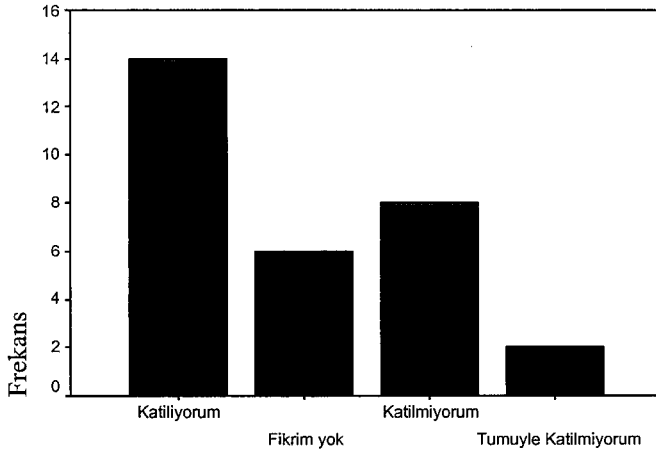


S3

S4

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılıyorum	14	46,7	46,7	46,7
Fikrim Yok	6	20,0	20,0	66,7
Katılmıyorum	8	26,7	26,7	93,3
Tümüyle Katılmıyorum	2	6,7	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

S4



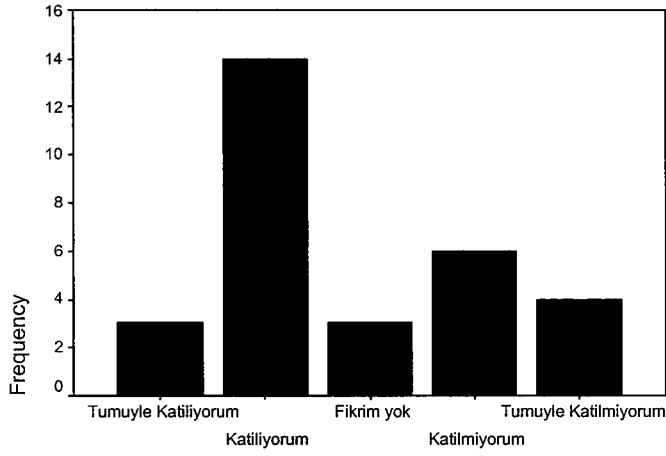
S4

S5

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	3	10,0	10,0	10,0
Katılıyorum	14	46,7	46,7	56,7
Fikrim Yok	3	10,0	10,0	66,7
Katılmıyorum	6	20,0	20,0	86,7
Tümüyle Katılmıyorum	4	13,3	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	



S5

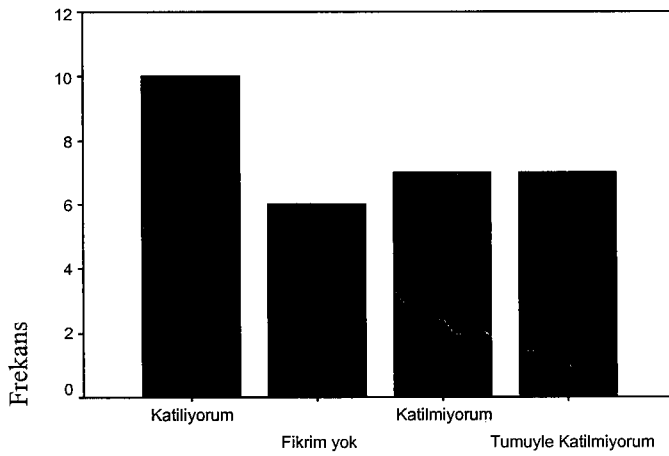


S5

S6

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılıyorum	10	33,3	33,3	33,3
Fikrim Yok	6	20,0	20,0	53,3
Katılmıyorum	7	23,3	23,3	76,7
Tümüyle Katılmıyorum	7	23,3	23,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

S6

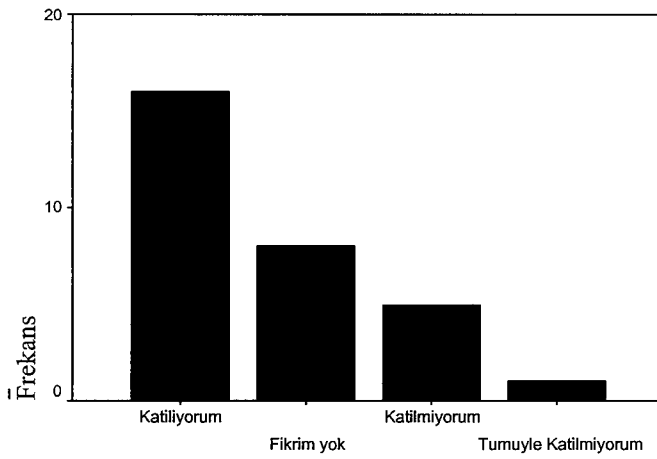


S6

S7

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılıyorum	16	53,3	53,3	53,3
Fikrim Yok	8	26,7	26,7	80,0
Katılmıyorum	5	16,7	16,7	96,7
Tümüyle Katılmıyorum	1	3,3	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

