

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİNDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜNE
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
Gözde KOSA**

**Danışman
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

AFYONKARAHİSAR 2010

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİNDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜNE
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
Gözde KOSA**

**Danışman
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

AFYONKARAHİSAR 2010

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Rolüne İlişkin Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/11/2010

Gözde KOSA

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı :Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

Jüri Üyeleri :Doç.Dr. Mehmet KARAKAŞ

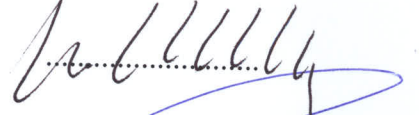
:Doç.Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

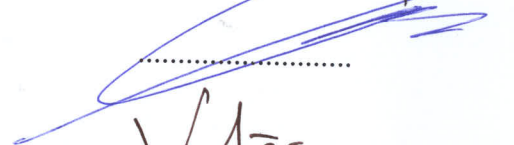
:Doç.Dr. Veysel AĞCA

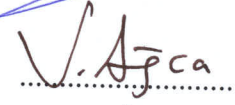
:Yrd.Doç.Dr. Kerim ÖZCAN

İmza











İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Gözde KOSA' nın "**Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma**" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 04.11.2010 günü saat 11:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

Doç.Dr.Mehmet KARAKAŞ
MÜDÜR

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Gözde KOSA

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Ekim 2010

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Örgüt kültürü örgütteki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Bu nedenle, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlar olduğu söylenebilir. Günümüz rekabet ortamında örgütleri ayakta tutan kültür kavramı, çağdaş yönetim tekniklerinin özellikle Toplam Kalite Yönetim (TKY) anlayışının örgütlerde uygulanması ile birlikte değişim sürecine girmektedir. Örgüt kültürünün değişiminin insana bağlı olduğu düşünüldüğünde kalite yönetim sistemlerinin gerektirdiği kültürün oluşmasında ve uygulanmasında İnsan Kaynakları Yönetimine (İKY) büyük görev düşmektedir. Değişim sürecinde İnsan Kaynakları işlevlerinin etkin olarak kullanımı kültürel değişimde belirleyici rol oynamaktadır.

Tez çalışmasının uygulama bölümünde Örgüt kültürünün değişiminde İnsan kaynakları yönetiminin rolü ve etkisinin belirlenmesine yönelik, üretim ve hizmet sektöründe Toplam kalite anlayışını benimsemiş örgütlerin üst düzey yöneticilerine anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler istatistik programında değerlendirilmiş ve söz konusu örgütlerde kültürün değişiminde İKY işlevlerinin (planlama, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme) etkin ve belirleyici bir rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

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

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON CHANGE IN ORGANIZATIONAL CULTURE

Gözde KOSA

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT of BUSINESS ADMINISTRATION**

October 2010

Advisor: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

The organizational culture is defined as a system of norms, attitudes, values, beliefs and customs that steer the behavioral conduct of workers in an organization. Therefore, one may state that organizational culture is the entirety of dominant values and beliefs that shape the thoughts and behaviors of members of an organization. In today's competitive environment, the cultural concept which keep organizations in existence tends to enter a process of change, especially with the introduction of an understanding and philosophy of Total Quality Management, throughout the organization. Considering that change in organizational culture is dependent upon people, the Human Resources Management (HRM) has a great role to assume and play in establishment and implementation of a culture necessitated by quality management systems. Efficient use by the Human Resources Management of planning (which involves, election, placement, orientation, job descriptions and work assessment), training, charging and performance assessment plays a deterministic role, throughout the process of change. Having a major role to play in recognition and adoption of the renewed organizational culture among organizational workers during the change phase, HRM becomes a multi-functional tool, which needs to work in an integrated manner with all other organizational wards and levels. In other

words, the human resources management plays a significative role for the organization-wide recognition and adoption of the new culture brought about by the total quality management.

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

ÖNSÖZ

Doktora çalışmam boyunca, gerek ders aşaması gerekse tez konusunun seçimi ve yürütülmesi dahil her aşamada akademik tecrübesi ve bilgi birikimini paylaşan, beni her konuda destekleyip cesaretlendiren, özel ve akademik hayatımda örnek aldığım ve kendisine benzemeye gayret göstereceğim çok değerli bilim insanı Sayın Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA' ya, tez izleme komitesinin oluşturulduğu günden bugüne değerli akademik birikimlerini paylaşmaktan çekinmeyen, eleştirici olmak yerine teşvik edici ve yol gösterici bir yöntem izleyen Sayın Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ ve Sayın Doç. Dr. Veysel AĞCA' ya, üzerimde emeği olan aileme, tüm bilim insanlarına, hayatıma girdiği andan itibaren sihirli bir değnekle tüm hayatımı değiştiren ve en zor günlerimde her daim yanımda olan bana güvenen, inanan değerli eşime, kendisinden esirgelediğim zamanlara rağmen büyük bir sabırla karşılıksız seven hayatımın anlamı biricik oğluma sevgi ve teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Bu tez sizin için değerli eşim ve sevgili oğlum.

Gözde KOSA

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
TEZ JURİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4
1.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIM VE ÖZELLİKLERİ.....	4
1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ	8
1.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI VE BOYUTLARI.....	10
1.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	13
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI.....	21
2.1.ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM NEDENLERİ	24
2.1.1. Örgüt Dışı Nedenler	24
2.1.2. Örgüt İçi Nedenler	26
2.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ	28
2.3.ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM SÜRECİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR	35
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ	41
3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİM NEDENLERİ	46
3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE DEĞİŞEN BOYUTLAR.....	48

II. BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ROLÜ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIM VE İŞLEVLERİ	54
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN ROLÜ	56
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	59
2.4. ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL DEĞİŞİM VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	62
2.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ.....	67
2.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	68
2.5.2. Eğitim Ve Geliştirme.....	73
2.5.3. Ücretlendirme	75
2.5.4. Performans Değerleme	77

III. BÖLÜM
TKY GEÇİŞ SÜRECİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİNDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ ÜZERİNE UYGULAMA

3. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ.....	81
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	81
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE TEKNİKLERİ.....	82
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	84
3.4. ARAŞTIRMANIN YÜRÜTÜLMESİ VE AŞAMALARI	89
3.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	89
3.6. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	90

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	92
4.1. ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK BULGULARI	92
4.2. ANKET FORMUNUN GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ	94
4.3. TANIMLAYICI ANALİZLER.....	98
4.3.1 Örgüt kültürünü Oluşturan Unsurların Örgütteki Yansımaları İle İlgili Tanımlayıcı Analizler	98
4.3.2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği İle İlgili İstatistikler	99
4.3.3. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Planlaması ile İlgili Tanımlayıcı Analizler	101
4.3.4. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Eğitim Uygulamaları ile İlgili Tanımlayıcı Analizler	103
4.3.5. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları ile İlgili Tanımlayıcı Analizler	105
4.3.6. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Performans Değerleme Uygulamaları ile İlgili Tanımlayıcı Analizler	107
4.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİNDE İKY’NİN ROLÜNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	108
4.5. ARAŞTIRMADA DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	110
4.5.1. İnsan Kaynakları İşlevleri ve Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar Arasındaki İlişkiler	111
4.5.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları ve Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği Arasındaki İlişkiler	112
4.6. İKY İŞLEVLERİNİN TKY UYGULAMALARININ GETİRDİĞİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BENİMSENMESİNE ETKİSİ	113
4.6.1. İKY İşlevlerinin Örgüt Kültürünün Benimsenmesi Üzerine Etkisi	116
4.7. İKY İŞLEVLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞININ ÖRGÜTLERDE UYGULANABİLİRLİĞİNE ETKİSİ	117

4.7.1. İKY İşlevlerinin Toplam Kalite Yönetim Anlayışının	
 Örgütlerde Uygulanabilirliğine Etkisi	120
4.8. DEMOGRAFİK VERİLER VE DİĞER ALT BÖLÜMLER ARASINDAKİ	
 İLİŞKİLER.....	121
4.8.1. Değişkenlerin Yöneticilerin Görevlerine Bağlı Olarak Değişmesi ..	123
4.8.2. Değişkenlerin Örgütün Faaliyet Alanlarına Göre Değişimi	129
4.8.3. Değişkenlerin Yöneticilerin Görev Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak	
 Değişmesi.....	132
4.8.4. Değişkenlerin Kalite Belgesinin Alındığı Yıla Göre Değişimi.....	137
4.8.5. Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi	140
5.ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRMESİ.....	143
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	150
KAYNAKÇA	154
EKLER.....	164

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo1. Anket Formunun İÇeriği.....	83
Tablo 2. Ankete Cevap Verenlerin Demografik Yüzdeleri.....	92
Tablo 3. Geçerlilik Güvenilirlik Analizine İlişkin Sonuçlar	95
Tablo 4. Anket Formunun Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	97
Tablo 5. Örgüt Kültürünün Yansımaları İle İlgili Tanımlayıcı Analizler	99
Tablo 6. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütlerde Uygulanabilirliği İle İlgili Tanımlayıcı Analizler	100
Tablo 7. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Planlaması İle İlgili Tanımlayıcı Analizler	102
Tablo 8. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Eğitim Uygulamaları İle İlgili Tanımlayıcı Analizler.....	104
Tablo 9. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları İle İlgili Tanımlayıcı Analizler.....	106
Tablo 10. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Performans Değerleme Uygulamaları İle İlgili Tanımlayıcı Analizler.....	107
Tablo 11. Örgüt Kültürünün Değişiminde İKY' nin Rolüne İlişkin Tanımlayıcı Analizler.....	110
Tablo 12. İnsan Kaynakları İşlevleri Ve Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar Arasındaki İlişkiler.....	111
Tablo 13. İnsan Kaynakları İşlevleri Ve Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği Arasındaki İlişkiler.....	112
Tablo 14. Regresyon Modeli İstatistikleri.....	113
Tablo 15. İKY Fonksiyonları İle Örgüt Kültürü Üzerindeki Yansımaları Arasındaki İlişkiler.....	114
Tablo 16. Varyans Analizi Tablosu.....	115
Tablo17. İKY işlevlerinin Örgüt Kültürünün Benimsenmesi Üzerine Etkisi.....	115
Tablo 18. Regresyon Analizinin Uygulanabilirliği İlişkin Analiz	117

Tablo 19. İKY İşlevleri İle Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişkiler	118
Tablo 20. Varyans Analizi Tablosu.....	119
Tablo 21. İKY İşlevlerinin Toplam Kalite Yönetim Anlayışının Örgütlerde Uygulanabilirliğine Etkisi	119
Tablo 22. Veri Ölçümle (Nicel) Elde Edildiğinde Ve Gruplar Bağımsız Olduğunda	122
Tablo 23. Örgüt Yöneticilerin Görevlerine İlişkin Dağılım Tablosu	123
Tablo 24. Levene's Testine İlişkin Tanımlayıcı Analizler	124
Tablo 25. İK Planlaması ve Performans Değerleme Uygulamalarına Yönelik Medyan Testi.....	125
Tablo 26. Örgüt Yöneticilerin Görevlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	126
Tablo 27. Değişkenlerin Yöneticilerin Görevlerine Bağlı Olarak Değişmesi.....	127
Tablo 28. Örgütlerin Faaliyet Alanlarına Göre İstatistiksel Oranları.....	129
Tablo 29. Örgütlerin Faaliyet Alanlarına Göre Levene İstatistiği.....	130
Tablo 30. Örgütlerin Faaliyet Alanlarına Göre Mann-Whitney U Oranları.....	130
Tablo 31. Değişkenlerin Örgütün Faaliyet Alanlarına Göre Değişimi.....	131
Tablo 32. Örgüt Yöneticilerin Kıdemlerine Göre İstatistiksel Oranları.....	132
Tablo 33. Örgüt Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Levene İstatistiği Oranları	133
Tablo 34. Örgüt Yöneticilerinin Çalışma Sürelerine Göre Oranları	133
Tablo 35. Örgüt Yöneticilerinin Çalışma Sürelerine İlişkin İstatistikler	134
Tablo 36. Değişkenlerin Yöneticilerin Görev Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişmesi.....	135
Tablo 37. Kalite Belgesinin Alındığı Yıl Ve Değişkenler Arasındaki İstatistikler	137
Tablo 38. Levene İstatistiği Sonuçlar	138
Tablo 39. Mann-Whitney U İstatistik Oranları	138
Tablo 40. Değişkenlerin Kalite Belgesinin Alındığı Yıla Göre Değişimi.....	139
Tablo 41. Değişkenlerin Cinsiyete Göre İstatistiksel Oranları.....	140
Tablo 42. Değişkenlerin Cinsiyete Göre Levene İstatistiği.....	141
Tablo 43. Mann-Whitney U İstatistik Oranları	141
Tablo 44. Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi.....	142

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	7
Şekil 2. Turner ve Trompenaars'a göre Örgüt Kültürünün Unsurları	10
Şekil 3. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Sınıflandırması	19
Şekil 4. Stratejik Uyum Öğeleri (7-S Modeli)	33
Şekil 5. İnsan kaynakları Yönetim İşlevleri	67

KISALTMALAR DİZİNİ

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
Vb.	: ve benzeri
Vd.	: ve diğerleri
s	: Sayfa
R	: Korelasyon katsayısı
β	: Regresyon katsayısı
Bkz	: bakınız

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme olgusuyla birlikte örgütler ulusal ve uluslar arası arenada varlıklarını sürdürmek, rekabet avantajı sağlayabilmek zorunluluğundadır. Rekabet avantajının yaratılması ve sürdürülebilmesi ise örgütteki her kademedeki çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. Tüm örgütlerde var olan bu ortak güç 'kültür' kavramıdır. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve örgütlerin başarısında sahip oldukları kültür önemli bir rol oynamaktadır. Ne kadar iyi olursa olsun örgüt kültürü ile uyumlaştırılmamış bir yönetim düşüncesinin uygulamada başarılı olamayacaktır. Güçlü bir örgüt kültürünün varlığından bahsedilmesi için örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmiş olmaları gerekir. Tek tek bireyleri ele aldığımızda her bireyin kendine özgü bazı değer, norm ve inançlara sahip olduğunu görürüz. Oysa güçlü bir örgüt kültürünün yaratılabilmesi için örgütü oluşturan bireylerin farklı değerlere, normlara ve inançlara sahip olmamaları gerekir.

Örgütlerin başarısında örgüt kültürünün oynadığı rol düşünüldüğünde, kültürün değişen iç ve dış çevre koşullarına uyumu büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültüründe değişiklik yapılması ihtiyacı iç ve dış uyumun sağlanmasına yönelik olarak ortaya çıkmakta ve özellikle dış çevre koşullarındaki değişimler örgütleri yeni yönetim yöntem ve tekniklerini uygulamaya zorlamaktadır. Yeni yönetim tekniklerinden günümüzde en yaygın olanı kalite yönetim sistemlerinin örgütler tarafından uygulanmaya başlamasıdır. Kalite Yönetimi, gelişime yönelik sürekli değişimi temel alırken, başarısının değişimden geçtiği açıkça görülmektedir. Bu değişim yönetsel, davranışsal ve teknik alanlarda gerçekleşmektedir. Kalite Yönetimi eski yönetim anlayışlarından farklı olarak bazı düşünce ve uygulama tarzlarını da beraberinde getirmektedir. Bilgi ve becerilerin gerek geliştirilip en uygun şekilde örgüt amaçları doğrultusunda kullanılması, gerekse bu değişimin yönlendirilip kolaylaştırılması konusunda da başka bir yükselen değer olan örgüt kültürü öne çıkmaktadır. Bu nokta çalışanları birleştirecek; onları, aynı uğurda harekete geçirip takım ruhunu oluşturacak bir yapı gerekmektedir. Örgüt kültürünün değer ve normları iş çalışanları bütünleştirmekte, güvenini ve bağlılığını sağlayarak, onları örgüt hedefleri doğrultusunda harekete geçirmektedir. Gerek hizmet ve üretim

süreçlerindeki gerekse yönetim felsefelerindeki değişimler, iş görenler için yeni durumlar ortaya çıkarırken, örgüt kültürü, değişimlerin işgücü tarafından kabullenip reddedilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

Örgütlerde var olan kültürün değişiminin insana bağlı olduğu düşünüldüğünde örgütte yeni yönetim sistemlerinin uygulamalarında tutumları ve inançları değiştirmek ancak etkili bir İnsan Kaynakları Yönetimi ile mümkün olmaktadır. Kültür değişimi örgütte işlerin yapılış tarzında değişiklik anlamına geldiğinden çalışanların değişen iş tekniklerini tam olarak öğrenmeleri sağlanmalı, değişimin ürktücü yönlerinden kurtulmaları için eğitilmeleri gerekmektedir. Örgüt kültürünün değişimi sırasında İnsan Kaynakları Yönetimine düşen görev değişim karşısında çalışanlardan beklenen tutum ve davranışların oluşumu sağlayacak yeni kültürel değerlerin çalışanlara benimsetilmesine çalışılmasıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi değişim sonucunda ortaya çıkabilecek farklılıkları gidererek, yeni vizyonu desteleyecek liderleri, ritüelleri, hikâyeleri, ödül, değerlendirme ve sosyalizasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmelidir (Preston,1994). Bütün bunlar yapılırken çalışanlara tüm süreçler hakkında eğitim imkânı sağlanmalı, iletişim ağlarının etkin kullanılması ve katılımcı yönetim anlayışıyla örgütsel değişime karşı direncin azaltılarak oluşan yeni durumu kabullenmeyi ve desteklemeyi kuvvetlendirecektir.

İnsan Kaynakları Yönetimi bilindiği gibi personel seçim ve işe alma, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlemesi, personel değerlendirme, ücretleme, güdüleme ve moral gibi fonksiyonlara sahip olan bir süreçtir. Değerlere yönelik bir yönetim her şeyden önce personel seçimi ve işe alma, yetiştirme ve güdüleme fonksiyonlarının etkin olarak yerine getirilmesi kalite yönetim sistemlerinin örgütte tüm aşamalarıyla uygulanması ve buna bağlı olarak oluşacak yeni örgüt kültürünün örgütte tüm iş görenler tarafından kabul görmesinde son derece önemlidir.

Söz konusu çalışma, örgütlerde değişen koşullar karşısında yeni bir örgüt kültürünün gerekliliği ve söz konusu kültürün örgüt içinde yerleşmesi ve benimsenmesi için Kalite yönetim sistemleri, örgüt kültürü ve İnsan Kaynakları yönetim işlevlerini bütünü oluşturan parçalar olarak değerlendirmektedir. Tez kapsamında yürütülen araştırmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimine geçen örgütlerde, örgüt kültürünün değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin

etkinliğinin ve rolünün belirlenmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın temel problemi; Örgütteki İKY işlevlerinin (Planlama, Eğitim, Ücretleme, Performans Değerleme) etkinliği ile TKY sürecinde Kalite Yönetim Sistemleri uygulamalarının getirdiği yeni örgüt kültürünün benimsenmesi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunun belirlenmesine yöneliktir.

Çalışmanın amacı ve temel problemi çerçevesinde tez toplam üç bölümden oluşmaktadır. “Örgüt Kültürünün Değişimi” başlıklı ilk bölüm Örgüt Kültürü Tanım ve Özellikleri, Örgüt Kültürünün Unsurları ve Boyutları, Örgüt Kültürü ile İlgili Yaklaşımlar, Örgütsel Değişim Kavramı, Örgütsel Değişim Nedenleri, Örgüt Kültürünün Değişimi, Örgüt Kültürünün Değişim Nedenleri, Örgüt Kültüründe Değişen Boyutları temel başlıklarından oluşmaktadır. “Örgüt Kültürünün Değişimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü” başlıklı ikinci bölümde ise çalışmanın amacına ve problemine uygun olarak İKY ve Örgüt Kültürü İlişkisi, Örgütlerde Kültürel Değişim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonları konuları açıklanmaya çalışılmıştır. “Toplam Kalite Yönetim Sürecinde Örgüt Kültürünün değişiminde İnsan kaynakları Yönetiminin Rolü Üzerine Uygulama” bölümünde ise Örgütte Toplam Kalite Yönetim Anlayışının Uygulanabilirliği, Örgüt Kültürünün Oluşturan Unsurların Örgütteki Etkileri ve benimsenme düzeyleri, İK Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetim sürecindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik veriler toplanmıştır. Araştırma, Ankara ilinde, üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren, TKY kapsamında Kalite Yönetim Belgesi (ISO 9001) belgesi olan ve kalite sistemine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları yönetim işlevlerinin aktif kullanıldığı toplam 60 örgütte görev yapan toplam 131 yönetici örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda elde edilen veriler, örgütte görev yapan üst düzey yöneticiler ve ile yüz yüze yapılan görüşme ve görüşme sonucu doldurulan, açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan anket formu SPSS programında değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Günümüzde küreselleşme olgusuyla birlikte örgütler ulusal ve uluslar arası arenada varlıklarını sürdürmek, rekabet avantajı sağlayabilmek zorunluluğundadırlar. Rekabet avantajının yaratılması ve sürdürülebilmesi ise örgütteki her kademedeki çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. Tüm örgütlerde var olan bu ortak güç 'kültür' kavramıdır. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve örgütlerin başarısında sahip oldukları kültür önemli bir rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü alanında tanınmış bir araştırmacı olan Shein (1999:141), ne kadar iyi olursa olsun örgüt kültürü ile uyumlaştırılmamış bir yönetim düşüncesinin uygulamada başarılı olamayacağını ifade etmiştir. Örgütlerde bu denli öneme sahip olan kültürün literatürdeki tanımları, oluşumu işlevleri ve örgüt kültürü tipolojileri ve özellikleri bu bölümde incelenecektir.

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIM VE ÖZELLİKLERİ

Her bireyin kendine özgü bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine özgü ve onu diğerlerinde ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütlerin farklı karakteristik yapıları bu kültürü belirgin kılmakta ve onu diğerlerinden ayırmaktadır. Bu karakteristik yapılar doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler. Başarılı olan örgütlere bakıldığında örgütün amaçları ile paralel değerlerin örgüt kültürü olarak benimsendiği görülmektedir.

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır.

Stoner, örgüt kültürünü ‘her bir örgüt üyesinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi.’ olarak tanımlamaktadır (Stoner,1989:141). Bu nedenle, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlar olduğu söylenebilir. Schein ise örgüt kültürünü belirli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği bir takım varsayımlar olarak tanımlamaktadır (Shein,1989:126). Shein’e göre örgüt kültürü, ‘örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler’den oluşmaktadır. Campbell (2004: 42) ise; örgüt kültürüne ilişkin tanımlarda iki ortak noktanın bulunduğunu ileri sürmektedir. “Bunlardan ilki her bir kültürün eşi bulunmayan örgüt tarihinin bir fonksiyonu olmasıdır (Detert vd, 2000: 851). Bu nedenden dolayı “sosyal zank” görevi gören örgüt kültürleri eşsizdir. İkinci ortak nokta ise, örgüt kültürlerinin bilişsel bir bileşeni olduğu yönündeki düşüncedir. Diğer bir deyişle, örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin zihinsel aktivitelerinde yattığına inanılmaktadır. Hofstede ve vd.(1993:486) bu bilişsel bileşene “örgütün psikolojik kültürü” adını vermektedir. Örgüt kültürü konusunda kabul gören diğer bir tanımlama da Armstrong tarafından yapılmıştır. Örgütteki bireyler arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan beklentiler, inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve işlerin yapılma biçimi hakkında personelin ve yöneticilerin paylaştıkları ve kabul ettikleri inanç ve değerleri içermektedir. Nasıl ki bir toplumda kültür bireylerin ne öğreneceklerini ve nasıl davranacaklarına dikkat ederse, örgüt kültürü de bireylerin örgütte ne bilmesi, nasıl davranması, işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir (Armstrong,1990:354).

Yukarıda verilen tanımlarda örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği görülmektedir. Verilen bilgiler ışığında örgüt kültürü bir grubun, bir örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme hissetme ve tepki verme yollarının sonucu ortaya çıkan normlar davranışlar ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir.

Örgütler içinde buldukları toplumun üyelerinden meydana gelen yapılardır. Bu nedenle gerek toplumdan gerekse üyelerinden bireysel olarak etkilenmektedir. Bu da örgütlerde belirli davranış biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu davranış biçiminde örgütün içinde faaliyet gösterdiği toplumun etkisi olmakla birlikte, ondan bağımsız bir davranış biçimi sergileyebilir. Burada öncelikle örgütün yöneticilerinin ve tüm iş gören kültürünün önemli bir yeri vardır.

Örgüt yöneticileri, özellikle en üst düzey yöneticiler örgüt kültürünün oluşturulmasında kilit bir role sahiptir. Üst yönetimin önem vermediği değer ya da norm örgüte kolay giremezken, üst yönetim tarafından benimsenen ve kabul gören normlar kolayca yayılırlar. Üst yönetim bunu gerçekleştirebilmek için, iletişimi denetlemeden ödül ve ceza sistemlerine kadar birçok yöntemi denemektedir (Başaran,1982:171). Üst yönetimin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır, örgüt kültürünün oluşturulması ve iş görenler arasında benimsenmesi tamamıyla üst yönetimin bilgi beceri ve tecrübesine bağlıdır. Galgardi'ye göre örgüt kültürünün oluşumu üst yönetim liderliğinde dört aşamada gerçekleşmektedir (Üçok, 1986:317).

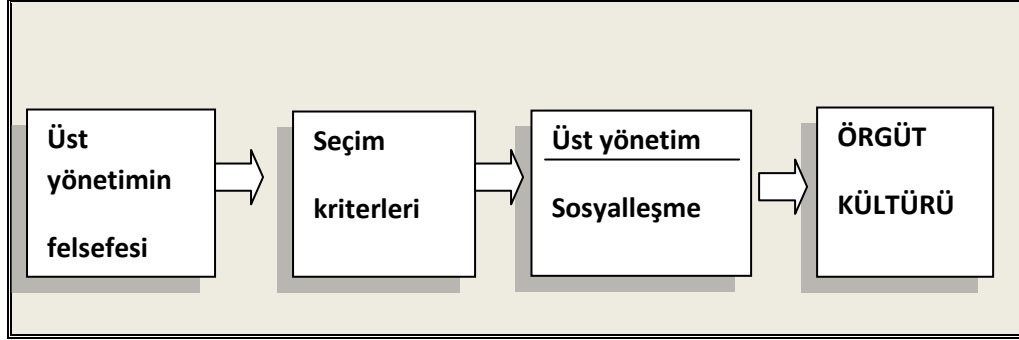
I. Aşama: Örgütteki üst düzey yöneticinin görevi örgütte ortak değerler, amaçlar, normlar oluşturarak tüm iş görenler tarafından bu değerlerin paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamaktır. Başlangıçta örgütün tüm üyeleri aynı görüş ve düşünceleri benimsemeyebilirler ancak yöneticinin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü bulunmaktadır.

II. Aşama: Üst yönetim tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir.

III. Aşama: İstenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çeviriler ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.

IV. Aşama: Sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Şekil 1. Örgüt Kültürünün Oluşumu.



Kaynak: Stephen P.Robbins,1994, "Örgütsel davranışın Temelleri", SanDiego State University, Çev. S. Ayşe Öztürk 1. Baskı, 313

Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü kurucu, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf etmektedir. Bu kişilerde kurucuya yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır.

Örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgütte iş görenler tarafından benimsenecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracaktır. İş görenlere rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yaklaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Alganer, 2000:54).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ

Örgüt kültürü günümüzde çalışanlara, örgütlerine nasıl katkıda bulunacakları, örgütün misyonunun, amaçlarının ve amaçlara ulaşmada kullanılacak metotlarının neler olduğu, başarı veya başarısızlığın nasıl ölçüleceği, başarısızlık karşısında ne yapılması gerektiği, örgütteki güç ve yetki paylaşımının ne durumda olduğu, iletişimin nasıl gerçekleşeceği, örgütün dünyaya bakış açısının nasıl olduğu gibi konularda cevap vermektedir. İş görenlerin örgüt içindeki davranışlarında harita rolü oynayan örgüt kültürü birçok farklı işlevi yerine getirmektedir.

Watson IBM'deki deneylerinin anlatıldığı kitabında örgüt kültürüyle ilgili düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır.

"Başarıyla başarısızlık arasındaki gerçek farkın, örgütün kendi insanların güçlü enerji ve yeteneklerini ortaya çıkarmakta gösterdiği beceriyle ilişkili olduğuna inanırım. Acaba, örgüt insanların ortak amaçlarını bulabilmelerine yardımcı olabilmek için neler yapmaktadır? Ortaya çıkan birçok değişimin arkasında, bu ortak amacın ve yön duygusunun kuşaktan kuşağa taşınabilmesi için nasıl bir çaba göstermektedir? Yıllar boyu varlığını sürdüren bir örgütü incelediğimizde, onun gücünün örgüt biçiminden ya da yönetim becerilerinden değil, inanç diye adlandırdığımız dirençten ve bu inançların insanlarını etkilemesinden aldığını sanırım fark edeceksiniz. Benim bu konudaki savım şudur: Herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren, bir dizi sağlam inancının olması gereklidir. İnanmışım ikinci nokta, şirket başarısızdaki en önemli öğenin bu inançlara sıkı sıkıya bağlılık olduğudur. Son olarak da, eğer bir örgüt, değişen dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Başka bir deyişle, bir örgütün görece başarısında teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlamadan çok temel felsefe, ruh ve dürtü rol oynar. Kuşkusuz tüm bu öğeler başarıyı etkiler. Ancak, bana göre, insanların örgütün değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları, diğer öğelerden daha büyük önem taşır." (Thomas Watson Jr'ın kitabından (Bir Örgüt ve Onun İnançları) akt. Peters ve Waterman, 1987: 383-384).

Örgüt kültürünün oluşumu, yukarıda açıklandığı gibi ortak değerler ve inançlar olarak ele alındığında bir takım işlevleri yerine getirdiği görülmektedir. Bu işlevler örgütün yapısı içerisinde bireyleri birbirine bağlayan, bir grup hissi

uyandırarak onları aynı zamanda güdüleyen ve eşgüdümlü olarak çalışmasını sağlayan bir olgudur (Robbins,1994). Kültürün sınırları belirleyici bir rolü vardır. Yani, bir örgüt ve diğerleri arasındaki farklılıkları yansıtır ayrıca, örgüt üyeleri için tanıtım ve özdeşleşme hissi yaratır. İş görenleri ortak örgütsel kültür çevresinde bütünleştirir ve örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır, bireylerin kendilerinin dışında bir şeye bağlanmalarını sağlar. Kültür insanların bir şeye bireysel çıkarılardan daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır. Böylece çalışanları paylaştıkları örgütsel kültür yoluyla örgüte bağlamak kolaylaşır.

Örgüt kültürünün bir diğer işlevi, örgüt kültürü sosyal sistemin dengesini güçlendirir ve kolaylaştırır. Kültür çalışanların söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı sosyal bir yapıdır. Örgüt kültürü, örgütte genellikle paylaşılan değerlerin, örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve böylece, örgütün sürekliliğinde katkısı olur. Hatta bu konuda en önemli katkıyı yapar ve eş zamanlı olarak örgütsel bağlılığı geliştirir ve iş gören davranışlarının tutarlılığını artırır (Robbins, 1994: 304). Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırarak, örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar (Özkalp ve Kırel, 1992: 161). Örgüt kültürünün insan davranışlarını şekillendiren ve Örgütün performansını belirleyen önemli bir işlevi de vardır. Bununla birlikte, örgüt kültürü, örgütteki bazı kişisel farklılıkları ve çatışmaları azaltarak, çalışanları Örgütün amaçları doğrultusunda tek bir çatı altında toplayıp bütünleştirmekte ve çalışanlara rehberlik etmektedir (Akıncı, 1997: 30).

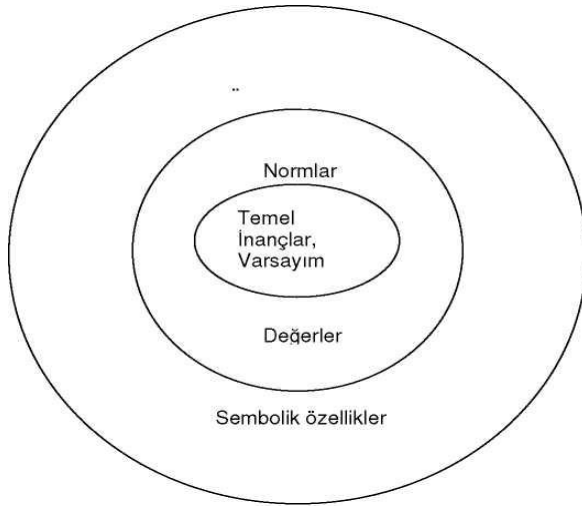
Görüldüğü gibi, örgütleri birer kültürel varlık olarak değerlendirme yaklaşımı örgüte bir kişilik kazandırma, iş görenler açısından ise, örgütü benimseme ve sahiplenme davranışı kazandırmaya yöneliktir. Bu doğrultuda kültürel varlık olarak kabul gören örgütlerin, çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgu olduğu görüşü hakimdir. Bunun yanı sıra örgütsel kültür üyeler arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır, örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Kültürel öğelerin oluşumunda örgüt üyeleri

arasında duygusal ilişki önemli rol oynadığından kültür değişkenleri duygu yüklüdür ve kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşımaktadır.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI VE BOYUTLARI

Bir araya geldiğinde örgütün kişiliğini oluşturan birçok unsur bulunmaktadır. Örgüt kültürünün kapsadığı unsurlar ya da nelerin örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınması gerektiği konusunda değişik görüşler öne sürülmektedir. Bu konudaki belirsizlik, örgüt kültürünün tanımlanmasındaki farklılıkların bir uzantısıdır. Değişik tanımların ortak noktalarından yola çıkıldığında, bir örgütte, örgüt kültürünün temel değerler, normlar liderler ve kahramanlar, tören, ayin ve seremoniler, fiziksel düzenlemeler ve semboller, hikâyeler ve mitler, sloganlar gibi unsurlardan oluştuğu görülmektedir.

Şekil 2. Turner ve Trompenaars'a göre Örgüt Kültürünün Unsurları



Kaynak: Trompenaars, C.H. Turner, Küresel İş Yönetimi ve Küresel Çeşitlilik
İstanbul, Anadolu Grubu Yayınları, 1998. s.34

i. Değerler: Örgüt kültürünün unsurlarından ilki bir örgütün sahip olduğu değerlerdir. Örgütün sahip olduğu değerler, kültürün tanımlanmasında anahtar unsurdur. Örgüt üyeleri için neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin istenip neyin istenmeyeceğini, neyin yapılması gerekip neyin yapılmaması gerektiğini tanımlamakta ve davranışların temelini oluşturmaktadır (Erdem, 1996: 38). Paylaşanlar için temel değerler, örgütlerini onu diğerlerinden ayıran kişiliğini

tanımlarken, bu şekilde iş görenler kişilik ve özellik kazanırlar. Ortak hedeflere doğru şevk içinde çalışanların yöneltmesi, temel değerlerin etkinliğini oluşturmaktadır (Deal ve Kennedy,1982: 22).

ii. Normlar: Örgüt kültüründe yer alan normlar örgüt kültürünün unsurları arasında belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön vermektedir. Normlar, genellikle değerlerin yansımalarıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Pehlivan, 2001). Owens ve Steinhof (1989) normları, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak tanımlamaktadırlar.

Başaran'a (1991:171) göre normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol gösterirler. Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, "üstlerinle tartışma", "kötü haberi veren sen olma" şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:40). Örgütte çalışanların rol yapmaları, normlarla değerlendirilmektedir. Bu nedenle normlar sistemce onaylanan ve beklenen davranışları anlatır.

iii. Varsayımlar: Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar, kurumsal kültürün özünü ve çekirdeğini oluşturmaktadır. Bunlar, değişmesi çok zor, tartışılması çok zor, kişiye özgü doğrular, gerçekler, önyargılar ve dogmalardır. İnanç ve varsayımlar, algılamada bir taban oluşturduğu için, algı farklılıklarına ve yanılsamalara neden olabilmektedir.

İnançların, varsayımların ve değerlerin birbirleriyle çok yakın ilişkili olduğunu hatta çoğu durumda iç içe geçtiğini belirtmek gerekir. (Nelson ve

Campbell, 1997). İnançların oluşumunda, bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi vardır. Bu nedenle yöneticilerin farklı etnik ve kültürel yapılardan gelen kişi ve grupları çok iyi tanıması gerekir. Zira bireyler ve gruplarla kuruluşa taşınan inançlar, onların ise karşı tutum ve davranışlarıyla iş ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Bu nedenle varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler. Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluşturur.

iii. Lider ve Kahramanlar: Örgütlerde temel değerler ve inançlar nasıl örgütün özünü oluşturursa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyip ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden kimselerdir (Kozlu, 1986:67). Liderler, örgütte birtakım standartlar yaratmakta ve mevcut standartları korurken aynı zamanda kendi davranışları, olaylar karşısındaki yaklaşımları ve verdikleri kararlar ile örgütün diğer çalışanlara örnek rol modeli oluşturmaktadırlar. Kahramanlar, örgüt değerlerini kendilerinde cisimlendirerek kültürü naklederler (Gordon, 1996: 493). Kahramanlar, yönetimin her kademesinden çıkabilmektedir. Güçlü nitelikleriyle, kurumunun kültürel değerlerin güçlendirirler.

iv. Tören ve Seremoniler: Örgüt kültürünün unsurları arasında yer alan törenler ve seremoniler arasında örgütsel törenler ve toplantılar içinde karşılama, antlar, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet, yemekli toplantılar, balolar, kokteyler, piknikler, özel günler, bayramlar vb. sayılabilir (Şişman, 1994: 66). Törenler, örgüt üyelerinin kendi kültürlerine ait mitleri, kahramanları ve sembolleri kutladıkları özel olaylardır ve böylece, önemli kültürel normlara ve değerlere örnek teşkil ederler ve onları teşvik ederler (Wagner ve Hollenbeck, 1992:697).

v. Semboller: Örgüt kültürünün öğeleri arasında bir diğer önemli unsur ise örgütte kullanılan sembollerdir. Semboller, çok yönlü anlamları kendiliğinden içine alan, örgütsel stratejiyi anlaşılır hale sokan ve harekete geçmek için güç veren anlam paketleridir. Semboller kapsamında unvanları, özel park imkanlarını, özel yemek imkanlarını, arabaları, uçakları, ofis büyüklüklerini, yerleşimleri, mobilyaları ve diğer sahip olunan pozisyondan ve güçten gelen imkanları sayabiliriz (Tosi vd., 1990:

139). Ayrıca, semboller kullanılan teknoloji tipini ve üniforma şekillerini de içerebilirler.

vi. Hikayeler ve Mitler: Örgüt kültürünün unsurları arasında yer alan hikayeler ve mitler örgüt kültürünün oluşturulmasında ve benimsetilmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin birbirlerine, örgüt dışındakilere ve örgüte yeni katılanlara anlattıkları hikâyeler, bugünü örgütsel tarihin içine koyar ve önemli olaylara ve kişiliklere dikkat çeker (Kemp ve Dwyer,2001: 85). Hikâyeler genel olarak başarılarla, felaketlerle, kahramanlarla, kötü adamlarla ve norm dışı davrananlarla ilgilidir. Çoğunlukla güçlü bir tavsiye niteliğindedir ve bu açıdan örgüt değerlerinin öğrenilmesinde önemli bir araçtır (Schein: 1985: 125-126). Mitler ise, daha masalcı bir yaklaşımdır (Özkalp ve Kirel,1996: 171). İş görenler arasında paylaşılan bir efsane, örgüt içi dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini kolaylaştırmakta ve dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasına yardımcı olmaktadır.

1.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Örgüt kültürü ile ilgili olarak iki temel yaklaşım gözlemlenmektedir. Birinci grup yaklaşım, kültürü bir değişken olarak görmekte, ikinci grup ise kültürü örgütün kendisi olarak ele almaktadır. Örgütü değişken olarak gören yaklaşımda literatürde iç ve dış değişken olarak iki türlü incelenmiştir. Kültürü bir iç değişken olarak gören yaklaşıma göre örgütler, kendileri kültür üreten ve esasen ürün ortaya koyan sosyal araçlardır (Maull ve Cliff, 2001:304). Buna göre her kültür kendi tarihinin, gelişmesinin ve mevcut şartların emsalsiz bir ürünüdür.

Örgütler geniş bir kültürel içeriğin içinde incelendiğinde bu yaklaşım, örgütlerin içinden gelişen sosyo-kültürel niteliklerin önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda kültürün, örgüt içinde bir değişken olarak ele alındığı ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu düşünülmektedir (Eren, 2000: 124). Kültürü bir dış değişken olarak gören yaklaşım, örgüte yönelik değerlere, inançlara, eğilimlere ve bir kültür içinde yer alan insanların çalışma ve otoritelerine dikkat çekmektedir(Schneider, 1990: 321). Bu değerler, inançlar ve eğilimler, örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle, aileleriyle, arkadaşlarıyla, diğer kişi ve gruplarla

girdikleri sosyal etkileşimler gibi dışsal etkilerle gelişecektir. Bu bakımdan örgüt, kendi etkisi dışında çalışanların eğilimleri ile şekillenir (Schneider, 1990: 321). İkinci temel yaklaşım, “örgütün kendisi bir kültürdür” yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda örgüt kültürü, örgütü tanımlamanın bir şekli olarak ele alınmıştır. Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımla, kültürü örgütün bizzat kendi parçası olarak ele alan yaklaşım arasındaki temel fark, bu ikinci yaklaşımın örgütü, kendine özgü sosyal inanç ve değerleri olan ve bir kültürü temsil eden varlık olarak görmesidir (Eren, 2000: 126). Kültür örgütün kendisidir yaklaşımı, kültür incelenirken örgüt yapısına ilişkin tanımlamalardan yararlanır. Çünkü kültür, örgütün yapısal ve sosyal öğeleri ile bütünleşmiş sembolik boyutlarıdır ve kültür, binalardan, uzun dönemli planlardan ve temel anlayışlardan çok daha fazlasını, örgütün kendisini ifade eder (Northcraft ve Neale, 1990: 473).

Örgüt kültürünü açıklamada kullanılan çeşitli modeller bulunmaktadır. Literatürde birçok örgütsel kültür modeli olmasına rağmen, bunlardan öne çıkanlardan bazıları ele alınacaktır.

i. Denison Modeli. Profesör Don Denison “Örgütsel Kültür ve Etkinlik” adlı çalışmasında strateji, kültür ve çevre arasında bir uyumun olması gerektiğini belirtmiş; çevresel rekabet ve stratejik odaklanma kriterlerine göre örgütsel kültürü dört kategoriye ayırmıştır. Bu dört kategori; uyum, görev, katılım ve denge kültürleridir. Uyum kültürü, müşterilerin isteklerine ve dışsal çevrenin gereklerine stratejik ilginin yönetilmesi şeklinde açıklanabilir. Bu kültürde, örgütlerde çevresel değişimlere anında ayak uydurmak için tüm kapasiteyi kullanmak ve yeni kurallar, inançlar geliştirmek esastır. Katılım Kültürü ise öncelikle üyelerin katılımı ve dışarıdan gelen, umulan ani değişikliklerle ilgilidir. Bu kültürde çalışanların yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemeleri gereken yol üzerinde durulur. Denge kültüründe içsel dengeler ve kararlı bir çevre üzerinde durmaktadır. Bu örgütsel kültür yapılacak işler üzerinde metodik bir yaklaşımla çalışmasını destekler. Son kategoride yer alan görev kültürü, dışsal çevreye hizmet veren örgütlerde hızlı değişmeye ayak uydurmak gerekliliği üzerinde durur. Görev kültürü örgütsel amacın paylaşılan bir imaj olduğu hallerde de önem taşır. Roger Harrison’a göre örgütsel kültür; güç, rol, görev ve kişi kültürleri şeklinde ayrılabilir (Eren,1982:140-142).

Her birinin etkili birer örgütsel kültür olduğu söylenebilir fakat örgütler yukarıdaki ayrımlara göre farklı bir konumda olabilirler. Yani yukarıda sayılan kültür tiplerinin karışımı veya herhangi birisinin farklı bir yorumlanması gözlemlenebilir.

ii. Parsons Modeli :Amerikalı bir sosyolog olan Parsons, örgütsel kültürün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainmen), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu fonksiyonların İngilizce isimlerinden dolayı model "AGIL" adıyla anılmaktadır. Parsons'a göre her sosyal sistemde bu fonksiyonlar olmalıdır. Sistemin varlığı ise ortama uyumuna, amaçlarına erişebilmesine, alt sistemlerle bütünleşebilmesine ve toplum tarafından meşruiyetine inanılmasına bağlıdır (Parsons,1960:45-46). Sözü edilen bu işlevlerin gerçekleşmesinde kültürel değerler ise en önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. Bu değerler şöyle sıralanabilir; teknik değerler, ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler, politik değerler, estetik değerler, ahlaki değerler ve dini değerler.

iii..Schein Modeli: Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır. Bu işlevlerden ilki örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirme sorunları belirleyicileridir. Bu işlev görev ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltme olarak tanımlanabilir. Örgütsel kültürün ikinci ana işlevi çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetlerdir (Schein, 2001: 399). Grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme ölçüleri, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ödül ve cezalar, ideoloji ve din bu faaliyetler arasında yer almaktadır. Örgüt kültürünün son ana işlevi ise Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme işlevidir. Örgüt kültürünün görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından hafifletmesidir (Erdem, 1996: 37; Schein, 2001: 401-402). Bir nevi yol haritası demek olan örgüt kültürü, örgüt üyelerinin hareketlerine rehber olacağından, belirsizlik karşısında üyeler kolayca durum analizi yapabilecekler ve endişelere karşı örgüt kültürü güvence durumuna gelebilecektir.

iv. Kilmann Modeli: Örgüt kültürünü, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gerçek durum

arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi de yorumlamaktadır. Böylece örgüt kültürü, karar mekanizmalarını, çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inanışların ve iklimin davranışlara yansımasıdır. Buradan hareketle örgütsel kültürün iki ayrı işlevsel yönünden söz edilmektedir. Bunlardan ilki “Bürokratik Kültürlerdir”. Bu tip kültürler; hiyerarşik yapılar oluşturmuş, üyelerin görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, kontrol mekanizmaları oturmuş olan örgütlerce uygulanır. Bu tipte kültüre sahip olan örgütler olgunluk düzeyine ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış olmanın avantajlarını kullanırlar. Bu tip kültürün değiştirilmesi çok zordur. Örgütsel kültürün ikinci işlevsel yönü ise “Yenilikçi Kültürlerdir”. Bu kültürün hâkim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen Dünya’da ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu durumda, oturmuş ve statik bürokratik kültürün yerine dinamik olan ve koşullara uyum gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edildiği anlaşılmalıdır (Handy,1989:23).

v. *Deal ve Kennedy Modeli*: Deal ve Kennedy; örgütsel kültürü, çevreyle ilişkileri açısından iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedir. Bu kültürlerin oluşumunda rol oynayan değişkenlerden biri, örgütlerin stratejik kararlarına ilişkin belirsizlik ve risk derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri bildirim hızıdır. Gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadırlar.