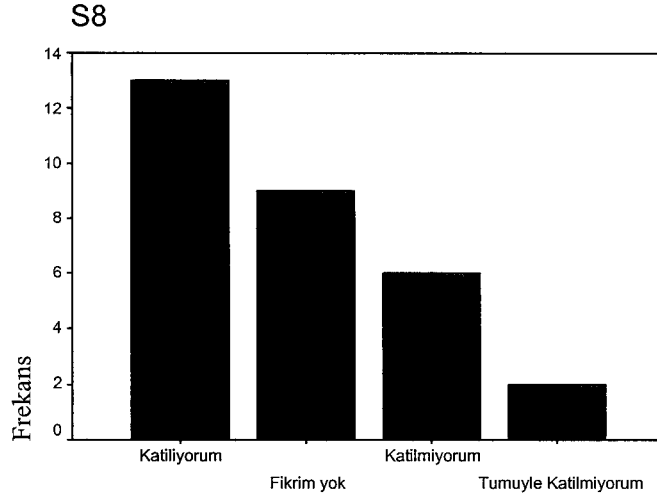
S7



S7

S8

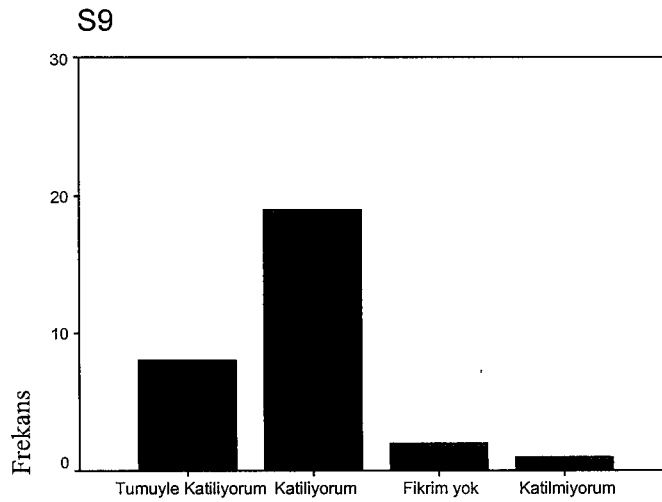
Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılıyorum	13	43,3	43,3	43,3
Fikrim Yok	9	30,0	30,0	73,3
Katılmıyorum	8	20,0	20,0	93,3
Tümüyle Katılmıyorum	2	6,7	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	



S8

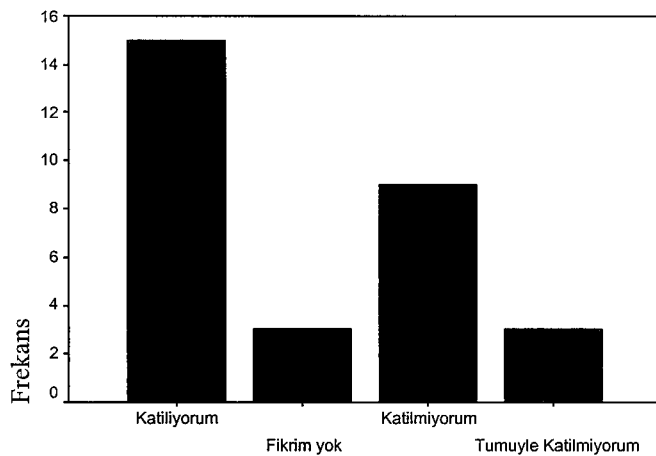
S9

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	8	26,7	26,7	26,7
Katılıyorum	19	63,3	63,3	90,0
Fikrim Yok	2	6,7	6,7	96,7
Katılmıyorum	1	3,3	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	



S9

S11

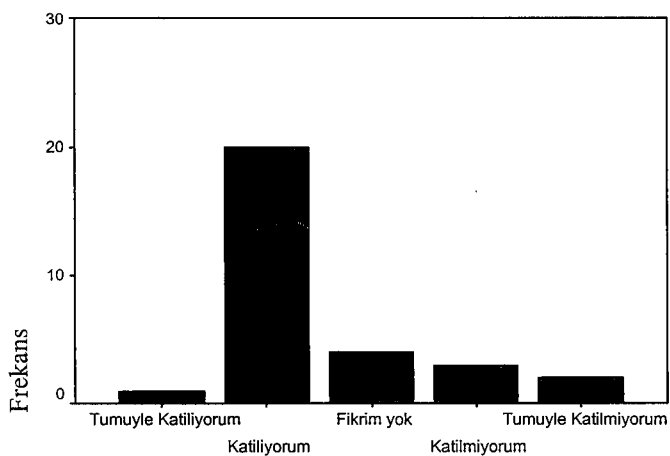


S11

S12

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	1	3,3	3,3	3,3
Katılıyorum	20	66,7	66,7	70,0
Fikrim Yok	4	13,3	13,3	83,3
Katılmıyorum	3	10,0	10,0	93,3
Tümüyle Katılmıyorum	2	6,7	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