Bu kültür gruplarından ilki “Koruyucu Kültürdür”. Bu grupta yer alan örgütler muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk tercih edilmekte ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedirler. Bu tür örgütler geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verirler (Eren, 2000: 136-139). Koruyucu kültüre sahip örgütlerin yöneticileri, güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen bir tutum izlerler. Geliştirici kültür grubunda ise, örgütler yenilikçidir. Geliştirici kültüre sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk alırlar. Bu örgütlerin endüstrileri yeniliklere açıktır. Bu kültür, değişimlerin ve belirsizliklerin yarattığı

risk ve fırsatları hedef aldığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden çekinilmez (Luthans, 1992:568).

Geliştirici kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, reformcu, değişimci ve ataktırlar. Analizci kültür örgütlerinde ise, denge ve değişim gibi iki farklı yön vardır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerden denge ön plandadır. Analizci kültüre sahip örgütler, durgun büyüme ya da endüstri ve rakipler büyüdükçe kendilerini ona göre ayarlamayı tercih ederler. Yöneticileri ise, temkinli, rakipleri izleyen ve risk alabilen tutum gösterirler. Son grupta yer alan Tepki verici kültür örgütlerinde, değişim baskısı çevreden ve rakiplerden gelmekte, ancak yöneticiler etkin bir şekilde cevap verememektedir (Deal ve Kenny,2000:14). Kriz çıkınca, rakipler, ortaklar veya çalışanlardan çok yoğun baskılar gelince tepki verirler. Stratejileri, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar niteliğindedir.

vi.Ouchi Modeli: (Z KÜLTÜRÜ MODELİ) Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. Kıdemsizlerden kıdemlilere doğru karar alma şekli uygulanabilmektedir. Belirli kademeleer gelmek için belli bir kıdeme ulaşmak gereklidir. Açık ofis sistemi kullanılmaktadır. Ancak, Amerikalılar bu sistemin yanında sürekli kontrol ve ölçümleri devam ettirip başarı elde etmektedir. Z tipi örgüt kültürü yatay ve dikey rotasyon sistemini benimserler. Z kültürüne ait son uygulama ise çalışanların; tüm çevreye bağımlılıkları ve aileleriyle beraber ele alınmalarındır (Özkalp ve Kirel, 1996:152).

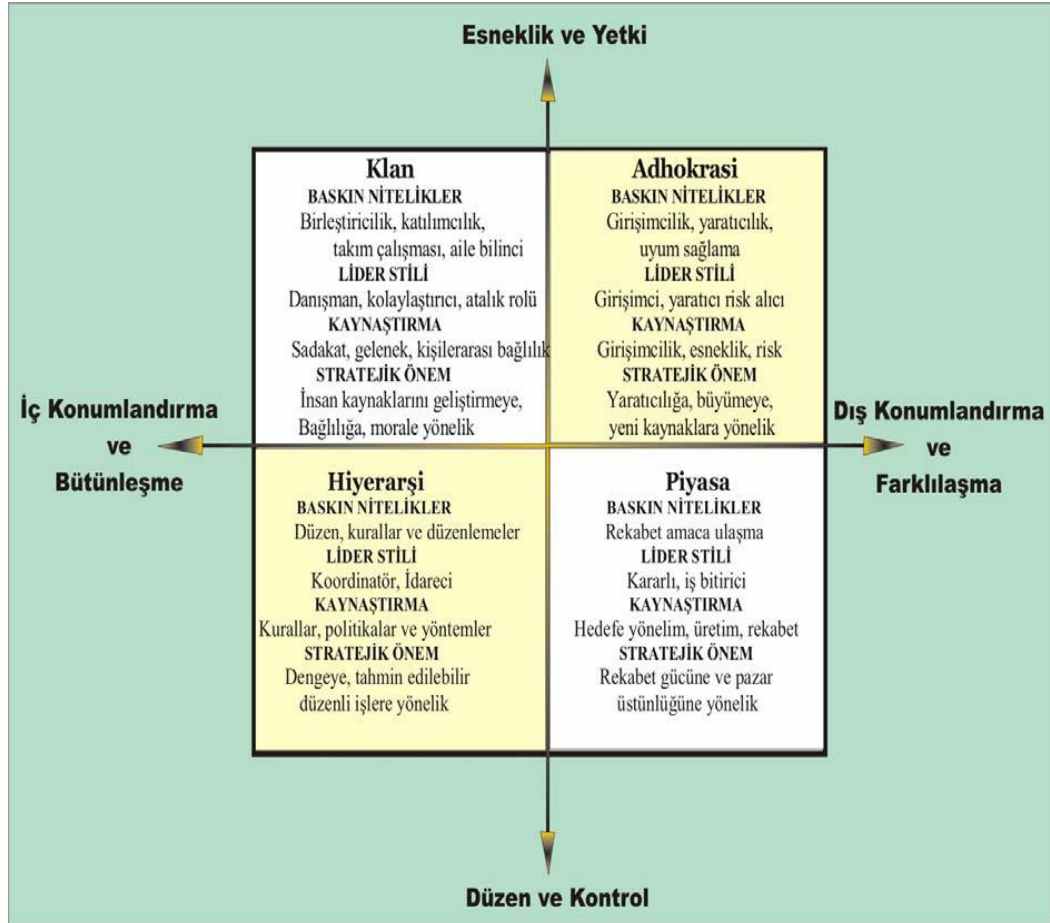
Çok sayıda araştırmacı rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde yukarıda açıklanan örgüt kültürü modellenin yanında çeşitli örgüt tipolojileri geliştirmiştir. Burada araştırmanın amacı doğrultusunda Cameron ve Freeman'ın (Lund, 2003:219) rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirdiği örgüt kültürü tipolojileri üzerinde durulacaktır. Konuyla ilgili diğer tipolojik çalışmalarda olduğu gibi Cameron ve Freeman'ın çalışmasında her bir kültür tipinin kendine has paylaşılan inançları, liderlik tarzı, üyeleri bir arada tutmaya yarayan değerleri ve stratejik açıdan vurguladığı faaliyetleri bulunmaktadır. Bu dört örgüt kültürü tipi klan, hiyerarşi,

pazar ve adhokrasidir. İlerinde “en iyi” tek bir tipoloji olduğunu söylemek yanlış olmakla birlikte, Deshpande ve diğerleri yaptıkları çalışma sonucunda performans anlamında çevresel değişime görece daha hızlı yanıt veren pazarların ve esnek olan adhokrasilerin, uzlaşmaya dayalı klanlardan ve bürokratik hiyerarşilerden daha başarılı olduğunu belirtmektedir (Deshpande vd.1993:121).

Bir örgütün, bu tipolojilerden yalnızca bir tanesini sıkı sıkıya benimsemiş olması çoğunlukla mümkün olmamakta, bunun yerine birden fazla örgüt tipine ait özelliklerin örgütte yaşatılması söz konusu olabilmektedir (Lund, 2003: 221-222). Klan tipi kültürlerle uyumlu olan yöntemler arasında personel güçlendirme ve kendini yöneten takımlar oluşturma yer almakta; adhokrasi tipi kültürler ile matris örgüt yapısı uyum sağlamaktadır. Pazarlarda bireysel performans ödüllendirilmekte, hiyerarşiler ise zamanın önemli olmadığı ve görevin iyice zmsendiği durumlarda en iyi şekilde işlemektedir.

Quinn ve Cameron’a (2005: 30-31) göre rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin temel özellikleri şunlardır:

Şekil 3. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Sınıflandırması



Kaynak: Robert E.Quinn ve Kim Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, Some Preliminary Evidence, Management Science, Vol.29, Jan. 1983, s.42.

i.Klan Kültürü: Çalışma ortamında aile ortamı gibi arkadaşlık ortamı hakim olan kültürdür. Yöneticiler ebeveyn ve mentor rolünü üstlenmişlerdir. Kuruma bağlılık, geleneksellik, dürüstlük oldukça yüksektir. Takım çalışması, katılımcılık, uzlaşma ve insan kaynakları geliştirmede uzun dönemli çıkarlar ön plandadır. Örnek olarak Japon şirketleri verilebilir. Klan kültürü, çalışma ortamında, çalışanların ortak paylaşımının olduğu içten bir mekân yaratarak geniş bir aile ortamı yaratmaktadır. Liderlerin ve örgütü yönetenlerin birer akıl hocası ve hatta anne/baba figürü olarak görüldüğü kültürde, örgütte sadakat ve geleneklere bağlılık felsefesinin uygulanmasına çalışılmaktadır. Klan kültürü örgüt içinde iletişimin gelişmesine olanak tanırken, aynı zamanda örgütteki insan kaynakları uygulamalarının birlik duygusu ve güven sayesinde geliştirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağlayacağını savunmaktadır.

ii. Pazar Kültürü: Önceliğin işlerin yerine getirilmesinde olan sonuç odaklı kurum kültürüdür. İnsanlar sürekli rekabet içerindedir. Yöneticiler, zorlu, yetiştirici ve rekabetçi, sert ve talepkardır. Süpermarketler bu tip kültüre örnek verilebilir. Pazar kültürü liderlerin zorlayıcı, üretken ve rekabetçi oldukları yapılardır, rekabeti sağlayabilmek ve örgütün sürekliliği için sürekli kazanma kavramından yola çıkmaktadır. Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmayı öngörmektedir.

iii. Hiyerarşi Kültürü: Aşırı formalite ve yapısal bir iş ortamının hakim olduğu yapılardır ve örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanmaktadır. Prosedürler insanlara neler yapacağını söylerken, yöneticiler iyi birer organizatör ve koordinatör olarak kendilerini görmektedir. Formal kurallar ve politikalar organizasyonu yönlendirmekle birlikte, uzun dönemde stabil, tekrarlayan işlerde verimliliğe odaklanmaktadır. Başarı, güvenilirlik, yumuşak programlar ve düşük maliyet ile ölçülmektedir. Kamu kurumları hiyerarşi kültürünün uygulandığı kurumlara örnek verilebilir.

iv. Adhokrasi Kültürü: Dinamik, girişimci, yaratıcı bir iş ortamı vardır. İnsanlar samimi ve risk alan yapıdadır. Yöneticiler, yenilikçi ve risk alan insanları teşvik etmekte ve örgütü ayakta tutabilmek için denemeye bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır. Adhokrasi kültürü uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar bulmaya odaklanması gerekliliğini savunmaktadır. Kurum bireysel girişim ve özgürlüğü teşvik eder. Google gibi yaratıcılığın ön planda olduğu şirketler örnek verilebilir.

Bu genel kurum kültürü sınıflandırmasından görüldüğü gibi gelişme yönelimli olan, çalışanları vasıtasıyla gelişmeye en açık olan kültür, Adhokrasi Kültürüdür. Böyle kurumlar daha esnek, geçirgen, değişebilen ve değişime, gelişime negatif tepki göstermeyen kurumlardır. Adhokrasi Kültürü'nün geliştirilmesinde yöneticinin davranış tarzı önemli bir yer tutar.

Gelişme yönelimli adhokrasi kültürünün oluşturulmasında yöneticiye önemli işler düşmektedir. Öncelikle böyle gelişim odaklı adhokrasi kültürünün oluşması için bildiğimiz yönetici kalıplarından sıyrılıp, lider davranışları göstermesi gerekir.

2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan örgütler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Örgütlerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Günümüzde örgütler rekabetçi, yenilikçi ve hızla değişen çevresel ve sektörel koşullarda yaşamlarına devam edebilmek için örgütlerin değişimi görmezlikten gelme ya da değişime direnme lüksü bulunmamaktadır. Geçmişte bu şekilde davranan örgütlerin bugün varlığını sürdüremediğini, birçoğunun ya küçüldüğünü ya da yok olduğunu görebilmek değişime nasıl ayak uydurulabileceği konusunda ilk ve önemli adımı oluşturmaktadır.

Genel anlamda değişim, ister planlı ister plansız olsun, organizma, kişi veya örgüt gibi herhangi bir sistemin, bir sürecin veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir. Değişim genel anlamda, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir (Hussey,1985:89). Aynı zamanda değişim, belirli bir durum esas alınarak bu durumda meydana gelecek farklılaşma olarak da tanımlanabilir.

Değişim evrensel bir kavramdır ve bütün toplumsal sistemler için kaçınılmaz bir olgudur ve sürekli bir nitelik taşımaktadır. Değişim, toplumsal sistemlerin alt sistemlerinde de görülebilir. Bu sistemler, hücreler, organlar, kişiler, gruplar, örgütler, toplumlar olarak sınıflandırılabilir (Warner,1987:148). Sistem denildiği zaman, belirli parçalardan veya alt sistemlerden oluşan bir bütün anlaşılmalıdır. Sistemler arasında sürekli bir etkileşim vardır. Bu nedenle yaşayan sistemler olarak çevreleriyle ilişki kurma zorunluluğu olan örgütlerin bir süre sonra farklılaşmakla birlikte bir hayat seyirleri vardır. Örgütler de doğadaki canlılar gibi doğarlar, büyürler ve ölürler (Shein,1991). Dolayısıyla değişim, örgütlerin varlıklarını sağlıklı olarak devam ettirebilmeleri için bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkara, 2000:13).

Örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişimi ifade ettiğinden bu değişim olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan tüm değişikler olarak düşünülebilir. Ayrıca örgütsel değişim, değişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle, örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmak, günün iş gereklilerini yerine getirmek, çalışanların ve müşterilerin beklentilerine cevap vermek amacıyla bütünleşik sistem olan örgütün tümünde ya da alt sistemleri üzerinde sistemin tüm dinamikleri ve etkileşimi göz önüne alınarak değişiklikler yapılması şeklinde açıklanabilir. Çevre şartlarında meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek, örgüt sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleştirilmesinin temel koşuludur. Örgüt belirli bir denge durumunu korumak durumundadır. Çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişme örgütün tüm dengelerini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998:38).

Görüldüğü üzere örgütlerin içinde buldukları ortamın sürekli değişmesi, örgütlerin de değişimini gerekli kılmaktadır. Çevreden gelecek tepkilere göre yaşamını sürdüreceğ olan örgütlerin, yapılarını ve amaçlarını tekrar düzenleyerek yeni bir oluşum içerisine girmeleri gerekmektedir. Ayrıca örgütlerin kendi süreçlerindeki etkiler nedeniyle de değişim sürecine girmeleri olasıdır ve bu doğrultuda gösterilen çabalarda örgütsel değişim olarak adlandırılabilir.

Değişim gerçekleştirirken ulaşılmak istenen amaç veya amaçların önceden belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü örgütün herhangi bir unsurunda yapılması planlanan bir değişim, sadece o unsurla sınırlı kalmayacak örgütteki tüm diğer unsurları da etkileyecektir. Bu nedenle örgütlerde yapılacak değişimler çok yönlü düşünölmelidir. Örgütsel değişiminin birçok amacı olduğunu göz önünde tutarak, genel anlamda örgütsel değişimin temel amaçlarının verimliliği ve etkililiği arttırmak olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütte değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, çalışanların en yüksek iş doyumuna ulaşmalarını sağlamak ve gelişmelerine olanak tanıyan bir örgütsel yapıyı

oluşturmaya çalışmaktır. Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan bir işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir (Hammer,1993:16). Değişimin bir diğer amacı ise verimliliği arttırmaktır. Verimlik, belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oranlardır. Verimlilik örgütler için hem içsel hem de dışsal stratejik öneme sahip bir ölçüdür. Örgütler teknolojik, beşeri, finansal kaynaklarını akılcı bir şekilde kullanırlarsa ekonomik davranmanın sağlayacağı olanaklardan yararlanmış olacaklardır (Kotter,1999). Bu durum örgütlerde verimliliği yükselteceğinden rekabet gücünü de arttıracaktır. Bu da örgüt değişimini sağlayarak verimliliği arttırmada bir etken olacaktır.

Örgütte değişiminin amaçları, her şeyden önce örgütün ayakta kalmasını, yaşamını sürdürmesini ve gelişmesini sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmaktır. Amaçlanan ve yapılması planlanan değişimlerin içerikleri ne olursa olsun, unutulmaması gereken en önemli konu, bu değişimlerde baş aktörün insan unsuru olduğudur. Örgütsel değişimle istenilen amaçlara çalışanların tutumları göz ardı edilerek tam anlamıyla ulaşılması güçtür. Bu açıdan bakıldığında örgütsel değişimin beşeri amaçlarını Eren (1998:118) şöyle açıklamıştır:

- İş görenlerin insancıl ilişkiler kurma yeteneklerini geliştirmek
- İş görenlerin örgüt hakkındaki bilgilerini ve iş yapabilme kapasitelerini arttırmak
- İş görenler arasında karşılıklı güven ve destek sağlamak
- Örgütteki tüm bireyler arasında işbirliğini ve bağımsız olarak çalışabilme yeteneğini arttırmak
- Örgütteki tüm bireylerin grupla bir arada çalışabilme ve grup davranışlarını anlayabilme yeteneği kazandırmak.

Her ne kadar değişimin örgütler için kaçınılmazlığı ifade edildiyse de, her örgütün değişime aynı ölçüde yatkın olmadığını da görmezlikten gelmenin gerçekçi bir yaklaşıma olmadığını söylemek mümkündür. Kimi örgütler sahip oldukları özellikler nedeniyle kolaylıkla değişebilirken, kimi örgütler koşulları gereği o denli kolay değişemeyebilirler. Bir örgüt bu iki genel profilden hangisine daha çok uygunluk gösteriyorsa değişime olan yatkınlık derecesi kestirilebilir. Ancak, bir

örgütün değişime olan yatkınlığını daha duyarlı biçimde ölçebilmek için onun iç yapısının ve çevresinin analiz edilmesinde fayda olabileceği düşünülmektedir.

2.1. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM NEDENLERİ

Örgütler gerek örgüt içinde meydana gelen olaylardan gerekse dış çevrenin etkisi ile sürekli değişmek ve kendini yenilemek zorundadır. Örgütün doğuşu ile şekillenmeye başlayan ve zamanla pekişen örgütsel değerler zamanla gelecekteki ve şimdiki ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalıyorsa, örgütsel verimliliğe katkı sağlaması açısından değiştirilmek zorundadır.

Örgütlerde değişim ihtiyacını yaratan en önemli etken mevcut durumdan duyulan hoşnutsuzluktur. Bu hoşnutsuzluk örgütün stratejileri, yapısı, sistemleri ve bunların sağladığı sonuçlar gibi içsel olabileceği gibi, örgütün çevresinde algılanan değişikliklerden de kaynaklanabilir. Ancak değişime yönelmede hoşnutsuzluk temel neden olsa bile yeterli değildir. Bununla beraber mevcut durumu değiştirecek ya da daha iyi bir konum sağlayacak alternatif yapı, işlev ve yönetim tarzı olduğunun da bilinmesi gerekmektedir (Özkara,1999:16).

Örgütsel değişimin çok çeşitli olabilecek nedenlerini iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki örgüt dışı nedenler diğeri ise örgütün içinden kaynaklanan nedenlerdir.

2.1.1.Örgüt Dışı Nedenler

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen çevre koşullarına ve bu çevre koşullarının gereksinimlerine uyum sağlamaları ile mümkün olabilmektedir. Ancak günümüzde sadece uyum sağlamak yeterli olmamakta, değişimler karşısında örgütlerin hızlı davranabilmesi, değişime öncülük edebilmesi beklenmektedir. Örgütlerin dış çevrelerinde oluşan, belirli ve farklı yönlerden örgüt faaliyetlerini etkileyen değişim faktörleri aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Örgütler çevrelerinde meydana gelen gelişmeler karşısında sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. Örgütlerin canlılıklarını sürdürebilmeleri yani yaşama ve gelişme gücüne sahip olmaları ancak içinde buldukları doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkün olabilmektedir.

Örgütün içerisinde faaliyet gösterdiği bu dış çevre, örgütün faaliyet alanı, faaliyet biçimi örgütün uymak zorunda olduğu toplumsal yapı, örgütsel değişmeyi zorunlu kılabilceği gibi böyle bir değişimi engelleyici bir durumda yaratabilir. Örgütün, toplumsal yapının bir alt sistemi olması dolayısıyla, toplumsal yapıdan kendini tamamıyla soyutlayarak, bir değişim ve gelişme sürecini başarma şansı olanaksız olacaktır (Basım ve Şeşen,2008:385).

Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim: Toplumsal çevre koşullarındaki değişim öğelerinin temelinde nüfus ilişkileri, bireycil, toplumsal ve kültürel sorunlar yatmaktadır. Nitekim son yıllarda kentleşme süreci, toplumsal çevre koşullarını değiştiren önemli bir değişim ögesi olmuştur. Köysel yörelerden kentlere akın ve artan kent nüfusu, beraberinde beşeri ve sosyal sorunlar getirmiş, işgücünün yapısını değiştirmiştir. Zamanımız sosyo-kültürel değişiklikler yönünden geçiş dönemi olarak değerlendirilebilir. Karşılıklı derin sosyo-kültürel ilişkilerin etkisi ile bu yüzyılın bireyi, gerek sosyal ve gerekse bireysel değerler ve davranış özellikleri yönünden tamamen farklı bir hale gelecektir (Ülgen,1993:169). Örgütün dışında bulunan sosyal çevre sık sık örgütü değişiklik yapmaya zorlayabilir. Örneğin A.B.D.'deki sosyal çevrenin örgütlerde düzenli bir şekilde yarım gün (part-time) çalışması için baskı yapmaya başladığı gözlenmektedir. Aynı durum ülkemizde "çalışanların yönetime katılımı" yöntemi gibi yönetime katılmaları ile söz konusu olabilir.

Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim: Ekonominin kendi yapısı gereği ortaya çıkan parasal değişimlerin aynı şekilde örgütsel yapıyı etkilediği açıktır. Zira devlet yönetiminin bu baskıyı hafifletmek için başvurduğu tedbirlerin başında kredi hacmini denetleme gibi politikalar, örgütleri bankalardan kredi sağlama yerine halka açılmaya veya holdingleşme yönünde bir yapısal değişime zorlayabilir (Ülgen,1993:171). Pazar türlerinde tekelleşmeye veya oligopolleşmeye yönelik gelişmelerin de örgütlerin örgütünde ve daha çok pazarlama bölümünde, bazı değişimleri zorunlu kılacağı kuşkusuzdur.

Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişimler: Hukuki çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeniyle örgütün örgütsel yapısını büyük oranda etkiler. Örgüt toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında,

toplumun ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır. Her ülkenin örgütlerinin bağlı tutulacakları konular çeşitli yasalarla düzenlemiş bulunmaktadır. Ülkemizde de Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Vergi Usul Kanunu ile İcra ve İflas Kanunu bu alanda başta gelen yasalar arasındadır. Örgütler bu yasalar yanında bir takım tüzük ve yönetmeliklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma yönünde değişimlere katılma, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girişebileceklerdir.

Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim: Günümüzde el emeğinin yerini makinelerin alması, işbölümünün ve uzmanlaşmanın gelişmesi, geniş iş gören kitlelerin işyerinde ve büyük merkezlerde toplanması yine işyerinde iş gören grupların meydana gelmesi, bu iş gören kitlelerin kuvvetli örgütlerde birleşmeleri, her türlü taşıma araçlarının geliştirilmesi örgütler üzerinde büyük etkiler yapmaktadır (Koçel,1996:29). Bu teknolojik gelişmelerin örgüte kazanılması için bir takım çalışmalar yapılmalıdır. Örgütler bu hızlı teknolojik gelişmeyi benimseyebilirlerse başarı sağlayabilirler. Örgüt bünyesinden bir değişiklik yapmadan bu gelişmeleri örgüte benimsetmek imkânsızdır. Günümüz bilgi çağında yönetim anlayışlarının ve örgüt yapılarının değişmesi kaçınılmazdır. Teknolojik gelişmelerle birlikte iletişim işlevinde de bazı değişimler olmuştur. Teknolojiyi iyi kullanabilen, bunu prensiplerine, ürünlerine ve hizmetlerine uygulayabilen şirketlerin başarılı olduğu unutulmamalıdır (Yeniçeri,2002:28). Teknolojinin üretim ve hizmet süreçleri ve kapsamlı etkileri sonucu, talep edilen birey gücü nitelikleri de hızla değişmektedir, emek yoğun veya tekrarlardan oluşan rutin işlere talep azalmaktadır. Teknolojinin yönlendirdiği endüstri ile ekonomik, askeri ve siyasi güç dengeleri çok hızlı bir biçimde değişmektedir.

2.1.2.Örgüt İçi Nedenler

Örgütlerin değişime gitme nedenleri sadece dış çevre ile sınırlı değildir. Büyüme ya da küçülme kararları, başka bir örgüt ile birleşme ya da başka bir örgüt ile olan ortaklığı sonlandırma gibi birtakım nedenlerden dolayı örgütte farklı boyutlarda bir takım değişimler zorunlu hale gelebilir. Değişimleri zorunlu hale getiren bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

i. Örgütün Amaç ve hedeflerindeki değişiklikler: Değişimi zorlayıcı güçlerden biri örgüt hedeflerindeki değişikliklerden ortaya çıkar. Değerlerdeki değişimler hedeflerdeki değişimlere yol gösterdiğinden dolayı önemlidir. Eğer hedefler sabit kalırsa, değerlerdeki değişimler, uygun görülen davranıştaki değişimlere yol gösterir. Yeni hedefler dış kaynaklar tarafından zorunlu hale getirebilir ve hedefler, örgütün kendi misyonunu tekrar tanımlamasıyla geliştirilebilir.

ii. Yapısal Değişiklikler: Örgüt yapısındaki değişimler politikalarda, bilgi sistemlerinde, stratejik yönetimde, iş gören-işveren ilişkilerinde, tanınma, takdir ve ödüllendirme sistemlerinde olabilir (Haveman,1993:23). Bu yapısal değişimler çoğunlukla tüm örgütü etkiler. Örgütsel değişimi benimsemiş ve uygulayacak çalışanların varlığını gerektirmektedir.

iii. Yönetim Anlayışındaki Değişimler: Yönetim faaliyetinin uyardığı iki farklı türde değişim vardır. Birincisi yönetim faaliyetlerinin sonuçlarının sebep olduğu değişimlerdir. Hedefler, planlar, ödül sistemleri, kontrol standartları, şikâyet sistemleri ve kadrolama politikaları yönetim sürecinin sonuçlarıdır ki bu süreçlerin kendileri değişimin kaynağıdır. Örneğin özel bir hedef mevcut örgütsel yapıya meydan okuyabilir. Değişim bu hedef ile uzlaşmak için gerekli olur. Benzer bir şekilde, özel bir kadrolama politikası örgüt çevresindeki değişimleri uyarabilir (Schaffer ve Thomson,1997:132). Yönetim sürecinin neden olduğu ikinci değişim türü sürecin kendisi tarafından uyarılır. Planlı değişim daima yönetim sürecinin sonucudur. Gerçekte yönetim süreçleri kendilerine özgü nitelikleriyle fırsat ve sorunlara karşılık verir. Hedef koyma, planlama ve kontrol süreçleri fırsat ve sorunları tespit etmektedir.

iv. Yönetim Biçimlerindeki Değişimler: Örgüt kültürünün değiştirilmesinin kaçınılmaz olduğu bir diğer faktör de yeni yönetim tekniklerinin örgütler tarafından uygulamaya konmasıdır. Diğer yandan başarılı değişim uygulamaları da örgüt yöneticilerini heveslendirip örgütleri değişime zorlayan bir diğer faktördür (Dülger,2003:82). Bir örgütün yeni yönetim tekniklerinden birini uygulayarak başarıya ulaşması, öncelikle mevcut örgüt kültürünün değiştirilmesine bağlıdır. Belirlenen stratejiye uygun organizasyon kültürünün oluşturulması bu noktada oldukça önem kazanmaktadır.

Özellikle son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında sürekli bir arayış vardır. Rekabetin yıkıcı etkilerinden, örgütlerin nasıl korunacağını ve bu durumu kendi yararları doğrultusunda nasıl kullanabileceklerine ilişkin birçok yeni yönetim tekniği geliştirilmiştir. Bu yeni yönetim tekniklerine örnek olarak "Toplam Kalite Yönetimi", "Kalite Çemberleri", "Benchmarking", "Öğrenen Organizasyonlar" vb. gösterilebilir.

Yöneticiler durumsallık yaklaşımına göre kendi örgütleri için en uygun yönetim tekniğini seçerek mevcut durumlarını iyileştirmek ve rekabetin yıkıcı etkilerinden kurtulmak isteyebilirler. Ancak bu yeni yönetim tekniklerinin örgütleri özellikle kültürel açıdan köklü yapısal değişimlere zorladığı bilinmektedir. Örneğin, Weaver (1997:139), Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişin köklü yapısal değişimlerle birlikte tamamıyla "kültürel" bir değişimi gerektirdiğini vurgulamaktadır, Örgütün verimliliğini artırma yönündeki bu tür değişimleri yeterli kültürel desteğe sahip değilse, bütün çalışmaların boşa gideceği belirtilmektedir. Weaver ayrıca, bu tür değişim programlarında, eski organizasyon kültürünün "ayak bağı" olabileceğini, bu yüzden mutlaka değiştirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

2.2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

Örgütsel değişim bir örgütün değer yaratma yeteneklerini geliştirmek ve hedeflerine varabilmek için organizasyon kaynaklarını yeniden yapılandırması durumunda ortaya çıkmaktadır. Değişim örgütün içinde bulunduğu mevcut durumdan arzu edilen duruma getirilmesini amaçlamaktadır. Örgütsel değişim farklı amaç, farklı ölçütler ve farklı uygulama derecelerinde gerçekleştirildiği için çeşitli kategoriler altında incelenebilmektedir.

İlk sınıflandırma evrimci - devrimci değişim ayrımıdır. Evrimci değişim, önceden belirlenmiş bir programa göre, çevreye uyarlanma fikrine dayalı olarak, kısmi adımlarla, yavaş ve uzun süreli gerçekleşen bir değişimi anlatırken, devrimci değişim ani, radikal, hızlı, kısa süreli, sonuçları önceden kestirilemeyen ve çevreyi etkileyebilecek türde bir değişimi anlatmaktadır (Özkara,1999:122).

Örgüt ihtiyaç duyduğunda değişim için harekete geçebilecek ancak ihtiyacın aciliyetine göre değişim türünün seçilmesi gerekecektir. Evrimci değişimde değişimin her aşaması planlanmaktadır. Evrimci değişimde örgüt içinde değişime direnişin az olduğu söylenebilir çünkü uygulama aşamasında çalışanların değişime katılımının tam sağlanması için gerekli zaman vardır ve değişim aşağıdan yukarı biçimde tüm örgütü kuşatarak gerçekleştirildiği içinde daha fazla katılım beklenmektedir.

Örgüt kültürünün değişimini ön gören yöntemlerden en çok bilinen ve kabul göreni geleneksel ve planlı değişim yöntemleridir. Bilimin gücünü ön planda tutan geleneksel değişim yöntemi, genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklemek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir.

Kuşkusuz bilimin ve kuramın uygulamada oynadığı rol büyüktür. Kurumsal düzeyde ele alınan bilgilerin uygulamada yayımı ve kullanımı gerçekleşmezse, o bilginin geçerliliği dahi tehlikeye gireceğine göre bunların uygulanma alanında sınanması zorunludur (Aydın,1986:111). Kurumsal düzeyden uygulamaya geçiş böyle bir sürecin sağlanması şeklinde ortaya çıkacağına göre örgütlerden oluşan bir uygulama alanında da bu konuya ilişkin bilgilerin değerlendirmeye tutulacağı ve bunların bir değişimi hızlandıracağı doğal bir sonuçtur (Lewin,1951).

Kısaca, geleneksel yaklaşım, örgütsel değişmeyi örgütün bir veya birkaç unsuruyla ilgili olarak görmekte ve konuyu çevresiyle birlikte örgütün tümünü ilgilendiren bir olay olarak incelememektedir. Bilime dayalı ilkelerin uygulanmasını sağlama amacına yönelik olup, daha çok uzun vadeli değişim konusunda etkilidir. Geleneksel yaklaşım genelde teoride kullanıldığından pratikte çevre şartlarındaki değişikliklere uyum sağlamada pek çok güçlüklerin çıkması olasıdır.

Planlı değişim, sistemin değişimi ile ilgili kuralların çerçevesi içinde belirli hedeflere ulaşmak amacıyla, örgütsel yapıyı bu arada örgütün insan unsurunu bilinçli ve planlı bir şekilde değiştirme çabaları olarak tanımlanmaktadır. Planlı değişimin özellikleri Schermerhorn (1989:528) tarafından şöyle sıralanmaktadır:

- Örgütü bulunduğundan daha üst bir etkililik seviyesine yükseltmek ve bu seviyede tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişme programıdır.
- Problem çözme ve gelişme programları için amaç ve açık kararları içermektedir.
- Alıcı sistem ister kişi, ister grup olsun, isterse bir örgüt olsun değişiklik hepsine uygulanabilir.
- Genel olarak değişme problemleriyle ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulama kabiliyetine sahip değişim uzmanı ya da profesyonel danışman kullanmayı gerektirir.
- Değişim uzmanı ile alıcı sistem arasında işbirliğini gerektirir.
- Değişikliği yürütebilecek bilgi ve verilerden faydalanmaya çalışır.

İlk kez KURT Lewin tarafından ortaya atılan planlı değişim modeli hem kurumsal hem de uygulamacı bir nitelik göstermektedir. Örgütsel değişim çalışmalarında en çok kullanılan kaynak Lewin'in modelidir (Shermerhorn 1989:528). Üç alanı olarak tanımlanan modelde örgüt yapısı içindeki davranış düzeyleri ve aşamaları dinamik bir şekilde ele alınmakta ve her değişim durumunda değişimi teşvik eden ve hızlandıran itici güçler ile değişime karşı gelen sınırlayıcı güçler bulunduğunu varsayılmaktadır. Bu güçlerin belirli bir denge durumunda olması örgütün hep aynı şekilde kalmasını sağlayacaktır. Ancak bu güçlerin oluşturduğu denge durumu bozulursa, sınırlayıcı güçlerin toplamı ile itici güçlerin toplamı arasında bir dengesizlik yaratılabilirse değişim gerçekleşecektir. Lewin bu değişim sürecini üç aşamada açıklamıştır. Bunlar: (Artan, 1997: 104).

- Çözülme
- Değişme
- Yeniden Dondurma dır.

Çözülme aşamasında birey ve örgüt eski davranış kalıpları ve alışkanlıklarından koparılmaya çalışılmaktadır. Davranış kalıbını çözenin amacı birey ve grubu teşvik etmek ve değişim için hazırlamaktır. Bu aşamada bireyi etkileyen güçler düzenlenir ve bireyin değişim ihtiyacı duyması sağlanır.

Hareket aşamasında da bireye yeni davranış kalıpları öğretilmeye çalışılır. Bu aşamada "benzeme" ve "benimsetme" değişim süreci işler. Benzeme sürecinde bireye benzeşim modeli gösterilir ve bireyin modele uygun davranması beklenir. Zamanla birey ve örgüt bu modellerle özleşerek yeni davranış kalıplarını öğrenirler. Benimsetmede ise bireye yeni davranış kalıpları gerektiren görevler verilir ve bunlara uygun davranmasına yardım edilir.

Yeniden dondurma olarak adlandırılan üçüncü aşamada ise, yeni kazanılan davranışların bireyin kişiliği ve duygusal ilişkileriyle bütünleşmesi amaçlanmaktadır. Eğer yeni davranış öğrenilirken benimsenmişse bu aşamada tamamlanmış olmaktadır (Lewin,1951). Böylece, yeni davranışla birey doğal bir uyum içine girmiş ve örgüt bulunduğu durumdan, farklı bir duruma geçerek değişmiş olmaktadır.

Değişimin temel noktası, değişim gereğinin hissedilebilmesidir. Yönetmel anlamda ise bu gerekliliğin hissedilmesinin sağlanması önemli bir adımdır. Bu noktayı, durum analizi ve değişim kararının verilmesi izleyecektir. Değişimin yönetilmesi noktasında yöneticinin dikkate alacağı bazı dinamikler ya da değişkenler söz konusudur. Bunlar, organizasyon içi değişkenler; görev, yapı, teknoloji ve insan unsurudur. Organizasyon dışında ise birçok çevresel etkeni dikkate almak gerekmektedir (Şimşek, 1999:48).

Gerek iç, gerekse dış çevre koşulları içinde dikkate değer en önemli etken ya da faktör insandır. Yani, iş görenler, müşteriler, olası müşteriler, iş paydaşı olan diğer fertler ve örgütün ilgi ve etki alanı dışında kalmış tüm insanlardır. En önemli değişim desteği ise; değişimin çalışanların bilinç düzeyinde oluşması ve değişim kültürünü özümsemeleridir.

Ayrıca atılacak her bir adımı "Sistem Düşüncesi" içinde değerlendirmek gerekir. Örgüt sistematiği içinde yapılacak her değişikliğin, sistemin diğer alt sistemleriyle etkileşimini, satranç hamlesi yaklaşımıyla değerlendirmek ve muhtemel sonuçlarını göz önüne almak esastır. Aksi takdirde, sistemin bir noktasında sistemden bağımsız ortaya konan bir iyileştirme ya da değişiklik, sistemin diğer noktalarında sistemin bütününe zarar verecek tarzda olumsuz sonuçları doğurabilecektir.

Planlanmış bir örgütsel değişim örgütün birçok düzeyinde etkili bir değişimi amaçlamaktadır. Örgütsel değişim modellerinde ele aldığımız gibi örgütlerde çok sayıda değişen boyut ortaya çıkmaktadır. Dünyaca ünlü danışmanlık şirketi olan MC Kinsey'in yönetimde örgütsel verimliliği arttırmak amacıyla ortaya koyduğu ve geliştirdiği 7S (Strategy, Structure, Systems, Skills, Shared Values, Staff, Style) modeli örgütlerdeki değişen boyutları ele almaktadır. Modelde değişim boyutları iki grupta incelenmektedir. İlk grup içerisinde değiştirilmesi zor olan ve zaman isteyen sert 3S'ler strateji, yapı ve sistem, ikinci grupta ise daha çok örgüt kültürü ile ilgili olan ve değiştirilmesi daha kolay olan yumuşak S'ler yetenekler, ortak değerler, iş görenler ve yönetim stilleri yer almaktadır. Bu modele göre ;

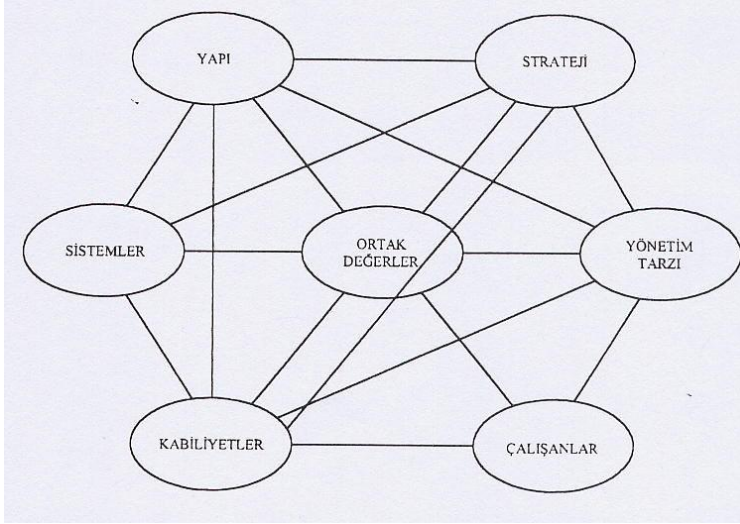
3S, "Sert S'ler" olarak tanımlanır:

1. Strategy (Strateji): Örgütün uzun vadedeki projeksiyonu, amaçları ve stratejileri göstermektedir.
2. Structure (Yapı): Örgütün temel organizasyon yapısı yani departmanlar, uzmanlık ve sorumluluk ağı ve örgütteki görev dağılımını gösteren örgüt şemasıdır.
3. Systems (Sistem): Günlük iş yapısını düzenleyen formal ve informal prosedürler, yönetsel bilgi akışı, başarı değerlendirme sistemi, iş akışı gibi süreçlerdir.

Modelin aşağısında kalan 4S, "Yumuşak S'ler" olarak tanımlanır ki bunlar daha çok kültür ile ilgili başlıklardır:

1. Skills (Yetenekler): Örgütün bir bütün olarak sahip olduğu güçtür. Örgütün en iyi yaptığı şeyler; rekabet avantajları ve kapasitesini tanımlamaktadır.
2. Shared Values (Ortak Değerler): Örgütün basit amaçları ötesinde tüm çalışanların çağunluğu tarafından paylaşılan ortak değer ve inançları ifade etmektedir. Örgüt çalışanlarını bu değerler üzerinden seçmekte ve yönetmektedir.
3. Staff (İş görenler): örgütteki insan kaynaklarını, İKY'nin işleyişini ifade etmektedir.
4. Style (Stil): Tepe yönetiminin liderlik ve operasyon yönetimi kabiliyetlerini ve yönetim tarzlarını belirtmektedir.

Şekil 4: Stratejik Uyum Öğeleri (7-S Modeli)



Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.317

Örgütlerde ‘Sert S’ler’ olarak tanımlanan strateji, yapı ve sistemlerde gerçekleştirilecek köklü bir değişim, yumuşak S’ler olarak adlandırılan ve örgüt kültürüyle doğrudan ilişkili olan ortak değerler, yetenekler, iş görenler ve yönetim tarzı üzerinde etkili olacaktır. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi öncelikle örgütteki yapı, sistem ve stratejilerin değiştirilmesi ile mümkün olabilecektir. Şekilden de anlaşılacağı gibi örgütsel değişimi sadece stratejiler ve örgütsel yapının değişimi olarak görmemek gerekir. Örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için örgütü bir kültür sistemi olarak tanımlamak ve bu kültür sistemini harekete geçirecek süreçleri tespit etmek gerekmektedir. Eğer bu birim ve süreçler işbirliği içinde harekete geçip aynı istikamete yönelirse örgütsel değişim sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.

MC KINSEY’in 7S modeli de göz önünü alındığında örgütsel değişimin boyutları yapısal değişim, kültürel değişim, insan ilişkilerindeki değişim başlıkları altında incelenmektedir.

i.Yapısal değişim: Günümüzde örgütler karmaşık bir yapı haline gelmiştir. Yeni koşullar karşısında mevcut yapının yetersiz kalması örgütü yapısal bir değişime zorlayacaktır. Örgüt yapısındaki değişimler yetki-sorumluluk ilişkilerinde, koordinasyonda, bütünleştirme ve bölümleştirme eylemlerinde, örgüt hiyerarşisinde, merkezileşme derecesinde bilgi sistemlerinde, finans–bütçe sistemlerinde, stratejik

yönetimde, takdir ve ödüllendirme sistemleri v.b alanlarda olabilmektedir (Williams,1994:18). Örgütün temel yapısında değişikliğe gitmesi genellikle tüm örgütü etkileyecek ve bütün sistemdeki pek çok düzenlemelere de yol gösterecektir.

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

Örgüt kültürünün değiştirilmesi oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyettir. Özellikle güçlü bir örgüt kültürünün şu veya bu nedenle değiştirilmesi son derece problemlili bir konu niteliği taşır (Silvester,1999:122). Örgüt kültüründe değişiklik yapılması ihtiyacı iç ve dış uyumun sağlanmasına yönelik olarak ortaya çıkar Sırasıyla bir krizin ortaya çıkması, örgüt felsefesinin değişmesi, yeni stratejilerin belirlenmesi, örgüt yapısının ve personel yönetimi sistemlerinin değişmesi örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumlar olarak sıralanabilir.

Örgüt kültürünün değişimi genel olarak çalışanlarda bağlılık yaratmak, etkinliği ve verimliliği arttırmak ve örgütün çevresine uyarlanmasını sağlamak amacına dayanmaktadır. Örgüt kültürünün değişimi tezin ilerleyen bölümlerinde ayrı bir bölüm olarak ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

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

Örgütlerdeki değişim, örgüt verimliliği büyük ölçüde o örgütte iş görenlerin davranışlarına dayanmaktadır. Örgütsel değişimi sağlayabilmek için örgüt içerisindeki insan ve insan davranışlarına yönelik olarak değiştirilmek ya da geliştirilmek istenen unsurları Üçok (1989:24) şöyle sıralamıştır;

- Örgüt içinde bireylerin birbirleriyle daha insancıl ilişkiler kurma yetenekleri
- İş görenlerin örgüt hakkındaki bilgileri ve iş yapabilme yeterlilikleri
- İş görenlerin birbirine karşı destek ve güven sağlama davranış ve tutumları
- İş görenlerin değer yargıları
- İş görenlerin grup içinde verimli olarak çalışabilme ve grubu anlama yetenekleri
- Yönetici konumundaki bireylerin çalışanlara bakış açıları ve çalışanları değerlendirme yöntemleri
- İş görenlerin iş doyumu ve moralleri

Yukarıda belirtilen tüm unsurların yanı sıra, bir örgütün değişime yatkın olabilmesi için o örgütte insanlara ilişkin olumlu bir tutum var olması gerekir. Eğer bir örgütte insanlara ilişkin olumsuz tutumlar egemen ise, değişimin o örgütte yarardan çok zarar getireceği düşünülerek statükocu bir tutuma girilmesi beklenir. Yine eğer, bir örgütte genel olarak değişimin yararsız, anlamsız olduğu yolunda olumsuz bir tutum gelişmiş ise, o örgütün kendisine değişime yatkın olabilmesi için öncelikle insanlar ve değişime olumlu bir tutum geliştirmiş olması gerekir. Örgütlerde tüm bu gereklerin yerine getirilmesi etkin bir İKY ile mümkün olabilecektir. Tezin ikinci bölümünde örgüt kültürünün değişiminde insan kaynaklarının rolü tüm yönleriyle incelenecektir.

2.3.ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM SÜRECİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Yaşamını sürdürmenin örgütün devamlılığı ve mevcut yapısının korunmasına bağlı olduğunu düşünen çalışanlardan kurulu örgütlerde, kurulu düzeni bozacak her türlü girişimin kuşku ile karşılanması anlaşılır bir tepkidir. İş görenlerin değişme girişimleri karşısındaki tepkileri de kendi gelecekleri, girişimin örgüt statükosunu veya istikrarını bozma gücü veya olasılığına bağlı olarak değişme göstermesi de beklenir. Değişimin kendisine bağlı olan bu tür özellikler dışında doğrudan çalışanların kendilerinde var olan ve birlikte oluşturdukları değerler, ilkeler, inançlar da değişme girişimleri karşısında ortaya koyacakları tepkileri etkileyecektir.

Bursalıoğlu'na (1987:227-228) göre, belirttiği gibi yeni bir düzen kurmak girişimi zor, tehlikeli ve başarısı kuşkulu bir eylemdir. Örgütteki tüm sürtüşme,

çatışma, bölünme ve ayrılmalar değişme ekseninde etrafında toplanabilir. Değişikliğin politikası uygulayıcıların anlayabileceği ve kabul edebileceği nitelikte olmazsa değişiklik direnme ile karşılaşacaktır.

Burada sözü edilen zorluklara yol açacak etkenlerden biri de, değişim sürecinin kendisinden kaynaklanan teknik ve ekonomik zorluklara ek olarak, örgüt içindeki çalışanların değişmeye direnç göstermesidir. Değişime karşı dirence neden olan etkenler değişim girişiminin sahipleri tarafından anlaşılabilir ise değişimin gerçekleştirilmesi güçleşecektir. Bu nedenle, değişimin yönetimi değişime karşı direncin olası nedenlerini incelemeyi gerektirir.