S12

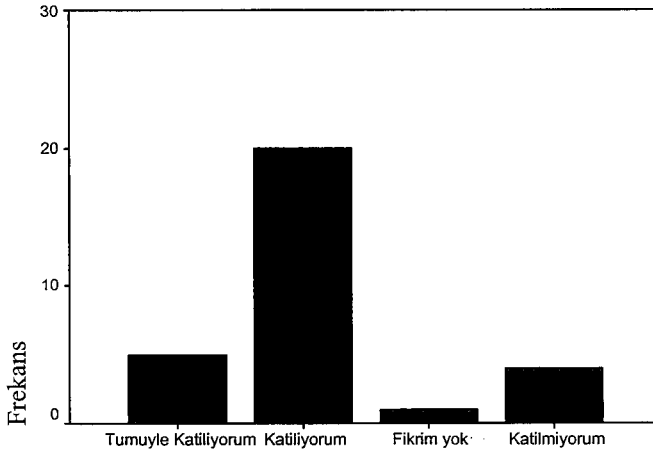


S12

S13

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	5	16,7	16,7	16,7
Katılıyorum	20	66,7	66,7	83,3
Fikrim Yok	1	3,3	3,3	86,7
Katılmıyorum	4	13,3	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

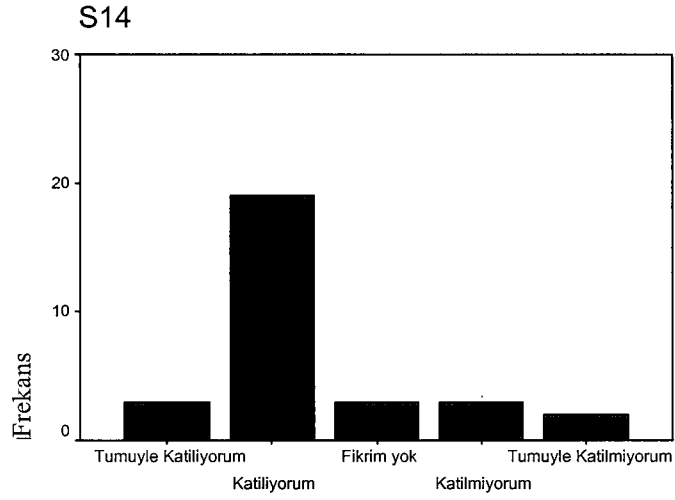
S13



S13

S14

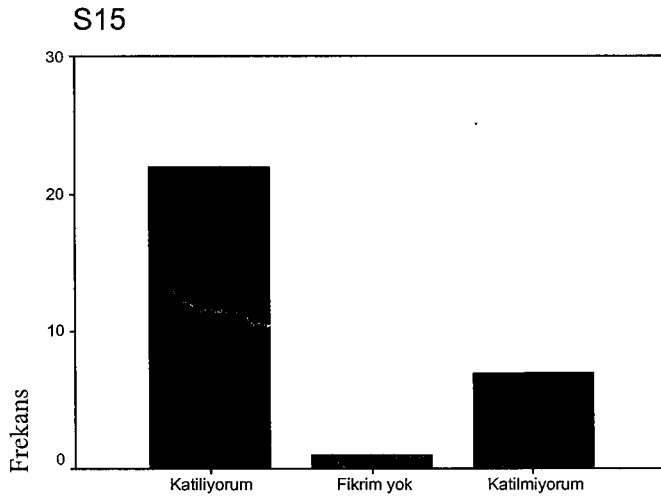
Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	3	10,0	10,0	10,0
Katılıyorum	19	63,3	63,3	73,3
Fikrim Yok	3	10,0	10,0	83,3
Katılmıyorum	3	10,0	10,0	93,3
Tümüyle Katılmıyorum	2	6,7	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	



S14

S15

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılıyorum	22	73,3	73,3	73,3
Fikrim Yok	1	3,3	3,3	76,7
Katılmıyorum	7	23,3	23,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

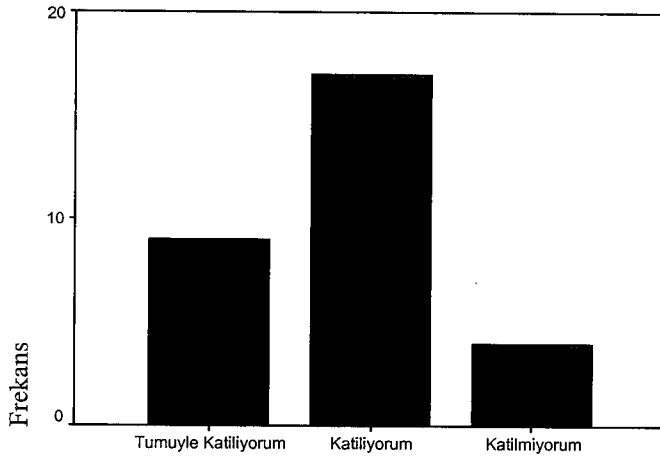


S15

S16

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	9	30,0	30,0	30,0
Katılıyorum	17	56,7	56,7	86,7
Katılmıyorum	4	13,3	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

S16

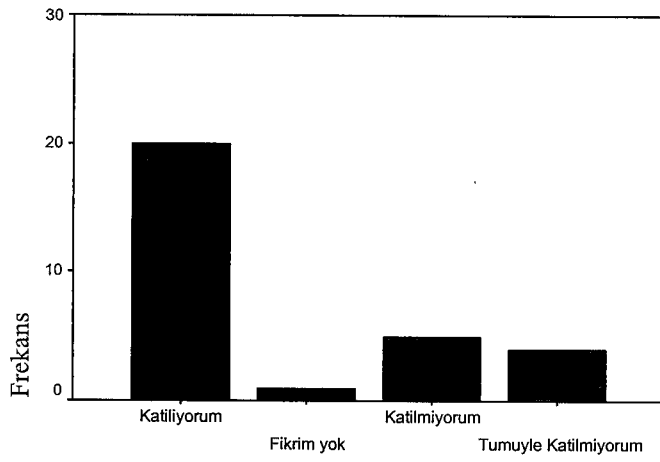


S16

S17

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılıyorum	20	66,7	66,7	66,7
Fikrim Yok	1	3,3	3,3	70,0
Katılmıyorum	5	16,7	16,7	86,7
Tümüyle Katılmıyorum	4	13,3	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

S17

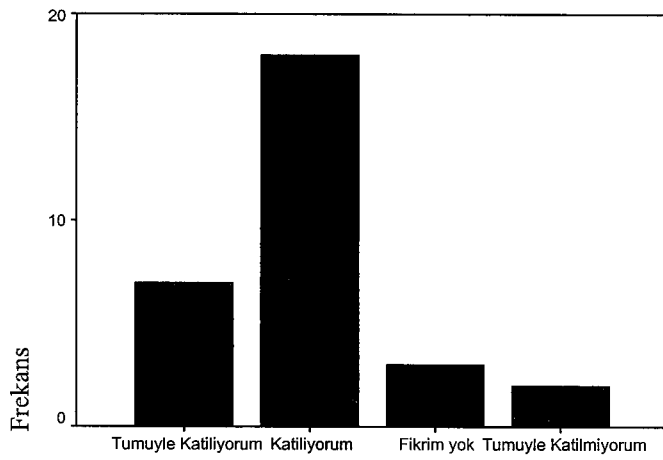


S17

S18

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	7	23,3	23,3	23,3
Katılıyorum	18	60,0	60,0	83,3
Fikrim Yok	3	10,0	10,0	93,3
Tümüyle Katılmıyorum	2	6,7	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

S18



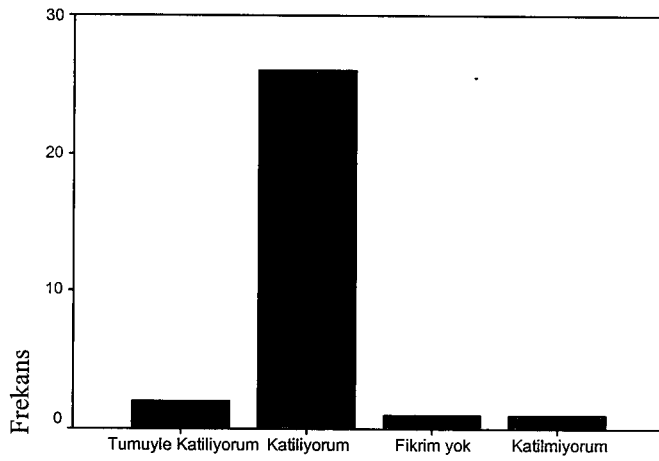
S18



S19

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	2	6,7	6,7	6,7
Katılıyorum	26	86,7	86,7	93,3
Fikrim Yok	1	3,3	3,3	96,7
Katılmıyorum	1	3,3	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