Günümüzde örgütler dinamik bir çevre içerisinde faaliyet göstermek zorundadırlar. Bunun sonucu olarak sürekli değişim, örgütlerin büyük çoğunluğu için stratejilerinin bir parçası olmuştur. Ancak değişim sürecine konu olan fenomenleri incelediğimizde, özellikle yönetsel yapıdaki değişimlerin insanlar üzerinde çok büyük oranda tedirginlik yarattığını görebiliriz. İnsanlar çoğunlukla mevcut durumlarında ya da çevreleriyle olan ilişkilerde meydana gelen değişime ayak uydurmakta güçlük çekerler. Çoğu kişi bu nedenlerle açık ya da gizli olarak değişikliklere engel olma eğilimindedir. Bu da sürekli değişimi ilke edinmiş örgütleri bir direnç sorunuyla karşı karşıya bırakmaktadır.

Katılımcı bir yönetim tarzıyla çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesinin değişime karşı olan direnci frenlemede önemli bir unsur olduğunu belirten Eren (1993:135), Hage'in direnmenin giderilmesindeki üç strateji kuramına yer vermektedir. Bunlardan ilki olan evrimsel strateji, merkeziyetçiliğe karşı bir görüşü yansıtmaktadır. Yeniliklerin kabul görmesi ve onlara karşı olan dirençlerin ortadan kaldırılması için, özellikle iş çeşitliliği fazla olan karmaşık örgütlerde, düşük biçimsellik ve merkezkaç yapılandırmanın zorunluluğu ortaya koyulmaktadır. Bu nitelikteki örgütlerde yaratıcılık güçlenmekte ve ortaya atılan fikirlerin sayısında açıkça artış gözlenmektedir. Haberleşme olanaklarının yüksek seviyede olması, tartışma ve yenilikten haberdar olmayı kolaylaştırmakta ve karşıt görüşlerin dikkate alınabilmesine fırsat yaratmaktadır.

Devrimsel strateji yenilik karar ve uygulamalarını daha çok, merkeziyetçi bir yapıda yürütmeyi temel kabul etmektedir. Burada yenilikten etkilenenlerin görüşleri dikkate alınmaz. Kabul edilmelidir ki; bu ortamda herkesin güvendiği, gurup havasını ve tansiyonunu çok iyi bilen bir karizmatik liderlik havasının hâkim olduğu bir strateji söz konusudur.

Hage, her iki stratejiyi de etkin bulmamaktadır diyen Eren (1993:142), Hage'in üçüncü stratejisini de şöyle açıklamaktadır; "Yeni bir bölüm ya da yeni bir örgüt stratejisi, köklü yeniliklerin başarılı uygulamaları için önerilmektedir. Mevcut örgüt örgütü ile yenilik uygulamaları için kurulması gereken örgütü birbirinden ayırt etmek gerekir. Burada yeniliğin örgüt dışından gelen bir olay olabileceği de dikkate alınmaktadır. Ancak mevcut işlerle uğraşan iş görenler kesinlikle yenilik yaratımı ve uygulamalarının dışında tutulmalıdır." Bu tür bir stratejinin maliyetinin yüksek olacağını tahmin etmek zor değildir. Bu maliyetin fayda ve mahsurlarına karar verecek olan yönetimdir.

Değişimin başarılı bir şekilde yönetimi hiç de kolay değildir. Değişimi yönetirken başarısızlığa uğrama ihtimali, bir lider için her zaman mevcuttur. Liderin uyguladığı yöntem, değişimin başarıyla yönetilmesiyle yakından ilgilidir. Değişimin kabul edilmesi personelin istekli hale getirilmesi gerekmektedir. Bu da çalışanların motive edilmesi anlamına gelir.

Örgütün tipi, uygulanan değişimle yakından alakalıdır. Bunlardan mekanik örgüt, her türlü değişime karşı koyan kimselerden oluşan bir yapılanmadır. Bu tür örgütlerde liderler, değişimi zor kullanarak veya otorite yoluyla gerçekleştirmeye çalışırlar. Böylesine otoriter tutumla gerçekleştirilmeye çalışılan değişim teşebbüsleri, çalışanların büyük direnişi ile karşılaşır. Oysa organik örgüt, değişmeyi kabullenmeye hazır yapılanmalardır. Organik örgütteki dürüstlük, açıklık, başkalarının ihtiyaçlarını dikkate alma gibi özellikler, direnişi marjinal seviyelere indirmektedir (Abraham,1997:85). Aslında yukarıdaki iki örgüt tipini bürokratik ve modern örgüt diye isimlendirmemiz de mümkündür. Takdir edilmelidir ki; burada modern örgütün en önemli özelliği, insan odaklı ve katılımcı bir yönetim yapısına sahip olmasıdır.

Her örgütte değişime karşı direncin farklı nedenleri olabilir. Ancak birçok örgütte yaygın olarak söz konusu edilen etkenler; yetersizlik duygusu, bir şeyler kaybetme korkusu, yanlış anlama ve güven eksikliği, farklı değerlendirmeler, huy, psikolojik kontrat, değişimin yaratacağı gerçek tehditler, değişimin zorla açıklanmaksızın empoze edilmesi, liderliğin güven vermemesi, duygusal nedenler dir (Hussey, 1995:24-31).

Günümüze kadar yapılan çalışmalar, iş görenlerin değişme direnç nedenlerini üç kümede toplamaktadır. Bunlar ekonomik, kişisel ve toplumsal nedenlerdir. Ekonomik nedenler arasında, yenileşmenin getirdiği işsizlik korkusu, çalışma saatinin çoğalması, ücret karşılığı yapılan fazla çalışmanın kaldırılması, ücretin azaltılması, iş hızının artması tehlikesi bulunmaktadır. Kişisel nedenlere dayalı direncin temelinde ise kişinin kendine karşı güveninin sarsılması, başarısızlık korkusu gibi değişkenler yatmaktadır. Kişisel nedenler arasında iş görenin işte uzun yıllar alan ustalaşmasının bir yenileşmeyle elinden alınması, çalışanın bağlandığı, inandığı değerlerin yerine yenilerinin konması; yenileşmenin getireceği yeni iş ve eylemlerde başarısız olma korkusu, yeni işin eskisine göre daha biktırıcı veya düşük değerde olması gibi durumlarda çalışanların değişime karşı göstereceği direnç sayılmaktadır. Toplumsal nedenlere dayalı direnç ise, çalışanların üyesi olduğu kümelerden kaynaklanmaktadır. Değişimin getirdiği değerlerin bir kümenin değerleriyle çatışması, gelen yeniliğin kümenin varlığını tehdit etmesi, çalışanların dayandıkları ya da bağlandıkları kişileri değişme sonucu ellerinden kaçıracakları korkusu yaşamaları, kişiler arası kurulu ilişkilerin bozulacağı korkusu yaratmaktadır (Başaran, 1982:195-198).

Örgütte değişmeye karşı direncin iç nedenleri dışında dış nedenlerine de dikkati çekmektedir. Buna göre, dışarıdan gelen direnme, örgütün çıktılarını kullanan sistemlerden kaynaklanır. Bunlar ya doğrudan ya da siyasal erk yoluyla dolaylı olarak örgütün yenileşmesine karşı çıkarlar ancak örgütlerdeki değişmeler değişmeyi isteyen çevrelerin de bulunması nedeniyle olacağı için ve genellikle bu çevreler daha çok olacağı için değişmeye direnen güçlerin örgüte zarar vermelerinden kaçınılabileceği düşünülmektedir (Hill ve McNulty,1998).

Öte yandan değişmeyi engelleyen diğer etkenler arasında da; örgütsel önderlikten yoksunluk, araştırma eksikliği, bilgisizlik, dogmatizm, yetkincilik (mükemmeliyetçilik), uyuşukluk, umursamazlık, bilgiçlik, bürokratik engeller, kırtasiyecilik sayılabilir.

Örgütsel değişimin maksimum bir etkililik ve yeterlilik içinde gerçekleştirilebilmesi için iki temel öge üzerinde durulmaktadır.

Bunlar;

- Değişimin başlatılacağı örgütsel çevre
- Değişimin sunulmuş biçimidir.

Enders'a (1973:127) göre uygun bir çevre değişimin uygun biçimde başlatılabilmesinin ön koşulu olduğu için bu iki değişken arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Bu tür bir çözümleme çerçevesinde örgütler mekanik-statik ve organik örgüt ayrımına tabi tutulmuşlardır. Buna göre mekanik-statik örgütler her türlü değişmeye karşı direnç gösterme eğiliminde olan kimselerden oluşurken ve organik örgütte ast-üst, yönetici ve iş görenler arasında karşılıklı dayanışma bulunması öngörülmektedir. Bu sınıflama çerçevesinde, organik örgütlerin değişmeyi kabullenmeye hazır olduğu; mekanik örgütlerin ise statik (durgun) ve değişmeye karşı olduğu belirtilmektedir. Bu değerlendirmeler örgütleri başarılı değişme için üretimden iş görene doğru kaydırmak gerektiği düşüncesini öne çıkarmaktadır.

Öyle görülmektedir ki değişmeye karşı direnç oluşumuna yol açacak sayısız etken bulunmaktadır. Her bir durumun saptanıp buna karşı bir strateji geliştirebilme olasılığı zor görünmektedir. Bununla birlikte örgütsel değişim sürecinin çözümlenmesi sırasında ortaya çıkarılan direnç nedenleri karşısında, etkili olacağı düşünülen bazı stratejiler kullanılarak ortaya çıkabilecek ve yukarıda sözü edilen direncin azaltılması konusunda bazı önlemler alınabilecektir.

i.Katılımı artırmak: Değişime karşı oluşan direnç özellikle çalışanların değişim konusundaki karar verme süreçlerine katılmadığı durumlarda daha yoğun olabilecektir. Bir anlamda, demokratik katılım değişime karşı oluşan direnci kırmanın en etkili yollarından birisidir (Barker,1992:122). Bu anlamda, değişimin

planlanması ve değişime ilişkin politika ve etkinliklerin uygulanmasında çalışanların sürece katılması yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

ii. İletişimi güçlendirmek: Örgütlerde değişim sürecinde en önemli sorunlardan birisi yetersiz iletişimdir. İletişimsizlik örgütteki durum ve olaylar hakkında doğru yanlış yorumlara, daha da kötüsü dedikodulara yol açmakta ve yorumlar doğrultusunda zaman zaman gereksiz gerilimler ortaya çıkmaktadır. Değişime karşı oluşabilecek direnci de azaltmanın en emin yollarından birisi baştan itibaren çalışanlara kendilerini nelerin beklediği konusunda bilgi vermek ve açık iletişim kanallarıyla onları aydınlatmaktır.

iii. Destek sağlamak: Daha önce değinildiği gibi, değişim dönemlerinde çalışanları pek çok bilinmezlik bekler. Bu dönemlerde insanlar desteğe ihtiyaç duyarlar. Bu dönemlerde destekleyici, anlayış gösteren bir yöneticilik tarzı daha uygundur (Hussey,1997:142). Öte yandan, değişimle birlikte insanların yaptıkları işlerde ve onlardan beklentilerde de değişiklik olmakta bilgi ve becerileri artık yetersiz hale gelmektedir. Bu durumda çalışanların yeni bilgi ve beceri kazanmaları için onlara iş içinde ve dışında eğitim sağlamak da yöneticilerin dikkate alması gereken yöntemlerden biridir.

iv. Ödüllendirme: Değişim ve yenileşme dönemlerinde ortaya çıkabilecek direnci azaltmanın diğer bir yolu ödül mekanizmalarını kullanmaktır. Ödüller iş görenler için ayrı ayrı düşünölebileceği gibi, belirli bir iş gören grubunu ya da çalışanların hepsini kapsayabilir (Drucker, 1994:58). Bu ödüller başarılı performansı ödüllendiren maddi katkılar, başarılı çalışanlara değişik sorumlulukların verilmesi veya bu çalışanların örgüt içinde belirli statü veya makamlarla ödüllendirilmesi şeklinde olabilir.

v. Planlama: İnsanlar kendilerini neyin beklediğini bilirlerse o ölçüde de geleceğe hazırlıklı olurlar. Değişime planlı yaklaşmak, özellikle planlama aşamasında çalışanların karar süreçlerine katılması değişime karşı oluşabilecek direnci kırmada etkili olabilir. Planlama yoluyla değişimin yavaş ve aşamalı hayata geçirilmesi de yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken bir değişim stratejisidir.

vi. *Zor kullanma*: Bütün taktikler denendiği halde kişi ve gruplar hala değişime direnç gösteriyorlarsa, bu aşamada yöneticiler bireylerden ziyade örgütün çıkarlarını ve geleceğini dikkate almak zorundadırlar. Bazı durumlarda bir kurumda iş gören bütün çalışanların istek ve beklentilerini yerine getirmek mümkün olmayabilir. Yukarıda sözü edilen bütün yol ve taktikler denendiği halde hala değişime direnç gösteren çalışanların örgüt dışına çıkarılması en son kullanılması gereken bir yöntem olarak daima bir kenarda tutulmalıdır.

3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ

Örgüt kültürü, örgütün amaçlarının, vizyonun ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel verimliliğin, etkinliğin ve değişimin başarılmasında önemli rol oynamaktadır. Günümüzde örgütler arasındaki ayakta kalabilme mücadelesi ve rekabet yaratıcı örgüt kültürü değerlerine sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Örgütle kültürel öğeleri bünyelerinde barındırmıyorsa izlenmesi gereken yol örgüt kültürünün değiştirilmesidir. Bir örgüt için uygun olmayan bir kültürün yerleşik olduğu belirlendiğinde yönetim bunun değiştirilmesi için karar vermeli ve eyleme geçmelidir. Bireyler, bölümler arasındaki değerler ve amaçlar bakımından ciddi farklılıklar olması durumunda da kültürel değişimin kaçınılmaz olduğu görülecektir (Allen ve Thatcher,1995:135).Ayrıca;

- Örgütte değişen dış dünyaya uyum sağlamayan güçlü inanç ve değerler varsa,
- Örgüt zayıf ya da ortalama performansını geliştiremiyorsa,
- Örgüt faaliyet gösterdiği sektördeki en büyükler sıralamasına girmek istiyorsa,
- Örgüt küçük olmasına karşın çok hızlı bir büyüme trendi yakalamış ise,
- Örgütün dış çevresinin çok rekabetçi olması ve çok hızlı değişmesi,
- Örgüt kültürü örgütün amaçlarına ve hedeflerini desteklemiyorsa,
- Örgüt kültürü örgütün başarılı olabilmesi çalışanlarda gerekli motivasyonu sağlamıyorsa,
- Örgüt kültürü tüm çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayıp, örgütsel sorunlar üzerinde alternatif çözümler üretmiyorsa, örgüt kültürünün değişimi zorunlu hale gelmiş demektir.

Örgüt kültürünün değişimi vakit alan bir süreçtir ve örgütün rekabetçi çevreye ayak uydurmasına yardımcı olur. Örgütler rekabetçi çevreye uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için kültürlerini değiştirmek zorunda kalabilirler. Örgüt kültürünün zaman geçtikçe değişime uğraması kaçınılmazdır. Ancak zor olan, örgüt kültürünün çabuk bir değişime zorlamasıdır. Bu tür bir değişimin zor olmasının nedenlerinden biri Schein'in tanımıyla ilgilidir. Bu tanımda da belirtildiği gibi kültürün özünü iş görenler tarafından paylaşılan temel değerler oluşturur. "temel" olması da iş görenler tarafından sorgulanmaması ve değişmemesi anlamına gelir. Örgütte bazı çalışanların değerlere uymaması, mevcut çalışanların bunlara daha sıkı bağlanmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra kültürel değişimin zor olmasının başka bir nedeni de, her zaman mevcut dengelerden kazanç sağlayan birilerinin bulunmasıdır. Kültürel değişimin zor olmasını son nedeni ise adaptasyonla ilgilidir. Kültürler birtakım hedeflere ulaşmak için veya bir çevreye uyum sağlayabilmek için gelişirler ve muhafaza edilirler. Kültürler genellikle çevreye uyum sağlayıcı bir konuma geldiklerinde sabitlenirler bu nedenle kültürü değiştirmek adına yapılan, yanlış yönlendirilmiş ve yapay girişimler dirençle karşılaşabilir.

Schein'e (1994:223) göre örgütler de insanlar gibi birtakım hayat aşamalarından geçerler. Doğum ve ilk gelişim döneminde örgüt kurulur ve kendine özgü bir kültür geliştirmeye başlar bu aşamada kültürü kurucu veya kurucunun ailesi belirler ve örgütün yaşayabilmesi için çalışanların örgüte bağlılığının çok yüksek olması gerekmektedir. İkinci aşamada örgüt yapısal olarak büyür, yeni girişimlerde bulunur, yeni pazarlara girer. Kültürel açıdan baktığımızda da bu büyüme örgütsel alt-kültürlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu aşamada alt-kültürlerin çok fazla farklılaşıp genel örgüt kültürünün zayıflaması tehlikelidir.

Söz konusu modelde son aşama ise örgütsel olgunlaşmadır. Bu noktada örgütler yenilenme veya durgunlaşma nihayetinde de ölme arasında bir seçimle yüz yüze kalır ve bu noktada örgütsel kültür bu tercihin yapılmasında önemi bir etkiye sahiptir. Doğum ve ilk gelişim aşamasında örgütsel kültür dört mekanizmayla değişebilir. Doğal evrim mekanizması örgütün yaşaması için çevresine uyum sağlama sürecidir. Örneğin örgütün ilk zamanlarından otokratik bir kültürden çoğulcu bir kültüre geçmesi uyum sağlayıcı bir değişim olmuşsa bu, örgütün kalıcı

kültürü durumuna gelebilir. Örgütü ilk zamanlarında değişime uğratan mekanizmalardan ikincisi de, örgütsel terapi yoluyla öz-yönlendirmeli evrimdir. Örgütteki karar alıcılar kültürün nasıl olması gerektiğini belirleyerek nasıl bir değişim olacağına karar verirler. Buradaki “örgütsel terapi” kültür değişimini kolaylaştırmak için kullanılan çeşitli müdahaleler anlamına gelir. Kültürel değişimi başlatan bir başka mekanizma da melezler tarafından yönetilen evrimdir. Bu takdirde örgütte iş gören melezler önemli pozisyonlara atanırlar. “Melez” mevcut kültür içerisinde yetişmiş ancak bu kültürün tüm değerlerini kabul etmemiş bireydir. Bu bireylerin örgütte önemli pozisyonlara gelmesiyle örgüt kültürü yavaş ve uyum sağlayıcı bir değişim yaşar (Kilmann,1987:232-233). Örgütün ilk aşamasında rastlanan mekanizmalardan sonuncusu dışarıdan gelenler tarafından yönetilen devrimdir. Bir önceki mekanizmadan değişik olarak burada değişim dışarıdan gelenler tarafından gerçekleştirilir. Dışarıdan gelenler örgüt kültürünü tanımadıkları için kültürdeki esas değerleri sorgularlar ve bu kişilerin değişik pozisyonlarda ve çok sayıda olmaları kültürel bir değişim başlatabilir.

Örgütler hayatlarının ortasına geldiğinde değişim için değişik mekanizmalara ihtiyaç duyarlar. Bunlardan birincisi planlanmış örgütsel değişim ve gelişimdir. Bu örgütsel değişimi yönlendirmek ve kolaylaştırmak için yapılan kasıtlı çabalar anlamına gelir. Bu stratejiyi benimseyen örgütler genellikle dışarıdan bir danışmanla çalışırlar. Bu aşamada ikinci mekanizma teknolojik baştan çıkarmadır, teknolojinin örgütsel kültürün değişiminde bir kaldıraç olarak kullanılması anlamına gelmektedir. Kullanılan teknolojinin değişmesiyle örgüt kültüründe de değişme meydana gelir. Üçüncü değişim mekanizması da skandal ve mitlerin patlamasıyla değişmedir. Örgütte yaşanan bir skandal çalışanların, örgütsel kültürün değerlerini tekrardan düşünmesine neden olabilir. Mitlerin patlaması da örgütte kabul edilen örgütsel mitlerin yanlışlığının herkes tarafından öğrenilmesiyle gerçekleşir. Örneğin örgütte iş güvenliğinin çok yüksek olması ve örgütün kimseyi işten çıkarmadığı gibi bir mit olduğu durumlarda geçerlidir. Örgütte işten çıkarmaların gerçekleşmesi bu mitin patlamasıyla sonuçlanır ve örgütsel kültür nihai olarak değişebilir.

Örgütün olgunluk aşamasında yer alan değişim mekanizmalarının sonuncusu yavaş bir değişimdir. Söz konusu değişim, örgüte yeni katılanlarla ve örgütten ayrılanlarla ilgilidir. Örgütsel olgunluk aşamasında örgüt gerileme veya yenilenme arasında bir seçim yapmak mecburiyetindedir ve bu sebeple örgütsel kültürün değişimi bu aşamada çok önemlidir (Shein,1994:268-269). Bu noktada kullanılan değişim mekanizmalarından ilki zorlayıcı iktadır. Örgüt zorlayıcı taktikler kullanarak çalışanlarda değişimi kolaylaştırmaktadır. Örnek olarak değişime karşı çıkanların erken emekli edilmesi ya da istenmeyen çalışma koşullarında çalıştırılması verilebilir.

Örgütsel olgunlaşma sürecinde rastlanan değişim mekanizmalarından ikincisi dönüşümdür. Mekanizma kültürel değişim gereksinimini keşfetmekte ve değişim için gerekli adımları atmaktadır. Değişimin başarı göstermesi tüm çalışanların katılımını gerektirir. Örgütsel olgunluk aşamasındaki son değişim mekanizması da re-organizasyon, yıkım ve tekrardan doğumdur. Bu mekanizma eski kültürün tamamıyla yok olup yeni bir kültürün oluşturulmasını içermektedir. Genelde kriz zamanlarında ya da değişimin tek alternatifinin başarısızlık olduğu durumlarda uygulanmaktadır.

Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen nedenlere bağlı olarak değiştirilmesi gerektiği belirtildikten sonra bu değişikliğin nasıl gerçekleştirileceği üzerinde durulmalıdır. Bir örgütün sahip olduğu kültür hangi nedenle değiştirilirse değiştirilsin, örgüt kültüründe meydana gelecek değişiklik üç temel aşamada gerçekleştirilir. İlk aşamada geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmasına çalışılır. Burada temel amaç bireye geleneksel değerlerinin veya düşünce tarzının hatalı olduğunun benimsetilmesidir. Birey bunu kabul ettikten sonra, sıra gerekli değişimin gerçekleştirilmesine gelir. Örgüt kültürünün değiştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen bu ikinci aşamada üç farklı yol izlenebilir. Değişimin gerçekleştirilmesinde ilk olarak "bilgi yaklaşım"ından yararlanılabilir (Cameron ve Freeman:2003). Bilgi yaklaşımı yeni bir düşünce tarzı yaratmakta ve yeni yönetim felsefesi oluşturularak çalışanların bunu benimsemesi sağlamaktadır. Değişimi gerçekleştirmek üzere izlenebilecek ikinci yol "tecrübe yaklaşımı" dır. Burada çalışanların problemlerini kendi kendilerine çözerek tecrübe sahibi olmaları esastır.

Örgüt kültürünün değiştirilmesinde en etkili yol olan tecrübe yaklaşımının yanı sıra üçüncü bir yöntem olan ödül ve cezalandırma yaklaşımından da yararlanılması mümkündür. Bu yaklaşım adından da anlaşılacağı gibi arzulanan davranışların ödüllendirilerek, arzulananmayan davranışların cezalandırılması ve bu yolla değişimin sağlanması esasına dayanır. Bu üç farklı değişimi sağlama yönteminin dışında bunların bir bileşimi niteliği taşıyan diğer bir yoldan da bahsetmek mümkündür. Örgüt üyelerinin geleneksel değerlerinin değiştirilmesinden sonra üçüncü aşamada yapılan değişikliklerin yerleşik hal almasına çalışılır. Örgüt kültürünün değiştirilmesi süreci bu safha ile son bulmaktadır (Silvester,1999:48).