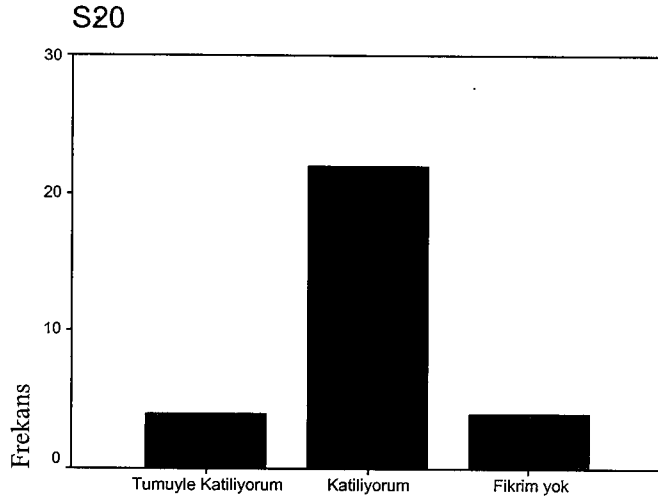
S19



S19

S20

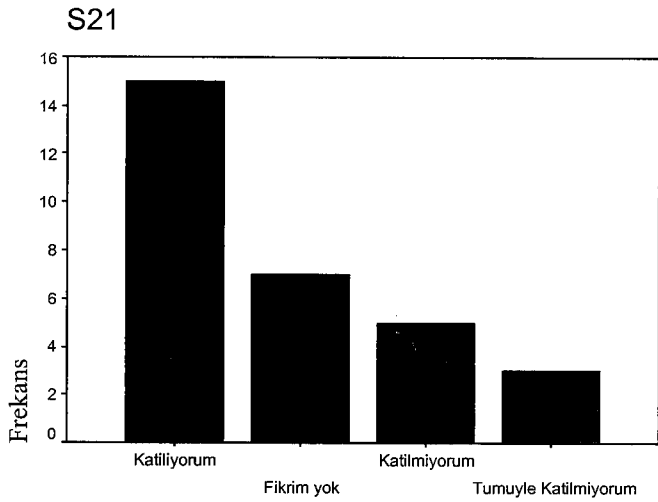
Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	4	13,3	13,3	13,3
Katılıyorum	22	73,3	73,3	86,7
Fikrim Yok	4	13,3	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	



S20

S21

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılıyorum	15	50,0	50,0	50,0
Fikrim Yok	7	23,3	23,3	73,3
Katılmıyorum	5	16,7	16,7	90,0
Tümüyle Katılmıyorum	3	10,0	10,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

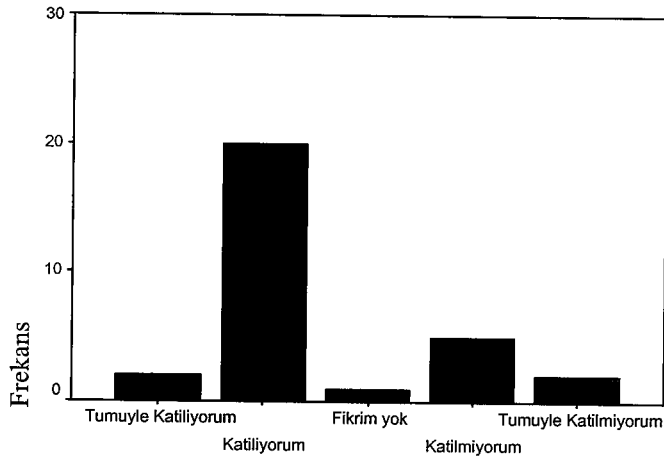


S21

S22

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	2	6,7	6,7	6,7
Katılıyorum	20	66,7	66,7	73,3
Fikrim Yok	1	3,3	3,3	76,7
Katılmıyorum	5	16,7	16,7	93,3
Tümüyle Katılmıyorum	2	6,7	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

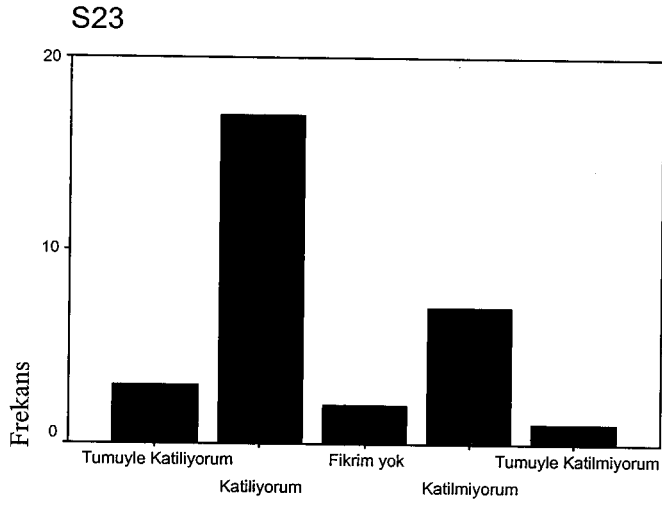
S22



S22

S23

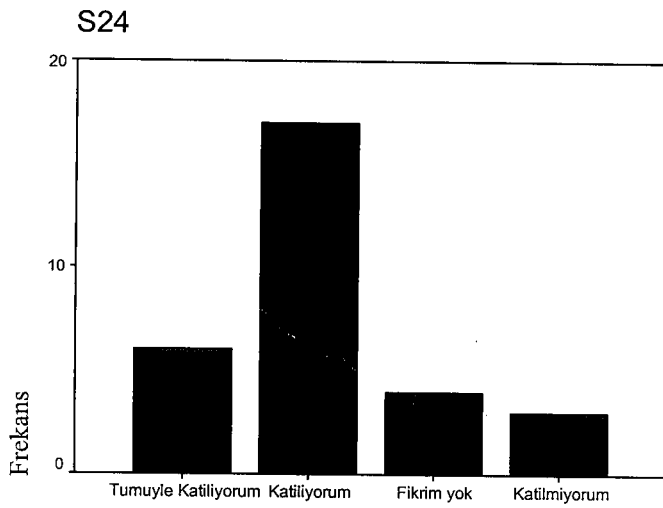
Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	3	10,0	10,0	10,0
Katılıyorum	17	56,7	56,7	66,7
Fikrim Yok	2	6,7	6,7	73,3
Katılmıyorum	7	23,3	23,3	96,7
Tümüyle Katılmıyorum	1	3,3	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	



S23

S24

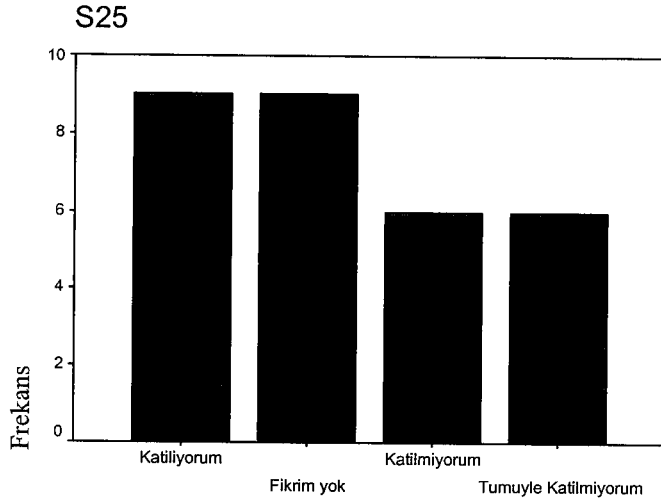
Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	6	20,0	20,0	20,0
Katılıyorum	17	56,7	56,7	76,7
Fikrim Yok	4	13,3	13,3	90,0
Katılmıyorum	3	10,0	10,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	



S24

S25

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılıyorum	9	30,0	30,0	30,0
Fikrim Yok	9	30,0	30,0	60,0
Katılmıyorum	6	20,0	20,0	80,0
Tümüyle Katılmıyorum	6	20,0	20,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

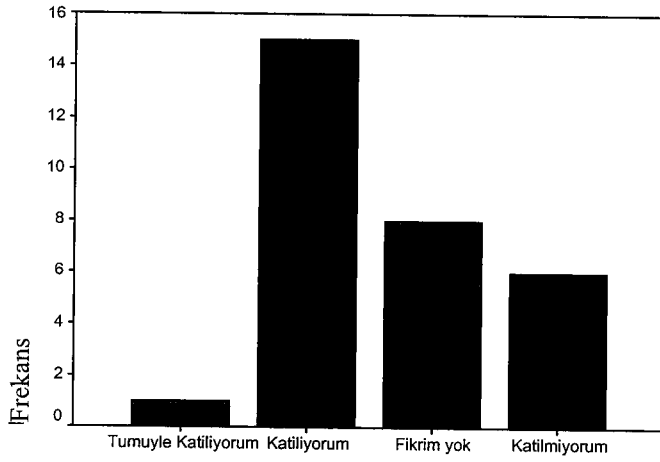


S25

S26

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	1	3,3	3,3	3,3
Katılıyorum	15	50,0	50,0	53,3
Fikrim Yok	8	26,7	26,7	80,0
Katılmıyorum	6	20,0	20,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

S26

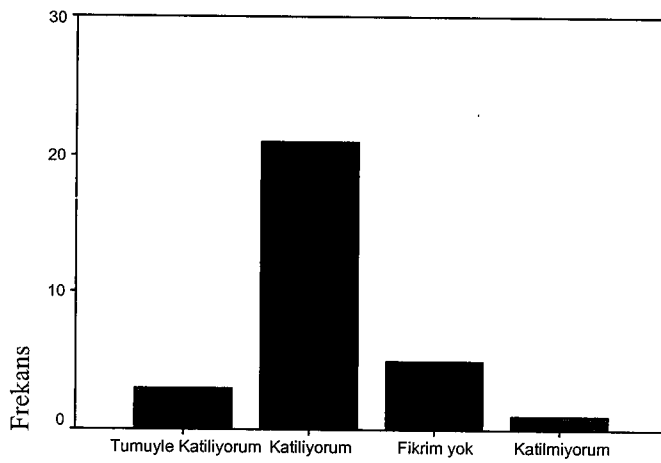


S26

S27

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	3	10,0	10,0	10,0
Katılıyorum	21	70,0	70,0	80,0
Fikrim Yok	5	16,7	16,7	96,7
Katılmıyorum	1	3,3	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

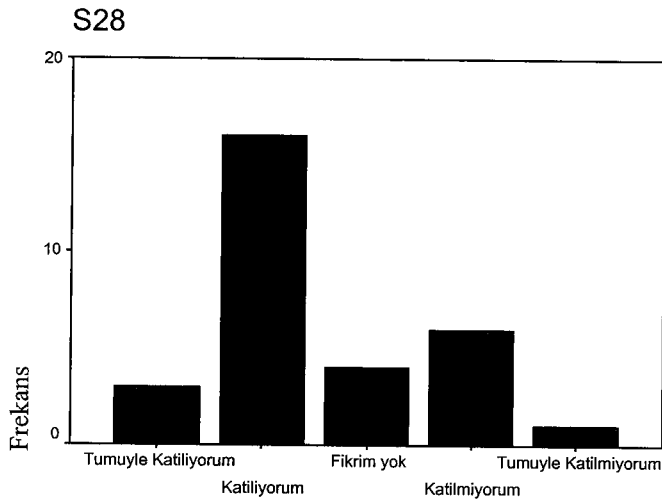
S27



S27

S28

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	3	10,0	10,0	10,0
Katılıyorum	16	53,3	53,3	63,3
Fikrim Yok	4	13,3	13,3	76,7
Katılmıyorum	6	20,0	20,0	96,7
Tümüyle Katılmıyorum	1	3,3	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