Örgüt kültürünün değişimi sürecinde ortaya çıkması muhtemel direnci azaltmak için, örgüt üyelerine değişimin nedenleri, nasıl yapılacağı ve sonuçları hakkında gerekli bilgi ve eğitim verilmelidir. Etkin iletişim ve kararlara katılım örgütsel değişime direncin azaltılmasında etkin rol oynamaktadır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında kültürel değişim için temel strateji şöyle şekillenebilir; beklenen tutum ve davranışların oluşumunu sağlayacak yeni kültürel değerlerin belirlenmesi ve bunların mevcut kültürel değerlerle karşılaştırılarak aradaki farkların değişim adına ortaya koyulması gereklidir. Ortaya çıkan farklılıkları giderecek, yeni vizyonu destekleyecek yeni liderlere, ritüellere, hikâyelere, ödül, değerlendirme ve sosyalizasyon süreçlerine gereksinim duyulacaktır. Bütün bunlar yapılırken eğitim imkânının sağlanması, iletişim ağının etkili kullanılması ve katılımcı yönetim anlayışının sergilenmesi değişime karşı direnci azaltarak oluşan yeni durumu kabullenmeyi ve desteklemeyi kuvvetlendirecektir.

3.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİM NEDENLERİ

Örgüt kültürünün değiştirilmesi oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyettir. Özellikle güçlü bir örgüt kültürünün şu veya bu nedenle değiştirilmesi son derece problemlili bir konu niteliği taşır. Bir örgütte iş görenler arasında ortak değer, norm ve inançların benimsenmesi ve bunların iç tutarlılığının sağlanması sonucunda ortaya çıkan güçlü örgüt kültürü örgütün başarısında önemli bir rol oynar. Ancak örgüt kültürünün bu iç uyumunun sağlanması başarı için başlı başına yeterli olmayıp kültürün stratejiyle de uyumlaştırılmasına çalışılmalıdır. Örgüt kültüründe değişiklik yapılması ihtiyacı iç ve dış uyumun sağlanmasına yönelik olarak ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle kültüre bağlılığın, kültürel tutarlılığın ve son olarak da kültür-strateji uyumunun sağlanması için kimi zaman örgüt kültüründe bazı değişiklikler yapılması gerekir. Örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumların neler olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre örgüt, kültürü en çok tepe yönetiminde meydana gelen bir değişikliğe bağlı olarak değiştirilmektedir (Baker,2002:71). Örgüt kültürünün en çok tepe yöneticilerinin değişmesine bağlı olarak değişiklik göstermesi, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlık alanının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanabilir. Sırasıyla bir krizin ortaya çıkması, örgüt felsefesinin değişmesi, yeni stratejilerin belirlenmesi, örgüt yapısının ve insan kaynakları yönetim sistemlerinin değişmesi örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumlar olarak belirlenmiştir (Bedestenci, vd. 2004).

Örgüt kültürünün değiştirilmesini gerektiren bir diğer durum da iki, kurumun birbiriyle birleşmesi olarak açıklanabilir. Kurum birleşmeleri iki şekilde gerçekleşir. Mevcut bir kurum iki veya daha fazla kurumu varlık ve sermayeleri ile devir alır ya da iki veya daha fazla kurum yeni kurulan bir kuruma varlık ve sermayeleri ile katılırlar. Her iki durumda da mevcut örgüt kültürü üzerinde yıkıcı ve değişime zorlayıcı bir etki meydana gelecektir.

Örgütlerde kültürün değişimini gerekli kılan en önemli etken tepe yöneticisinin değişmesidir. Örgütlerde tepe yönetimin ve diğer yönetim kadrosunun örgütsel sorunlar karşısında yetersiz kalması, gerekli çözüm yollarının bulamaması, örgütün performans açısından ortalama ya da kötü bir seyir izlemesi ve örgütün

rakipleriyle rekabet edebilecek düzeyde olmaması tepe yönetimin değişimini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca tepe yönetimin herhangi bir nedenle örgütten ayrılmaları ve yerine başka yöneticilerin gelmesi durumunda, yönetimin örgütün daha iyiye götürülmesi konusunda yapılacak değişiklikleri yürütme yeteneğine sahip olmaması durumunda, ortaya çıkacak boşluk örgüt kültürünün değişimini gerektirmektedir.

Yönetim anlayışında oluşan değişim örgütte yerleşik kültürü doğrudan etkileyecektir. Tepe yönetimin değişmesi sonucunda, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, tutum ve davranışları farklı olacaktır (Williams vd.1989:134). Yönetimin önceliklerinin değişmesi, örgüt felsefesinin değişmesi, örgüt yaşamı ve iş gören sistemlerinin değişmesi, örgütteki çalışma koşullarının değişimi, ödül-ceza sistemlerindeki değişimler tepe yöneticisinin değişimiyle yeniden şekillenmeye başlayacaktır ve böylece örgüt eski kültürün yerini yeni değerler, kurallar ve davranışlar alacaktır.

Örgütlerin yapısal özellikleri örgüt kültüründeki değişimle doğrudan ilgilidir. Örgütlerdeki merkeziyetçi yönetim anlayışı, karar verme süreçlerindeki belirsizlik, örgüt üyeleri arasındaki sınıflaşma, çalışma koşullarındaki farklılıklar örgütlerin yapısal değişimlerini zorunlu kılmaktadır. Örgütlerdeki karar verme süreçlerindeki karmaşa arttıkça, örgütteki işleyişe bakış açıları farklılaşacak ve değişime karşı bir yatkınlık olacaktır. Örgütlerde yetkinin dağılım biçimi ise örgüt kültüründe ki değişimin bir diğer nedenidir. Yetkinin örgütün tepe yönetiminde toplanması ve alt basamaklara doğru yayılmaması zamanla işleyişte aksaklıklara yol açacak ve değişimi zorunlu kılacaktır (Wilkinson,1996:69). Ayrıca, örgütün içindeki statü ve ödül dağılımındaki farklılık olarak adlandırılan sınıflaşmanın fazla olması üyeler arasında çatışmalara yol açacak ve değişimi gerekli kılacaktır. Yapısal değişim gerektiğinde son olarak, örgütteki çalışma ortamının çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda tatminsizlik yaratması örgüt üyelerinin örgüt ile bağlarının zayıflamasına ve verimliliklerinin azalmasına yol açacaktır ve dolayısıyla örgüt kültürünün değişimini zorunlu hale getirecektir.

3.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE DEĞİŞEN BOYUTLAR

Örgüt kültürünün değiştirilmesi oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyettir. Özellikle güçlü bir örgüt kültürünün şu veya bu nedenle değiştirilmesi son derece problemlili bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürünün zaman geçtikçe değişime uğraması kaçınılmazdır. Ancak zor olan, örgüt kültürünün çabuk bir değişime zorlamasıdır. Bu tür bir değişimin zor olmasının nedenlerinden biri Schein'in tanımıyla ilgilidir. Schein (1992:44) 'Kültürün özünü iş görenler tarafından paylaşılan temel değerler oluşturur. Bu değerlerin temel olması da iş görenler tarafından sorgulanmaması ve değişmemesi anlamına gelir'. Tanımdan anlaşılacağı gibi örgütte bazılarının bu değerlere uymaması mevcut çalışanların bunlara daha sıkı bağlanmasına neden olur. Bunun yanı sıra kültürel değişimin zor olmasının başka bir nedeni de her zaman mevcut dengelerden kazanç sağlayan birilerinin bulunmasıdır. Kültürel değişimin zor olmasının bir diğer nedeni adaptasyon ile ilgilidir. Kültür birtakım hedeflere ulaşmak için veya bir çevreye uyum sağlayabilmek için gelişmekte ve muhafaza edilmektedir. Örgüt kültürü genellikle çevreye uyum sağlayıcı bir konuma geldiğinde sabitlenir. Bu nedenle kültürü değiştirmek adına yapılan, yanlış yönlendirilmiş ve yapay girişimler dirençle karşılaşabilir.

Schein'e (1992:146) göre daha önce söz edildiği gibi, örgütler de insanlar gibi birtakım hayat aşamalarından geçerler. Doğum ve ilk gelişim döneminde örgüt kurulur ve kendine özgü bir kültür geliştirmeye başlar ve bu aşamada kültürü kurucu veya kurucunun ailesi belirler. Örgütün yaşayabilmesi için çalışanların örgüte bağlılığının çok yüksek olması gerekmektedir. İkinci aşamada örgüt yapısal olarak büyür, yeni girişimlerde bulunur, yeni pazarlara girer. Kültürel açıdan baktığımızda da bu büyüme örgütsel alt-kültürlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu aşamada alt-kültürlerin çok fazla farklılaşması genel örgüt kültürünün zayıflaması tehlikelidir. Bu modelde son aşama ise örgütsel olgunlaşmadır. Bu noktada örgütler yenilenme veya durgunlaşma nihayetinde de ölme arasında bir seçimle yüz yüze kalırlar. Örgüt kültürünün değişimine karar verilmesi bu tercihin yapılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel boyutlar içerisinde değişimi en zor ve en yavaş olan boyut kültür boyutudur. Bu nedenle kültürel değişimden söz ederken zamana yayılmış, istikrarlı ve kararlı bir değişim sürecinden söz edilmektedir. Bu doğrultuda örgütler değişim

süreçlerinde planlı ve bilinçli kültürel değişim yöntemlerinden yararlanmaktadır. Bu yöntemler, örgütlerdeki yönetim anlayışının değişimi başka bir deyişle, stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi gibi modern yönetim anlayışlarının uygulamaya konulması, insan kaynaklarının yönetim politikasının değişimi, örgüt liderinin değişimi, örgüt imajının değişimi olarak sıralanabilir.

i. Yönetim Anlayışının Değişimi: Örgütlerde değişen rekabet koşullarına bağlı olarak stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi gibi modern yönetim anlayışlarının uygulamaya konulması örgüt kültürünün değişiminde stratejik öneme sahiptir. Örgüt kültürünün değişiminde eski yönetim anlayışların terk edilerek yeni yönetim anlayışlarının ilke ve prensiplerinin benimsenmesi ve uygulamaya konulması örgütsel değişimin beklenen düzeyde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Örneğin; Toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim gibi yeni yönetim sistemlerinin temelinde örgütsel verimliliği artırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak ve etkili bir örgütsel değişimi sağlayabilmek anlayışı yatmaktadır.

ii. İnsan Kaynakları Politikalarının Değişimi: Örgütlerde İKY'nin rolü temel olarak çalışanların örgüte bağlılığını sağlayacak iş ortamlarının yaratılması, çalışanların verimliliğini arttıracak ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaların yürütülmesi olarak ifade edilebilir. İnsanların örgütlerin en değerli ve dinamik varlıkları olduğu düşünüldüğünde örgüt kültürünün değişiminde insan unsurunun ne denli önemli olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün değişiminde dikkate alınacak temel değişken her zaman insan olmalıdır. Bu Örgütlerde değişim çalışmalarının, insana öncelik verecek şekilde tasarlanmasını ve yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Böylece çalışanların Örgütün başarısına katkıda bulunmaları daha önemli bir hale gelecektir (Covey, 1998:35). Bu bağlamda değişimci kültürün herkes tarafından benimsenmesini ve paylaşılmasını sağlamak gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel değişim, kültürel tutuculuk engeliyle karşılaşacak ve değişimden beklenen etkinlik sağlanamayacaktır. Bu yüzden değişim karşısında uygulanacak insan kaynakları politikaları, yeniden yapılandırma, değiştirilen iş süreçlerinde yer alan bütün bireyleri kapsamalı ve bu kişilere işlerini geliştirmek için ne yapmaları gerektiğini düşündürmeli ve ayrıca onlara, değişikliklerden elde edilen başarılarla katkılarının olduğu hissettirilmelidir. Geleceğin örgütlerinin başarısı iş görenler

özelinde insan kavramı ile özdeşleştirebilecekleri bütün olumlu değerlendirmelerle doğru orantılı olarak gerçekleşecektir (Drucker, 1994:216,217).

Örgütlerde var olan kültürün değişiminin insana bağlı olduğu düşünüldüğünde örgütteki tutumları ve inançları değiştirmek ancak etkili bir İKY ile mümkün olmaktadır. Kültür değişimi örgütte işlerin yapılış tarzında değişiklik anlamına geldiğinden çalışanların değişen iş tekniklerini tam olarak öğrenmeleri sağlanmalı değişimin ürktücü yönlerinden kurtulmaları için eğitilmeleri gerekmektedir.

Örgüt kültürünün değişimi sırasında İKY'ye düşen görev değişim karşısında çalışanlardan beklenen tutum ve davranışların oluşumu sağlayacak yeni kültürel değerlerin çalışanlara benimsetilmesine çalışılmasıdır. İKY değişim sonucunda ortaya çıkabilecek farklılıkları gidererek, yeni vizyonu desteleyecek liderleri, ritüelleri, hikâyeleri, ödül, değerlendirme ve sosyalizasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmelidir (Hammer ve Champy,1993:54). Bütün bunlar yapılırken çalışanlara tüm süreçler hakkında eğitim imkânı sağlanmalı, iletişim ağlarının etkin kullanılması ve katılımcı yönetim anlayışıyla örgütsel değişime karşı direncin azaltılarak oluşan yeni durumu kabullenmeyi ve desteklemeyi kuvvetlendirecektir. Örgüt kültürünün değişiminde insan kaynaklarının önemi ve etkisi bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

iii. Üst Yönetim Değişikliği: Örgüt kültürünün değişimi örgütler için zor ve sancılı bir süreçtir. Değişim aynı zamanda dengeleri değiştiren ve bu yönüyle çalışanlarda endişe yaratan bir süreçtir. Büyük değişikliklerin iş görenler tarafından kendi beklentilerini yıkan bir gelişme olarak görülmesi ihtimali oldukça yüksektir. Bunların sonucu olarak her değişime karşı, çalışanlarda doğal olarak bir direnç oluşur. Çünkü iş görenler her zaman belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler ve değişimin yaratacağı sonuçların önceden tahmin edilmesi çok kolay değildir. Bu sebeple örgütlerde kültürün değişimi sürecinde iş görenler arasındaki kaygıyı azaltacak ve değişimi yönetebilecek için değişimi gerçekleştirecek etkin bir liderlik anlayışına gerek duyulmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi örgütsel değişim tepe yönetimden başlamaktadır. Bu nedenlerle örgüt kültürünün değişiminde yeni bir kültürün yaratılması için yeni bir lidere gereksinim duyulmaktadır. Örgütlerde

liderler, pek çok önemli etkinliği yerine getirirler. Dinamik bir örgütün asla kaçamayacağı önemli bir etkinlik ise “değişim yönetimidir”. Çağın gereklilikleri doğrultusunda çalışma koşullarının değişmesi ve hem yöneticilerin hem de çalışanların gereksinimlerinin zaman içinde farklılaşması liderlik yaklaşımlarında da yeni kuramları gündeme getirmektedir.

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişme kapasitesini geliştirmesine bağlıdır. Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde alışılmış liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek oldukça güçtür. Bu değişim hızına da en çok dönüşümcü (transformasyonel) liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran; bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2001: 483). Başka bir deyişle dönüşümcü liderlik, izleyicilerini, başlangıçta beklenilenden daha fazlasını yapmaları konusunda isteklendirmektir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştiren bir özelliğe sahiptir. Dönüşümcü liderler, örgütlerin gelecekte olmak istedikleri duruma gelmeleri için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürebilmektedirler. Buradaki “değişim” kavramı ile vurgulanan; amaçlarda, yapıda, işleyişte ve lider ve izleyici ilişkisinde, yalnızca bir değişme değil daha iyi için bir değişmedir (Miles,1998:121). Aynı zamanda dönüşümcü liderler mevcut sistemlerin dışına çıkılmasını isteyen ve bunu teşvik eden kişilerdir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır (Eren,2001:483). Diğer liderliklerden de; değişimi, dönüşüm kültürünü merkeze alması, bir işi en kısa yoldan, gelenekçi yaklaşımlarla yapmak yerine dönüşümü vurgulaması yönüyle ayrılır. Kültürel değişimi gerçekleştirecek liderin işlevi örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, dönüşümcü lider, liderlik özelliklerinin yanında, insani değerlere ve yaratıcılığa önem ve değer veren, gelenekçi değil yenilikçi olan, vizyon sahibi,

değişimi çalışanlara rağmen değil, iş görenlerle birlikte başlatan ve ona yön veren, yeni değişim süreçlerine örgütü hazırlayan, değişimin konusunu ve yönünü belirleyen kişidir. Örgüt kültürünün değişiminde örgütlerin başarılı olma koşullarından en önemlisi etkin bir liderlik anlayışının örgütlerde hâkim olmasıdır. Örgütsel değişimin iyiyi, mükemmeli arayan uzun bir süreç olması nedeniyle, tüm çalışanlara güven, heyecan ve inanç asılayacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

iv. Örgüt İmajının Değişimi: Örgütün hedef kitlesinin yani iç ve dış müşterilerin örgüt hakkında sahip olduğu anlık zihinsel bir resim olarak ifade edilebilen örgüt imajı, örgütün istikrarını, müşteriler gözünde örgütün kalitesini, rakiplerine göre pozisyonunu, çalışanların örgütte bulunma istekliliklerini yansıtan bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Örgüt imajı ile ilgili literatürde bir çok tanım yapılmıştır. Örgüt imajı, personelin kendi bölümü veya örgütü ile başka bölümleri veya örgütleri değerlendirmek üzere geliştirdiği karşılaştırmalı bir yapısal çatıdır (Gadot,2003:764). Gray ve Balmer'e göre imaj, hedef kitlenin bir örgüt hakkında sahip olduğu anlık zihinsel bir resimdir (Wilson,2001:25).

Örgütte kültürel değişimin gerçekleştirilebilmesi için, üst yönetim örgüt çalışanlarının ve müşterilerin zihninde nasıl bir imaj oluşturmak istediğinin bilincinde olmalıdır. Örgüt kültürünün değişim çabalarıyla birlikte, ilk olarak halihazırda bir imaj varsa öncelikle onun öğrenilmesi ve mevcut duruma göre nasıl hareket edileceğine karar verilmesi gerekir (Sheuler,2004:42). Mevcut imajın değiştirilmesine yönelik gayret gösterilebileceği gibi, örgütün ismi ve logosu değiştirilerek imaj konusunda yeni bir başlangıç yapılabilir. Her örgütün bir arzu edilen imajı, bir de algılanan imajı vardır. Arzu edilen imaj, örgüt yöneticilerinin olmasını istedikleri imajdır. Algılanan imaj ise insanların örgüt hakkında sahip oldukları imajı göstermektedir (Wilson,2001:26). Örgütün imajını güçlendirmek isteyen bir yöneticinin atması gereken üç temel adım bulunmaktadır. Yönetici her şeyden önce öncelikle çalışanların örgüt imajı hakkındaki algılamalarının farkında olmalı ve bunu sürekli takip etmelidir. İkinci olarak çalışanların örgüt imajı hakkındaki mevcut algılamalarını arzulanan imaja doğru değiştirme konusunda motivasyona sahip olmalıdır. Son olarak, çalışanların mevcut imaj algılamalarını değiştirerek arzulanan imaja ulaşmaları konusunda çaba göstermelidir. Bir örgüt için

örgüt kültürünü değişim sürecinde imaj geliştirmek uzun zaman alan zor bir iştir. İmaj konusunun ilk teorisyenleri arasında yer alan Kennedy, bir ürün veya bir örgüt için imaj geliştirmenin yıllar alacağını ifade etmiştir (Wilson,2001:25). İmaj oluşturmada teknolojik imkânlar kullanılarak bu süreç bir ölçüde kısaltılabilir. Örgüt imajının değişiminde temel amaç, örgüt kültürünün değişimini destekleyici bir unsur olarak çalışanların örgüte bağlılığını arttırarak değişim sürecinde özellikle iş görenler arasında oluşabilecek direnci en aza indirmeyi sağlamaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI TANIM VE İŞLEVLERİ

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, örgütler ayakta kalabilmek için bu değişimi bünyelerinde hissetmek ve izlemek zorundadır. Örgütlerde bu değişimi fark edebilecek ve yönetebilecek en önemli birim örgütteki insan kaynakları bölümüdür. Günümüzde çağdaş örgütlerin adeta bel kemiğini oluşturan İKY, son yıllarda örgütlerin en önemli ve vazgeçilmez bölümlerinden biri haline gelmiştir. Örgütler, stratejik planlamadan gelen uygulamalarla örgüt yapısına, kültürüne, uyan yenilikçi, uygun insan kaynakları politikalarını almaya gayret ederken, iyi eğitilmiş, etkin organize olmuş işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin başarısını sahip oldukları işgücü potansiyelinin belirlediği düşünüldüğünde değişimi benimsemeyen birçok örgüt için vizyonun, planlamanın ya da stratejinin hiçbir anlamı olmayacaktır. Çünkü ulusal piyasalardan uluslararası piyasalara geçiş ve bu piyasalarda rekabet edebilme güçleri olmayacaktır. Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve örgütün devamlı olarak çevreyle intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içine olmasını sağlayan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.

İnsan kaynaklarının örgütlerdeki işlevi geliştikçe, insan kaynakları uzmanlarının 'idarecilik' olarak bilinen klasik rolü, giderek daha karmaşık ve önemli olan 'öncülük' rolüne dönüşmüştür. İnsan kaynakları konusunda eğitim almış birçok iş gören mesailerinin büyük bölümünü örgütsel gelişme ve performans yönetimi faaliyetlerine ayırmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yöneticileri, hala bazı örgütlerde işe alma, hukuki işlemler, ödemeler, ek kazanç programları gibi konularda alınan kararları uygulayıcı kişiler olarak görülmektedir. Hatta bazı örgütlerde, yalnızca bu konulardaki yazışmalardan sorumlu oldukları bile düşünülmektedir (Aykaç,1995:32). Ancak bu artık geçerliliğini kaybetmiş bir görüştür. Bugünün küresel ekonomik ortamında, hiçbir sanayi kolunun pazar payı sabit değildir ve bu gerçek, her ortamda rahatlıkla gözlenmektedir. Tüm dünyada örgütler yeni bir çağın getirdiği ihtiyaçlara ayak uydurma sürecini yaşarken yeniçağı, 'esnekliği ve

ilerlemeyi teşvik eden ve müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı tepki vermeyi gerektiren bir çağ' olarak tanımlamak mümkündür.

Görüldüğü gibi artık, klasik görüşteki dar kapsamın yerine, disiplinler arası bir tanım kullanılmaktadır. Örgütlerde yaşanan değişim ve gelişim sürecinde, insan kaynakları departmanları da, içinde bulunduğu örgüte değer katmak adına yeni roller üstlenmekte ve değişmektedir. Çünkü rekabette fark yaratmanın yolu, var olan insan sermayesini sürekli olarak geliştirmekten geçmektedir. Bu sebeplerden dolayı insan kaynakları departmanları, operasyonel rolden stratejik rol üstlenmeye, kontrol etmekten iş ortağı olmaya, yönetsellikten danışmanlığa, fonksiyonel merkezlilikten iş merkezli olmaya, örgüt içine odaklanmaktan örgüt dışına ve müşteriye odaklanmaya ve çözüm odaklı çalışmaya yönelmektedir.

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız kılan en önemli unsurun insan olduğu (Özgener, 1997; Aytaç, 2001), ve beşeri kaynaklar olmadan fiziksel kaynakların tek başına etkili şekilde kullanılamayacağı düşüncesi kabul görmektedir. Günümüzde insan ögesinin bu derece önemli hale gelmesi, İnsan Kaynakları Yönetiminin de görev ve sorumluluklarını artırmıştır.