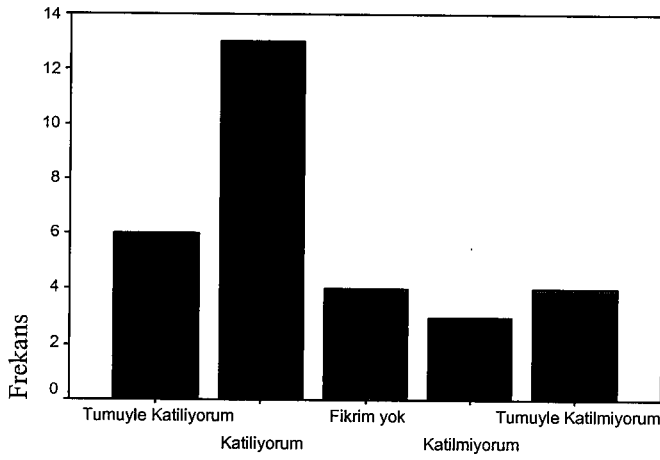


S28

S29

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tümüyle Katılıyorum	6	20,0	20,0	20,0
Katılıyorum	13	43,3	43,3	63,3
Fikrim Yok	4	13,3	13,3	76,7
Katılmıyorum	3	10,0	10,0	86,7
Tümüyle Katılmıyorum	4	13,3	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

S29

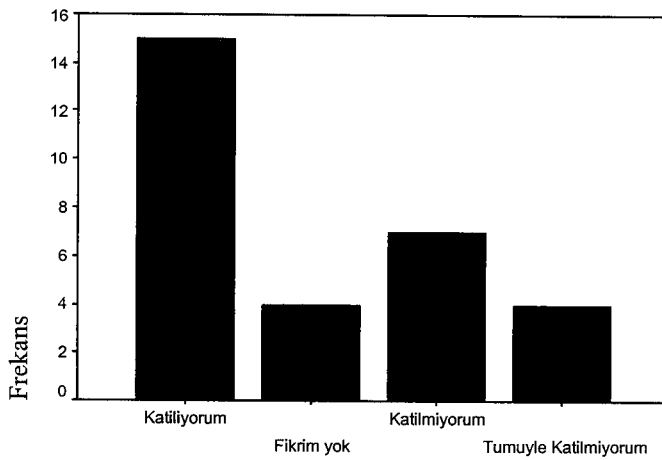


S29

S30

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılıyorum	15	50,0	50,0	50,0
Fikrim Yok	4	13,3	13,3	63,3
Katılmıyorum	7	23,3	23,3	86,7
Tümüyle Katılmıyorum	4	13,3	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

S30



S30



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Akın, Besim, Canan Çetin ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1998

Bounds, Greg. ve Diğerleri, **Toward The Emerging Paradigm Beyond Total Quality Management**, USA: Mc Grow Hill Int. Editions, 1994

Büyüksulu, Ali R. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Der Yayınları, 1998

Can, H. D., Tuncer ve D.Y. Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Asımlılar basımevi, 1986

Doppler, K., Ch.Lauterburg, **Managing Corporate Change**, New York, 2001

Dögerlioğlu, Özgür. "Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşümü.",Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 1995

Düren, A. Zeynep. **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, Temmuz 1990

Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Dördüncü basım., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ekim 1999

Erdem, Ferda. **İşletme Kültürü**, Ankara: Fredich Naumann Vakfı Yayını, 1996

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Dağıtım A.Ş., İstanbul 1998

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beşinci basım, İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş, 2000

Erengül, Bilge. **Kültür Sihirbazları**, İstanbul: Evrim Yayınevi, Ocak 1997

Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İkinci basım. İstanbul: Sim Matbaacılık, Mart 1997

Erzen, Ateş Ünal. **Gelecek Müşteridir**, Renault-Mais El Kitabı, Haziran 1994

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset, 1995

Gülgün, Aylin. "Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **6.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21-23 Mayıs 1998

Gür, Jale. **Kalite Maratonu**, KOSGEB, Ankara: Kültür Matbaası, 1996

Harvey, Mackay. **İş Hayatında Köpek Balıkları ile Yüzmek**, Epsilon Yayıncılık, Çeviren: Hasan Çağlayan 1993

Hussey, D.E. **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Birinci basım. İstanbul: Rota Yayınları, Ağustos 1997

Juran, J. M., Frank M. Gryna, **Quality Planing and Analysis**, Third Edt., USA: Mc Graw Hill Inc. 1982