İKY en yalın şekilde, örgütte insanlar ile ilgili konuların bir organizasyonudur şeklinde tanımlanabilir (Dessler, 1997:121). Artan'a göre, insan kaynakları yönetimi, örgüte eleman alımından başlayıp, oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, iş ve personel değerlemesi, yükseltim, ücret, motivasyon, moral, işçi-işveren ilişkisi, sağlık hizmetleri, gibi faktörleri içine alan bir süreci kapsamaktadır (Artan,1997: 18). İKY, örgüt ve iş görenler arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir(Fındıkçı,1998; 14). Başka bir tanımda ise; İKY, yönetici ya da operasyon el basamaklarda çalışanların etkinliğinin artırılması için destek faaliyetlerinin düzene sokulmasını amaçlar şeklinde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu,2000:4). Genel anlamda İKY'nin insana odaklanmış iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, örgüt kültürüne uygun çalışma politikalarını geliştiren ve genel olarak örgütte bir bütünlük oluşturan bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir.

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

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN ROLLERİ

i. Değişimin rotasını belirlemek: Örgütlerde değişim sürecinde, değişimi en zor ve ağır olan departmanların başında insan kaynakları departmanı gelir. Özellikle iş görenler açısından değişim, belirsizlik, alışkanlıkların ve değerlerin kaybolması, varlığın ortadan kalkması gibi anlamlar taşımakta ve çalışanlar tarafından dirençle karşılanmaktadır. Örgütsel değişime direncin birkaç temel nedeni bulunmaktadır (Lengnick,2004:41). Bunlar güç ve otorite kavramının tehlikeye gireceği düşüncesidir. İnsan kaynakları açısından örgütsel değişim önündeki engeller teknik olmanın ötesinde sosyal karakterlidir. Örgüt değişimi sürecinde İKY değişimden etkilenecek insanları dikkate almak zorundadır (Dengiz,2000:17). Yönetsel anlamdaki değişiklikler bireylerin yeterli desteğini almaksızın her zaman başarısız kalmaya mahkûmdur. İçinde yaşadığımız dönemde örgütsel değişimi başarmanın önemli aracı "zihinsel katma değer" yaratmaktan geçmektedir. Bireyler örgütsel ilişkileri ve üretim süreçlerini değer yaratmaya dönük olarak değerlendirdiğinde verimsiz olanı, örgüt için maliyet ve sorun üreten unsurları

ortadan kaldıracaktır. Değer yaratan bireye sahip olmak bireylerin mutluluk ve hayallerini gerçekleştirebilir kılmakla mümkündür (Baltaş,2001:221).

Yüksek performansa sahip takımların yaratılmasına, döngü süresinin kısaltılmasına veya yeni teknolojinin uygulanmasına dönük adımların iyi tanımlanması, geliştirilmesi ve doğru bir zamanlamayla uygulanması da İKY'nin sorumluluğundadır. Bu anlamda temel yaklaşım insanların direncin dayanakları olmaktan çıkartılıp, örgütün değişim öznesi olarak algılanmalarına ilişkindir. Başarılı bir örgüt değişimi için İKY şu noktaları yerine getirmelidir (Baltaş,2001:79):

- Örgütsel değerlerin yaratılması
- Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olma
- Gelişme ve yenilik konusunda ihtiyaç yaratmak
- Adanmayı sağlamak
- Kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmek

ii. Örgütsel Bağlılık Yaratma: Örgüte bağlılık hem üzerinde anlaşmaya varılan amaçlara davranışsal olarak çalışanların kendilerini adanmalarını, hem de örgütle özdeşleşme sonucu tutumsal olarak örgüte bağlanmalarını içerir (Baysal,1993:79). Bu noktada örgütün amaç ve değerlerine bağlanma, örgüt için çok çalışma ve örgütte kalma isteği olarak bağlanma anlamında boyut kazanır. Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir. İş görenlerin belirli bir işe dâhil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. Bu gün için hem örgütler hem de iş görenler açısından belki de psiko-sosyal karakterli olan en önemli sorunlardan birisi çalışanların iş, görev bağlılığının gerçekleştirilmesidir. Rekabet üstünlüğü çalışanların sırf işlerini yapmanın ötesinde gösterdikleri çabaların bir sonucudur. Bu anlamda iş sözleşmesinin lafzını yerine getirmek yerine ruhunu ortaya koymak önemlidir. Sağlıklı birey önce kendisi ile sonra varlık ve çevre ile barışık olan bireydir. Bu manada örgütsel açıdan bakıldığında çalışanların örgütsel üyeliklerinden memnun olmaları önem kazanır (Altun,2001:30). Birey bu anlamda örgütten etkilenmek suretiyle örgüte dönük katkılarını ortak çaba ve işbirliği süreçlerinin bir parçası haline getirir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, çalışanların duygusal enerji ve dikkatlerinin

birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu çalışanların birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır.

iii. İş görenlerin yetkinleştirilmesi: Yetkinleştirme; küresel faaliyetlerin arttığı iş dünyasında, iş görenlere inisiyatif kullanması için sorumluluk, yetki ve kaynak verilmesini ifade etmektedir. Değişim sürecine bağlı olarak örgüt düzeyinde başarıya ulaşmak için öncelikle çalışanların yetkilendirilmesi gerekmektedir. Ortaya çıkan değişim çalışmalarında başarılı olmak için, gücü alt kademelere yaymak, her düzeyde karar alınmasını sağlamak, öz liderlik anlayışını özendirmek ve her bireyin arzulan sonuçların sorumluluğunu gönüllü olarak üstleneceği bir kültür yaratmak gerekmektedir (Maddux,1999:43). Ortaya çıkan rekabet ortamında örgütler değişime yönelirken, daha düz, hızlı ve esnek bir organizasyon yapısına büründükçe, yönetim kademelerinin azaltılarak, yetkilendirme kavramının bir ilke haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Daha düz örgüt yapılarında; çalışanların daha hızlı karar vermeleri, kaliteyi, üretkenliği ve hizmeti geliştirme yolları arayıp bulmaları, işleriyle gurur duyup başarılarıyla özdeşleşebilmeleri ve kendi kendilerini geliştirmeleri için yetkilendirilmeleri zorunludur (Covey,1997:36). Yetkilendirme, insanları inisiyatif kullanmaya, risk ve sorumluluk üstlenmeye yönlendiren güçlü bir yetki ve sahiplenme duygusuna işaret etmektedir. Aynı hizaya getirme ve yetkilendirme sayesinde iş görenler, stratejik yönelimin daha net bir görüntüsüne ve örgütün başarısını sahiplenme duygusuna kavuşabilirler.

iv. Takım çalışmasının teşvik edilmesi: Takım çalışması, rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteriye memnun etmeye yönelik bütünüyle yeni bir çalışma sisteminin temelidir. Takım çalışması, yönetimin ve çalışanların iş yöntemlerini sürekli geliştirebilmek için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanabilir. Küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan değişim çalışmaları sırasında, farklı formasyonlara ve bakış açılara sahip bir grup insanı bir araya getirip, onlarla ortak bir ruh oluşturmak, değişimi yönlendiren liderin en önemli işlevlerinden birisidir. Ekip çalışmasına olan gereksinim; çalışanların düşünme, planlama, kendisini ilgilendiren konularda karar alma ve özerklik arzusundan doğmaktadır. Bu özerkliğin verilmemesi halinde, sınırlı yetkiden ötürü verimlilik düşmekte ve yaratıcı fikirler ortaya çıkmamaktadır.

v.İş görenlere değer verilmesi: Kendine güvenen işgücü, örgütün performans bütününe çok büyük değer katmakta ve takımın bir parçası olarak kendine güvenen iş görenler, yaptığı iş ve çalıştığı örgüt ile de gurur duymaktadır. Bir örgütte yönetimin, çalışanların değerini bireysel olarak takdir etmesi, iş görenler arasında bu tutumun gelişmesi bakımından belirleyici faktördür. Araştırmalar, değer vermenin, para ödülleri de dâhil olmak üzere diğer muhtelif ödül şekillerinden daha etkili olduğunu göstermiştir. Değerlilik duygusu, bireyin hayatına ve işine anlam kazandırmaktadır. Değer vermenin birçok çeşidi vardır. Değerlilik, sorumluluk, yetki, profesyonel anlamda tanıma ve iş ortamında başarıyı hissetme duygusunu kapsamalıdır (Cohen ve Prusak,2001:20-21). Diğer yandan iş görenler; örgütün başarısı açısından önemli olduklarını, kendilerine adil davranılacağını ve çalışmalarının meyvelerinden kendilerinin de adil bir şekilde pay alacağını bilmeli, bu konularda kuşku duymamalı ve işlerini yitirmemek bakımından da olabildiğince güvende olmalıdır. İş görenlerin örgüt içerisinde ve yöneticilerin gözünde bir değer taşıdıklarına olan inanç, İKY'nin etkinleştirilmesini ve bu yolla değişim sürecindeki bir örgütün nihai amaçlarına ulaşmasında katkı sağlayacaktır.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Günümüzde örgütlerin küreselleşmeyle birlikte girdikleri değişim süreci örgütlerde küresel bir vizyon oluşturmak yapı ve yönetim anlayışını değiştirmek, yeni bir örgüt kültürü yaratmak ve insan kaynakları kullanımının etkinleştirilmesi konusunda uygulamaları da beraberinde getirmiştir.

Örgütlerde karar almada çalışanlara bir çerçeve çizen ve örgüt yapısını yönlendiren, çalışanları ortak amaçlar etrafında bir araya toplayarak koordinasyonu sağlayan, bu amaçlar doğrultusunda işgücünün harekete geçirilmesine yardım ederek, yürütme işlevini kolaylaştıran ve iş gören davranışlarını şekillendirerek denetimi sağlayan örgüt kültürü; bir yönetim biçimi olarak İKY üzerinde büyük etkiye sahiptir. Fakat insan odaklı yönetim anlayışı olarak İKY uygulamaları ile örgüt kültürü arasındaki etkileşim ve ilişkiler, daha derin ve güçlü olmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak Çelik, İKY'de alınan kararların, tüm çalışanlara mesaj olarak

iletildiğini belirterek, bu iletişime anlam kazandırmanın ilgili değer ve kurallar olduğunu savunmaktadır (Çelik:1993:25).

Örgütlerde insanlar sahip oldukları kültürü ve ona ilişkin kuralları temel aldıkları değerlerle yansıtmaktadır. Bu değerlerde bireylerin tutumlarını, tutumları da davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle; çalışanların verimliliği ve örgüte bağlılığı, sorumlulukları arasında olan insan kaynakları yöneticilerinin örgüt kültürü hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Zaten örgüt kültürü kavramı daha çok İKY alanında yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıktığı için İKY ile örgüt kültürü arasında sıkı bir ilişkinin varlığından kolaylıkla söz edilebilir. İnsan kaynaklarının önemini dikkate alan ve uygun çözümler geliştiren bir örgüt kültürünün özelliklerini Argon ve Eren (2004:170) şu şekilde ifade etmiştir;

- İş görenlere değer vermek,
- Örgüt yapısını ve işleyişini insanın önemi üzerinde oluşturmak,
- Örgütsel gelişme ve yenilikçi uygulamaları gerçekleştirmek için yeni fikirlere önem vermek,
- Girişimci uygulamalara destek olmak,
- İş görenlerin insani gereksinimlerini ön planda tutmak,
- İş görenlerin bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmaya olanak sağlayacak koşullara sahip olmak,
- Değişim yönetimini başarıyla gerçekleştirmek için lider özelliklerinde yöneticilere sahip olmak,
- Örgütteki yerleşik değer ve inançların gücünün bir göstergesi olarak tüm iş görenler düzeyinde bu inanç ve değerlere yüksek bir katılım sağlamak.

Örgütün var olması, daha güçlü ve anlamlı bir biçimde sürdürülmesi için Yukarıda yer hususların büyük önem taşıdığı ve bu hususların hayata geçirilmesinin İKY anlayışının örgütte benimsenmesiyle mümkün olacağı görülmektedir. Her bireyin özgeçmişi gibi örgütlerinde bir özgeçmişi ve durumunu yansıtan bilgileri bulunmaktadır. Bir örgütün işlev alanı, sahip olduğu olanaklar, insan kaynağı, büyüklüğü, pazar payı, sektör içindeki yeri gibi örgütün genel özellikleri ve değerleri son derece önem taşımaktadır. Bunların yıllar içindeki çalışma deneyimleriyle

kazanılmış ve örgüt için kristalleşmiş sonuçlar olduğu bilinmektedir. Örgütü örgüt yapan özelliklerinin ve değerlerinin kaynağı örgüt kültürüne dayandırılmaktadır (Fındıkçı, 2003:147). Bu nedenle iş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri gibi kavramlar oluşturulurken örgüt kültürünün özelliklerinin kesinlikle göz ardı edilmemesi ve aşırılıktan kaçınılması gerektiği unutulmamalıdır.

İKY' nin temel amacı, örgütün hedeflerine en verimli biçimde ulaşmaktır. Bu amaca insan ilişkilerine odaklanarak onları verimli ve değerli kaynaklar şeklinde değerlendirerek ulaşmaya çalışması İKY' yi diğer yönetim anlayışlarından farklı hale getirmektedir. Anlayışının temel felsefesini insan ve özelliklerinin oluşturduğu İKY' nin, bu niteliğiyle örgüt kültürünün de yeniliklere ve gelişmelere açık bir özelliğe sahip olmasına neden olduğu bilinmektedir (Argon, 2004:172).

Örgüt üyelerinin, yönetim tarafından saygı gördükleri ve kendilerine tarafından değer verildiğini hissettikleri yeni uygulamaları daha çabuk benimsediği, onayladığı ve kendilerine fırsatlarla geliştirme olanağı sağlayacaklarına inandıkları için güvenmelerinin daha kolay olduğu savunulmaktadır. Bu nedenle İKY anlayışı egemen olan örgütlerde üyeler arası işbirliği ve iletişim rahatlıkla sağlanırken, İKY anlayışının gerektirdiği özelliklere sahip olmayan örgütlerde engellerin aşılması pek de mümkün olamamaktadır. Bunun nedeni çalışanların yeni uygulamanın neler getireceği, faydalarının açıklanması konusunda başta güvensizlik olmak üzere bu gibi mevcut kalıplaşmış yargıların var olmasıdır (Arslan, 2001:12).

İKY anlayışının benimsendiği bir örgüt kültüründe, karşılıklı güven, yapılan işe ve kişiliğe saygı, sevgiyi gösterebilme temel değerler arasındadır. İş görenlere değerli olduğunu hissettirme, ödül adaleti, düşük gelecek kaygısı, eğitim ve gelişme olanağı, sorumluluk ve yetki dengesi, sonuçları kontrol edebilme ve düzeltme kararını verebilme olanağı formal iletişim kanallarının sağlıklı bir biçimde işlemesi gibi unsurların varlığının gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bu sözü edilen ve daha birçok unsur, bir örgüt kültüründe temel değerler olarak yerini almaya başladığında İKY anlayışı da bir yönetim biçimi olarak benimsenmeye başlanacaktır.

Özetle kültür, örgüt içerisinde kabul edilen ortak amaçlar, inançlar, normlar ve değerler sistemden oluşmaktadır. Zaman içerisinde oluşturulan örgüt kültürü, özellikle yeni katılan çalışanlara nasıl davranmaları ve düşünceleri gerektiği konusunda sezgi ve duygu kazandırmakta ve örgüte bağlayıcı bir unsur olmaktadır. Örgüt kültürünün, İKY uygulamalarının başarılı, sağlam ve verimli olarak yürürlüğe konması açısından kritik bir faktör olduğu ve insan kaynakları yöneticileri tarafından doğru olarak algılanması gerektiği bilinmelidir.

2.4. ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL DEĞİŞİM VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Örgütlerde kültürel değişim oldukça yavaş gelişen ve uzun bir zamana yayılan süreçtir. Örgüt kültürünün değişimi uzman bir ekip tarafından dikkatlice ve stratejik açıdan değerlendirilmesi yapılarak uygulamaya konulmalı, değişim tepeden inme gerçekleştirilemeyeceği gibi, çalışanların seçimine bırakılmamalıdır (Mckenzie ve Koenig, 1998:18). Bu yüzden stratejik zorunlulukların, süreçlerin ve yapının belirli yöntemlerle bütünleştirilmesi ve düzene konulması gerekmektedir.

Örgüt kültürünün değiştirilmesinde, örgütün temelini oluşturan sistematik değerlerin ortak anlayış ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulması ve bunların herkes tarafından bilinmesi gereklidir. Bunun için de peşinden gidilecek tutarlı bir örnek, değişimin tüm unsurlarını birleştiren bir model, yani stratejiyi açık bir biçimde tanımlayan ve çalışanları değerli birer varlık olarak kabul eden bir değişim planı olmalıdır. Aksi halde değişimden beklenen fayda bir anda bozguna dönüşebilir. Değişimin iyi planlanması, sürecin iyi işlemesi başarı için yeterli değildir. Yeniden yapılanmadan sonra, örgütte bir kaos ortamı oluşmaması için bütün çalışanların yeni oluşan kültürel yapıya uyum sağlaması gereklidir. Bunun için de değişim kararı alındıktan itibaren değişimin sonuna kadar örgütlerdeki etkin birimler tarafından destekleme programları uygulanmalıdır (Clark ve Koonce, 1998:14). Çünkü insanlar doğuştan tutucu doğarlar ve yaşamlarında koşulların değişmesini pek istemezler onlar için değişim, ne getireceği belli olmayan bir maceradır (Argun, 1998:10). Dolayısıyla değişimin gerekliliği somut bir şekilde bütün çalışanlara anlatılmalı ve değişimin onlar için bir fırsat olduğu kendilerine benimsetilmelidir.

Bir örgütteki insan gücünün, kültürün değiştirilmesine olan inancının yanında, örgütteki diğer koşulların da varlığı değişimin başarısı için son derece önemlidir. Miles,(1998:3) bunu şöyle açıklamaktadır:

Örgütteki değişimi planlarken yapılacak ilk iş, başlangıçta değişim için gerekli koşulların var olup olmadığını değerlendirmektir. Bu değerlendirme iki boyutta yapılabilir: Hazır olma ve kaynaklar. Hazır olma; çalışanların değişim gereksinimini hangi ölçüde duyduklarını; ya da var olan statülerden ne derece hoşnutsuz olduklarını tanımlar. Kaynaklar ise, dönüşüm sürecini ne derece destekleyebileceğinizi görmenizi sağlar. Eğer yeterince kaynağınız yoksa ve örgüt henüz değişime hazır değilse, önemli değişiklikler yapma şansınız yoktur.

Miles'e göre; örgütlerin, hem hazır olma düzeyi düşük hem de kaynakları yetersiz ise bu örgütlerin ömrü uzun olmayacaktır. Bu tipteki örgütler ya pazardan silinip gidecekler ya da başka örgütler tarafından satın alınacaklardır. Şayet örgütün değişime olan ihtiyacı ortaya çıkmışsa hazır olma düzeyi ve kaynakları da değişimi destekler nitelikteyse, (bu noktada değişimin süresi de stratejik açıdan önem arz eder) örgütteki değişim başarıyla gerçekleştirilebilir.

Bir örgütün kültürel kodunu bilmek, değişimin başarısı için önemlidir. Görevlendirilen değişim ekibinin ilk görevi mevcut organizasyon yapısını analiz etmektir (Richard ve Thatcher,1995:18). Bu esnada biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt içi ilişkiler belirlenirken aynı zamanda örgütün amaç ve politikaları da belirlenerek genel yapı hakkında bilgiler toplanmalıdır. Özellikle örgüt kültürünün teşhis edilmesi için tüm çalışanların katıldığı anketler uygulanmalıdır. Bir başka görüşe göre (Liberatore, 1994:12) böyle bir teşhis için önce gözlemlerden faydalanılması, sonra anketlerin yapılması ve son olarak birebir görüşmeler yapılması daha uygun görülmektedir. Örgüt kültürünün teşhisi için, bir örgütteki bazı unsurların vizyon, misyon, politika ve hedeflerin kuruluş çapında paylaşımı, yönetim şekli, güven ortamı, katılımcılık, ekip çalışması haberleşme ve iletişim, eğitim, performans ölçümü ve değerlendirmesi iş süreçlerine ilişkin sistemler, ödüllendirme, organizasyon yapısı, yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışı, çalışanların üst yönetime karşı tutumlarının incelenmesi gerekmektedir.

Yaygın olarak kabul gören diğere bir görüşe göre, örgüt kültürünün teşhisi için yukarıdaki unsurlara ilave olarak kültürü oluşturan unsurların (Sloganlar, mitler, kahramanlar, semboller, hikayeler, ritüeller, seremoniler, dil) varlıkları ve ne derece etkin oldukları araştırılmalıdır (Hill ve Nulty,1998:10).

Analiz çalışmalarından sonra, örgütte mevcut kültürün profili çıkarılmalıdır. Buna göre, yeni oluşturulacak örgüt kültürü için bir ölçüt oluşturabilecek ve belirlenen hedefler ve strateji doğrultusunda örgütü başarıya götürecek yeni bir kültürel model hazırlanır (Ülgen, 1993; 189). Özellikle bu aşamada örgütte geçmişteki değişim programlarının sonuçları araştırılıp, değişimlere karşı çalışanların reaksiyonları tespit edilmelidir (Schaffer ve Thomson, 1997:38). Yapılan bu çalışmaların sonunda bir rapor hazırlanmalı ve raporda mevcut organizasyon kültürünün üstünlükleri ve eksiklikleri belirtilerek, yeni oluşturulacak kültürel yapı için öneriler yer almalıdır. Hazırlanan bu rapor, değişim yöneticisi tarafından üst yönetime sunulmalı ve karşılıklı tartışmalar sonucu yeni kültürel yapının modeli belirlenmelidir. Örgütsel değişim çalışmasının başarısı, bu çalışma sonunda oluşturulan yapının uygulanmasına bağlıdır(Cameron ve Freeman;2003). Dolayısıyla, yapılacak uyarılmanın derecesi çok önemlidir. Zira organizasyon içindeki dengeler bir anda yok olabilir. Bunun için özellikle kültürel yapının değişiminde örgüt içinde moral seviyesini bozmayacak, güvenliği azaltmayacak ve zamana yayılmış bir uygulama modelinin uyarılması uygun olacaktır. Örneğin; kısa süreli bir değişim uygulamasında örgüt kültürünün değiştirilmesi istenirken, mevcut kültürel yapı tamamıyla bozularak kargaşanın yaşanmasına sebep olabilir. Bu aşamada ayrıca eğitim programları hazırlanarak, örgütteki değişime karşı oluşacak dirençler önlenmeye çalışılmalıdır.

Bundan sonraki aşamalarda değişim planının başarısı büyük ölçüde eğitim programlarına bağlıdır. Geniş kapsamlı bir örgütsel değişim örgütteki birçok çalışanın çıkar ve etkinliğini etkilemektedir. Örgüt kültürünün değişmesi için, örgütteki birçok çalışanın davranışlarının değişmesi gerekir. Bunun için değişim yöneticisi "rol modelliği" yaparak bütün çalışanlara örnek olabilir. Örgütte önemli noktalara, yeni kültürel normları kişiliğinde bulunduran kişiler atanarak bu yeni normların örgüt geneline yayılmasına çalışılmalıdır (Brooks,1997:115). Örneğin; yeni

kahramanlar, hikâyeler, süper starlar oluşturulabilir. Ancak bunlar tek başlarına yeterli olmadığından yoğun eğitim programlarına devam edilmelidir.