Karadeniz, K. **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi: Goodyear'da Toplam Kalite Kültürü**, İstanbul: Üniform, 1994

Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**, Üçüncü basım., İstanbul: KalDer Yayınları, Ağustos 1996

Keçecioglu, Tamer. **Liderlik ve Liderler**, İstanbul: KalDer Yayınları, Yayın No: 24,  
Kasım 1998

Kıyaslama Komitesi, **Benchmarking**, İstanbul: Rota Yayınları, KalDer Yayın No: 15,  
Kasım 2000

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998

Kovancı, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul:Sistem Yayıncılık, Haziran 2001

Kozlu, Cem M. **Kurumsal Kültür**, İstanbul:Defne Yayıncılık, 1988

Köse, Sevinç ve Aylin Gülgün., "Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları", **IV. Ulusal  
Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 29-31 Mayıs1996

Mess - Harvard Business Review, **Değişim**, Şubat 1999

Muter, Şener. **7. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD, 11-12 Kasım 1998

Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset, 2000

Özevren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basın Yayın ve Dağıtım, İstanbul 1997

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Dördüncü basım., Eskişehir: T.C.  
Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 923, Kasım 1999

Peters, Thomas J., Robert H. Waterman, **Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli  
Arayış**, Çeviren. Selami Sargut, İstanbul: Altın Kitaplar, 1987

Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior**, 9 th Ed.,Upper Saddle River, N.J:  
Prentice Hall International, 2001

Sanal, Selen. "Kalite Kültürü", **Web sitesi**, <http://www.isguc.org>

Senge, Peter. **Beşinci Disiplin**, Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Üçüncü Basım., İstanbul:Yapı Kredi Yayınları, Mart 1998

Shadur, Mark. "Total Quality- System Survive, Cultures Change", **Long Range Planing**, Vol.28, No.2, 1995

Sivri, M. **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi: Mais'in Toplam Kalite Yolculuğu**, İstanbul: Üniform, 1994

Şale, İsmail. **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, Ankara: Seçkin Yayınları, 2001

Schermerhorn, John R., James G.Hunt ve Richard N.Osborn, **Organizational Behavior**, 7 th. Ed., New York: J. Wiley, 2000

Şimşek, Muhittin. **Toplam Kalite Yönetimi**, Üçüncü Basım. Alfa Basım Yayım., Temmuz 2001

Tak, Bilçin. "Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler", **Web sitesi**,. <http://www.isguc.org>

Unutkan, Göksel A. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995

Yenersoy, Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım**, Rota Yayınları, Mart 1997

## DERGİLER

Akal, Zühal. "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme",  
**MPM**, Toplam Kalite Özel Sayı, 1995

Akıncı, Z.Beril "Kurum Kültürü", **Human Resources**, Yıl 1, Sayı 6, Nisan 1997

Argun, Tanju. "Eğitim Kimin İçin", **Executive Excellence**, Yıl 1, Sayı 11, İstanbul 1998

Bayraktar, Timuçin. "Kalite Yönetim Modelleri ve İnsan", **Human Resources**, Yıl 1,  
 Sayı 7, Mayıs 1997,

Efeoğlu, Esra. "Benchmarking", **Human Resources**, Yıl 4, Sayı 4, Temmuz -Ağustos  
 2000

Erkmen, Turhan. "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerinde ki Etkisinin Otomotiv  
 Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletme Araştırılması",  
**İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.23, S.2, Kasım 1994

Gardner, Merly P. "Creating a Corporate Culture For The Eighties", **Business  
 Horizons**, Vol.28, No.1, January-February 1985

Gull, Gregory A. "Dönüşümü Anlamak", **Executive Excellence**, Y.1, S.9, İstanbul,  
 Aralık 1997,

Gürçay, Cemile. "Örgüt Kültürü ve İklim", **Açık Öğretim Fakültesi Dergisi**, C.2, S.1,  
 Bahar 1996

Hersey, Paul. "Güçlü Kuruluşu Giden Yol", **Executive Excellence**, Y.1, S.3, İstanbul  
 Haziran 1997

Kono, Toyohiro. "Corporate Culture and Long-Range Planing", **Longe Range Planing**,  
 Vol.23, No.4, August 1990

Kökel, Fatma. "Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü İle İlişkisi", **Human Resources**, Yıl 3, Sayı 2, Nisan-Mayıs-Haziran 1999

Özkalp, Enver. "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler", **Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, C.1, S.2, Kış 1995

Öztürk, Nursel. "Toplam Kalite Yönetimi'nde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, 1993

Şimşek, Muhittin. "**Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü**", Standard Dergisi, Mayıs 2000

Tümer, Sumru, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1996

Tümer, Sumru. "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", **MPM**, Toplam Kalite Özel Sayı, 1995

Yahyagil, Mehmet. "Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Human Resources**, Yıl 4, Sayı 5, Eylül-Ekim 2000

Yahyagil, Mehmet. "Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt Çalışanlarının İş tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Human Resources**, Yıl 5, Sayı 1, Kasım-Aralık 2000

Wright, J.Nevan "Creating a Quality Culture", **Journal of General Management**, Vol.21, No.3, Spring 1996