Uygulama aşamasında, örgütteki insan kaynakları yöneticisine de büyük görev düşmektedir. Örgütteki insan gücünün değerlendirilmesi ve yeni alınacak çalışanların, yeni örgüt kültürüne uygun olarak seçilmesi, kültürün değiştirilmesinde önemli rol oynayacaktır (Ersen, 1997: 42). Eğer, bu değişim uygulamasının sonunda beklenen davranışsal değişimler sağlanmadıysa, yani Örgütün yapısının değişmesine karşın, örgüt kültürü değişmiyorsa, yapılan çalışmalar sadece "yüzeysel bir makyaj" olarak kalacak ve kısa zamanda yıpranarak düşecektir.

Örgüt kültürünün değişiminde dikkate alınacak temel değişken her zaman insan olmalıdır. Örgütlerde değişim çalışmaları, insana öncelik verecek şekilde tasarlanmasını ve yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Böylece çalışanların örgütün başarısına katkıda bulunmaları daha önemli bir hale gelecektir (Covey, 1997:35). Bu bağlamda değişimci kültürün herkes tarafından benimsenmesini ve paylaşılmasını sağlamak gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel değişim, kültürel tutuculuk engeliyle karşılaşacak ve değişimden beklenen etkinlik sağlanamayacaktır. Bu yüzden değişim karşısında uygulanacak insan kaynakları politikaları, yeniden yapılandırma, değiştirilen iş süreçlerinde yer alan bütün çalışanları kapsamalı ve bu kişilere işlerini geliştirmek için ne yapmaları gerektiğini düşündürmeli ve ayrıca değişikliklerden elde edilen başarılarında katkılarının olduğu hissettirilmelidir. Geleceğin örgütlerinin başarısı iş görenler özelinde insan kavramı ile özdeşleştirebilecekleri bütün olumlu değerlendirmelerle doğru orantılı olarak gerçekleşecektir (Drucker, 1994:216-217).

Örgütlerde var olan kültürün değişiminin insana bağlı olduğu düşünüldüğünde örgütteki tutumları ve inançları değiştirmek ancak etkili bir İKY ile mümkün olabilecektir. Kültür değişimi örgütte işlerin yapılış tarzında değişiklik anlamına geldiğinden, çalışanların değişen iş tekniklerini tam olarak öğrenmeleri sağlanmalı, değişimin ürktücü yönlerinden kurtulmaları için eğitilmeleri gerekmektedir. Örgüt kültürünün değişimi sırasında İKY düşen görev değişim karşısında çalışanlardan beklenen tutum ve davranışların oluşumu sağlayacak yeni kültürel değerlerin çalışanlara benimsetilmesine çalışılmasıdır. İKY değişim sonucunda ortaya çıkabilecek farklılıkları gidererek, yeni vizyonu desteleyecek

liderleri, ritüelleri, hikâyeleri, ödül, değerlendirme ve sosyalizasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmelidir (Preston,1994:121). Bütün bunlar yapılırken çalışanlara tüm süreçler hakkında eğitim imkânı sağlanmalı, iletişim ağlarının etkin kullanılması ve katılımcı yönetim anlayışıyla örgütsel değişime karşı direncin azaltılarak oluşan yeni durumu kabullenmeyi ve desteklemeyi kuvvetlendirecektir.

İKY'nin sağlıklı bir biçimde yerine getirilerek ortak değer, norm ve inançlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi de güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli rol oynar. İKY bilindiği gibi personel seçim ve işe alma, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlemesi, personel değerlemesi, ücretleme, güdüleme ve moral gibi fonksiyonlara sahip olan bir süreçtir. Değerlere yönelik bir İKY, her şeyden önce personel seçimi ve işe alma, yetiştirme ve güdüleme fonksiyonlarının yerine getirilmesi sırasında önem kazanır.

Güçlü bir örgüt kültürünün varlığından bahsedilmesi için örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmiş olmaları gerekir. Tek tek bireyleri ele aldığımızda her bireyin kendine özgü bazı değer, norm ve inançlara sahip olduğunu görürüz; Oysa güçlü bir örgüt kültürünün yaratılabilmesi için örgütü oluşturan bireylerin farklı değerlere, normlara ve inançlara sahip olmamaları gerekir. Örgütte ortak değerler etrafında birleşilmesinde ve buna bağlı olarak ortaya çıkacak güçlü bir örgüt kültüründe İKY önemli rol üstlenmektedir.

İKY, işe alma ve yerleştirme sırasında adayların niteliklerinin örgütün değer, norm ve davranışlarına benzer veya aynı nitelikte olmasına dikkat etmelidir. Örgüt tarafından benimsenenlerin dışında değerlere sahip adayların işe alınması diğer bir ifadeyle örgütsel değer, norm ve inançların işe alma ve yerleştirme sırasında göz ardı edilmesi, olumsuz sonuçlar doğuracaktır. İşe alma ve yerleştirme kadar çalışanların oryantasyon ve eğitiminde de değerlerin göz önünde bulundurulması önem taşır. Örgüt üyeleri çeşitli eğitim programları düzenlenerek örgütsel değer, norm ve inançlar hakkında bilgi verilmesi güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasını kolaylaştırır. (Drucker, 1994:218). İKY'nin değerlere yönelik olarak gerçekleştirilmesi, işe alma ve yerleştirme ile eğitimde olduğu kadar güdülemenin sağlanmasında da son derece önemlidir. Bireyler sahip oldukları değerler, normlar ve inançlara bağlı olarak farklı, şekillerde işe güdüleneceklerinden; bu değer, norm ve

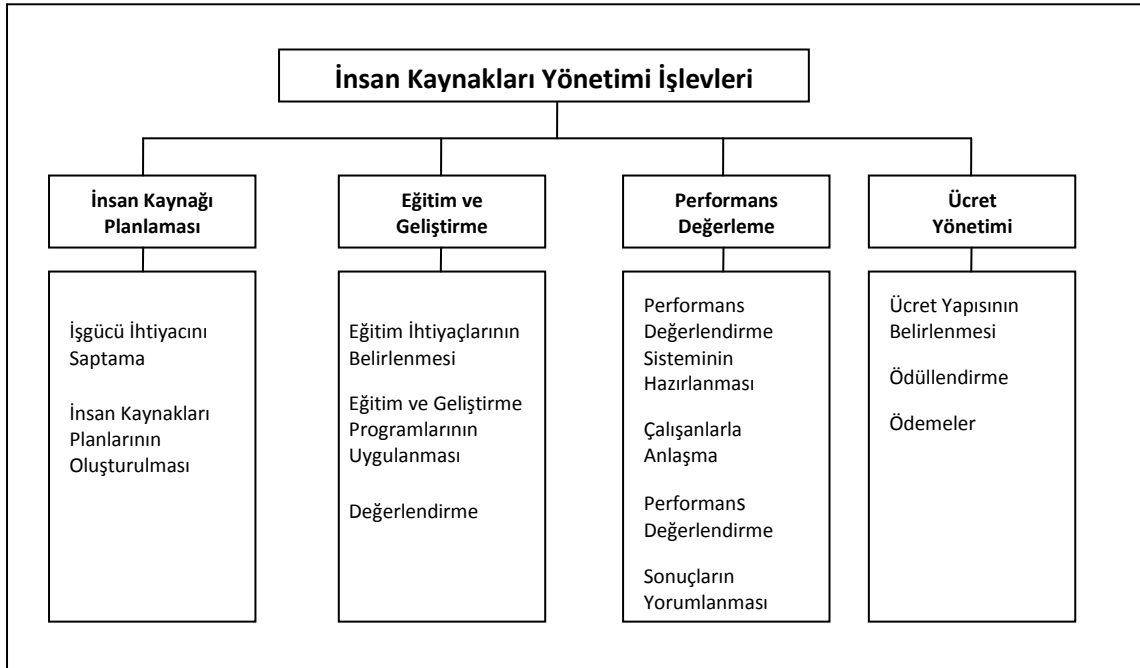
inançların bilinmesi ve buna bağlı olarak güdüleme araçlarının seçilmesi şüphesiz başarıyı da artıracaktır.

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

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

İnsan Kaynakları Yönetimi en yalın şekilde, örgütte insanlar ile ilgili konuların bir organizasyonudur şeklinde tanımlanabilir (Dessler,1997:74). Artan'a (1997:18) göre, insan kaynakları yönetimi, örgüte eleman alımından başlayıp, oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, iş ve personel değerlemesi, yükseltim, ücret, motivasyon gibi faktörleri içine alan bir süreci kapsamaktadır.

Şekil 5.İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri



Bu çalışmada İKY'nin insan kaynakları planlaması, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme işlevleri incelenecektir.

2.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İKY' nin başarısının ilk ve en önemli koşulu; örgütteki her birim için gerekli ve yeterli iş gören ihtiyacının bilinçli ve düzenli olarak önceden belirlenmesidir. Bu yönde yapılan çalışmaların tümü insan kaynakları planlama süreci içerisinde yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin ve bu görevi üstlenen bölüm yetkililerinin en önemli görevlerinden birisi, örgütte çalışacak çalışanın nereden, ne zaman ve nasıl sağlanacağını önceden belirlenmesidir. Bu görev, örgütte düzenlenen planlama çalışmalarının bir bölümünü oluşturur. Bunun doğru bir şekilde yerine getirilmesi, gelecekte örgütün nicelik ve nitelik yönünden iş gören sıkıntısı çekmesini önleyecektir. Kısa ve uzun dönemli insan kaynakları planlaması, bir yandan örgütün gelişmesi için gerekli insan kaynaklarının daha önceden elde edilen bazı verilere ve bulgulara dayanarak saptanmasına yardımcı olurken, öte yandan sağlanacak büyüme ve gelişmenin doğal sonucu olarak meydana gelen yeni iş gören ihtiyacına nasıl bir çözüm bulunacağını öngörür. Kısa dönemde istifa, ölüm ve sakatlık gibi durumlarda hangi yollardan ve kaynaklardan eleman sağlanacağı belirlenir, uzun dönemde ise yeni yatırımlar ve değişimler doğrultusunda örgütün ihtiyaç duyacağı eleman sayısı, bunların eğitim ve yetenek düzeyi, ekonomik ve sosyal olgular da göz önüne alınarak saptanmaya çalışılır.

İKY' nin en temel işlevlerinden birisi olan iş gören bulma ve seçme sistemi, özellikle örgütün devamlılığını sağlayarak, stratejik amaç ve hedeflerin tutturulması konusunda önem arz eder. Özellikle küreselleşme uygulamaları ile insan faktörünün önemi artmış, davranışsal ve teknik yeterliliği yüksek iş gören ihtiyacı maksimum seviyeye çıkmıştır. Dolayısıyla iş gören seçimi ve yerleştirme sistemi önemli bir süreç haline gelmiştir (Ersen, 2003:132). İşe yeni alınacak iş görenin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu sebeple, örgütte bulunan araç ve gereçlerin yeterliliği ve bu araç gereçleri kullanacak olan personelin sahip olduğu özellikler önem kazanmaktadır. İş görenlerde üretim

faktörlerinin koordinasyonunu sağlayarak, amaçlara yönlendirebilecek yetkinliğin mevcut olması gereklidir. Günümüzde başarılı bir örgüt olmak için en üstün teknik olanaklardan yarar sağlamak yetmemekte örgüte en iyi ve en uygun elemanı bulmak gerekmektedir. Bu gereklilik doğru iş gören seçimi gerektiğinin önemini vurgulamaktadır (Schermerhorn vd,2000:131).

İnsan kaynakları seçme ve bulma süreci örgütün mevcut işgören ihtiyacının tespiti ile başlamakta ve başvuruların alınarak görüşmelerin yapılması ve uygun işgörenin seçimi ve yerleştirilmesi ile devam etmektedir. Bu süreçte sağlıklı bir seçme ve yerleştirme yapılabilmesi için, örgütün iyi bir insan kaynakları planlaması yapmış olması gerekir. Ayrıca doğru seçiminin yapılabilmesi için öncelikle yapılacak işlerin belirlenmesi gerekmekte bu da iş analizi, iş tanımlaması ve norm kadro oluşturma çalışmalarıyla sağlanmaktadır. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı, iş görenin tanımlanan işleri yapabilecek niteliklere sahip olması gerekliliğidir (Berzek, 1993: 55). İş gören seçiminde izlenecek yöntemin doğru seçilmesi önemli bir faktördür. Bu aşamada doğru sonuçlara ulaşabilmek amacıyla aşağıdaki adımlardan faydalanılır (Ersen, 2003:134);

- Davranışsal yönü ölçme ve değerlendirmeye yarayan psikolojik test ve anketler,
- Yüz yüze görüşme tekniği,
- Referanslara başvurma.

Boş pozisyonlar için yeni iş gören alımına gidilebileceği gibi, mevcut kadrodan da yararlanılabilir. İlk kademe dışında boşalan kadronun, terfi yoluyla doldurulması tedarik maliyeti, iş gören motivasyonu, tatmini ve bağlılığı açısından avantajlı bir yol olarak değerlendirilebilir (Acar, 1993:5). Dış kaynaklı adayların seçiminde hangi yöntemin uygulanacağına karar vermede, işin niteliklerine, gereklerine, piyasa ve ekonomik koşullara göre karar verilir. Görüşmeye davet edilen adaylar, kendilerine değer verildiğini idrak edebilecekleri bir ortamda ve tam zamanında kabul edilmelidir. İlk görüşmenin ardından işe uygun olmayan adaylara teşekkür edilerek kendilerine elendikleri bildirilmelidir. Tüm adaylar kurumun özel olarak hazırlamış olduğu başvuru formunu doldurmalı ve formlar adaylar hakkında ayrıntılı bilgilere ulaşılabilir şekilde hazırlanmalıdır.

İş gören seçimi, insan kaynağını planlama sürecinin en önemli fonksiyonlarından. Örgütlerin örgüt kültürünün değişiminde kullanacakları modern yönetim anlayışlarını uygulayabilmeleri için nitelikli, örgütün temel iş yapma felsefesini paylaşabilecek, yeniliklere açık, yaratıcı ve yetki üstlenebilecek özellikte insan kaynağına gereksinimi vardır. Bu bağlamda işgören seçimi çabaları, potansiyel adaylarının değişim felsefesine uygun nitelikler taşıyıp taşımayacağını belirlemesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Daha somut olarak adaylar arasından seçim yaparken üzerinde durulan iki ana kriter; sürekli gelişmeye açık olabilmek ile örgütsel davranış biçimi ve takım çalışmasına uyum sağlayabilmektir. Örgütü başarıya taşıyacak temel kaynak olan işgücünün, gerek iş analizleri sonucu ulaşılan iş gereklerine, gerekse örgüt kültürüne uygun olarak seçilmesi, sürecin ana hedefi olmaktadır. İş görenlerin isabetli seçimi ve yerleştirilmesi özellikle örgüt kültürünün değişim sürecinde adaptasyonu kolaylaştıracak, örgütsel davranış biçimine dönüşmesi kolaylaşacaktır (Akın,2001:151). Bu bağlamda, iş gören araştırma ve seçme konusunda başarılı olmuş örgütler, İKY' de kurumsallaşmış ve sistemlerini oluşturmuş yapılardır.

Doğru iş gören seçimi, örgütün başarıya taşınmasında hayati önem taşımakta, yapılan yanlışlıklar kısa ve uzun dönemde birçok sorunun ortaya çıkmasına ve verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır (Berzek, 1993: 52). Örgüt kültürünün iş gören seçimine en temel etkisi, sürecin ana felsefesini etkilemesi denilebilir. Seçim sürecinin ilk evresinde, işin gereklerini yerine getirebilecek birden çok adayın toplanması, en uygunun belirlenmesi sorununu ortaya çıkarırken, günümüzde örgütler, iş gerekleri ve iş tanımlarına uygunluğun yanında, örgüt kültürü ve değerlerine uygun adayları belirlemenin de kaygısındadırlar. Luthans, iş gören seçimi sürecinde standart prosedürler ve örgüt performansını ilgilendiren iş gerekleri özelliklerinin yanında, eğitilmiş görüşmecilerle, adayların kişilik ve değerlerinin örgüt kültürüne uygunluğunun da belirlenmesi gerektiğini belirtmektedir (Luthans,1995:506). Aday toplama aşamasından sonra görüşmeye çağrılan adayların, örgüt değer ve normları (kurallar, etik değerler v.b) hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olunmalıdır. Bu aşamada aday, kendi değerleri ve örgüt değerleri arasında bir çatışma yaşarsa, başvurusunu geri çekmeye karar verebilmekte,

böylece örgüt kültürünü daha fazla benimseyen adayların, seçim aşamasına katılması sağlanmış olmaktadır. Böylece İş gören seçimi işlemi, bir uyumsuzluk olduğunda, örgüte ve iş görene iptal etme olanağı veren çift yönlü bir yol haline gelmektedir (Özalp ve Kırel,1992:163). Adayların örgüte ne derece uyum göstereceği konusundaki yargısı, işe alınacak bireyi belirleyen son kararında çok etkili olmaktadır. Seçim aşamasında, ortak değerlere sahip ya da en azından bu değerlere uyum sağlayacak bireylerin işe alınması ile örgütün değerlerini olumsuz yönde etkileyecek bireylerin, seçim dışı bırakılması sağlanacaktır (Robins,1994:308).

Seçim aşamasından sonra seçilen aday, oryantasyon programları sayesinde, örgüt kültürü hakkında daha fazla bilgi sahibi olacak böylece, örgütsel toplumsallaşma da denilen sosyalizasyon süreci başlayacaktır. İKY'nin görevlerinden olan oryantasyon programları ile sosyalizasyon süreci, yeni iş görene örgütü tanıtmaya ve departmanlar hakkında bilgi verme süreçlerini içermektedir. Bu süreçler bireye, tüm örgüt departmanları, bu departmanların yaptıkları çalışmalar, yeni iş görenler ile eski çalışanların tanıştırılması, çalışma koşulları, dinlenme saatleri, genel kullanım alanları ve yararlanabileceği hizmet alanları, kullanacağı araç ve gereçlerin gösterilmesi gibi aşamalardan oluşmaktadır.

Gerek seçim gerekse oryantasyon aşamasında, kültürel değer ve normlara dikkat edilmesi, bireyin örgüte uyumunu hızlandırmakta, böylece etkin bir seçim süreci sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Filstad, 2004:398). Bunun yanında örgüte yeni katılan çalışanların motivasyonu ve iş tatminini de olumlu etkilemektedir. Aksi takdirde yaşanacak işten ayrılımlar, hem zaman hem de para kaybına neden olacaktır. Tüm bunların yanında seçim, örgütün değer sisteminin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Çünkü birey, yeni girdiği örgüte, kendi değer ve inançlarını birlikte getirir. Ancak bu değer ve inançlar, bireyin örgütteki başarısı ve uyumu için yeterli olmayacaktır. Örgüt çalışanları hem örgütün değer ve norm sistemleri hem de işlerin yapılması yolu ve ait olacakları grubun dinamiklerini bilmedikleri için, ters düşen davranışlarda bulunabilirler. Kısacası seçim sürecinde ne kadar titiz davranılırsa davranılsın, yine de yeni çalışanlara örgüt kültürünü öğretmek ve uyumlarını sağlamak için sosyalizasyon sürecine gerek duyulmaktadır.

Örgüte seçim süreci sonunda dâhil olan birey, örgütte iş gören olma yolunda ilk adımını atarken, beraberinde önceden oluşmuş değerler, tutumlar ve beklentilerle gelmektedir. Bunlar, hem yapılacak işle ilgili hem de örgütle ilgili beklentilerdir. Önemli olan, bireyin örgüt değer ve normlarını kabul etmeye ne kadar istekli olduğudur. Dolayısıyla seçimin başarısı, işi isteyen bireyin, seçme işleminde görev alanların adayların beklentilerini ve arzularını doğru tahmin etme derecesine de bağlı olmaktadır. Örgütte çalışmaya başlayan birey, beklentileriyle örgütteki var olan değerleri karşılaştırarak, bir durum değerlemesi yaparken, aradaki ikilemleri gidermeye çalışacaktır. Bu aşamada, kendinden beklenenlerle kendi beklentilerini karşılaştırıp, seçim aşamasındaki gözlemleriyle, örgüt çalışma ortamındaki gerçekleri de göz önünde bulunduracaktır. Eğer beklentiler ile gerçek arasında uyum olursa, karşılaşma safhasında algıların doğrulanması sağlanacaktır. Beklentileri ve örgütten algıladıkları farklı olduğunda birey, önceki varsayımlar bırakarak, kendinden beklenenleri benimsemek için toplumsallaşma içine girebilecek ya da işten ayrılabilir (Luthans,1997:506).

İşte çalışmaya devam eden birey, örgüt içerisinde örgüt amaçlarına, gerçek ve rol davranışlarına uygun yeni bir kimlik oluşturmaktadır. Öte yandan yeni iş gören için bilinmeyen çalışma ortamı, stres verici ve kaygı uyandırıcı bir etki yapabilmektedir. Ait olduğu grup ile iletişim yollarını bilmemeleri, bireylere yalnızlık; yabancılık ve diğer çalışanlardan izole olmuşluk duyguları yaşatabilmektedir. İşe alındığı pozisyonun gerektirdiği sorumluluklar, çalışma saatleri, çalışma ortamı gibi pek çok konuda önbilgilerin verilmesi, bireyin sosyalizasyon sürecini hızlandırmaktadır. Oryantasyon sürecinde, bireyin çalışacağı bölüm üyeleriyle tanıştırılması ve çeşitli sorumluluklar verilmesi, bir önlem olarak uygulanmaktadır. Daha çok askerlik eğitimi ve kampus hayatının başlarında rastlanılan, yeni bireye yapabileceğinden daha fazla iş vermek yoluyla onların denenmesi buna örnek olarak verilebilir. Bu deneyimlerin amacı, önceden çok başarılı bir geçmişe sahip olsa bile, örgüt içinde daha yeni olduğunu ve örgüt değerlerini içselleştirmesinin önemini vurgulamaktır (Schermerhorn vd, 2000:134). Bu sayede yeni örgüt üyeleri, çalışma arkadaşlarıyla daha fazla yakınlaşmaya başlayacak, ayrıca kişilerin bu zor durumda gösterdikleri performanslar, onların neleri yapıp neleri yapamayacakları konusunda, örgüte bir öngörü sağlamış olacaktır.

Son aşama değişim aşaması olmaktadır. İş gören bu aşamada işini en iyi biçimde nasıl yapacağını, kendinden beklenenleri, beraber çalıştığı ve üyesi olduğu grubun dinamiklerini, değer ve normlarına nasıl uyum sağlayacağını öğrenmektedir. Sürecin sonunda yeni iş gören, hem kendinden bekleneni bilmekte hem de bu bekleneni en iyi biçimde yapmaya çaba göstermektedir. Bunun yanında, örgüt ve grubun içindeki değer ve normlar içselleşmektedir (Özalp ve Kirel, 1992:165). Sosyalizasyonda bahsedilecek diğer bir husus, örgüt hikâyeleridir. Hikâyeler, örgütsel değer ve normların başlıca aktarıcılarıdır. Dolayısıyla hikâyeleri sürekli gündemde tutmak, örgüt kültürünün aktarılması, değer ve normların pekiştirilmesi açısından önemli olmaktadır. Örgüt içindeki deneyimli çalışanların tutum ve davranışları, onların anlattıkları hikâyeler sayesinde, örgüt içerisinde geçerli olan, istenilen veya istenilmeyen davranışları yeni çalışanların anlamalarında ve diğerleriyle iletişim kurulmasını kolaylaştıracaktır. Başlangıçtaki kültür şoku atlatıldıktan sonraki adım, çalışanların işinde ustalaşmaya başlamasıdır. Bu aşama ise, eğitim programları ve saha deneyimleri ile sağlanmaktadır. Başarılı bir değişim aşamasıyla, yeni çalışanın değerleriyle örgüt değerlerinin örtüşmesi, beraberinde iş gören uyumunu, etkinliği ve verimliliğini getirirken, çalışanın örgütten ayrılma eğilimini azaltmaktadır. Ayrıca yine bu süreç sayesinde yeni iş görenler, kendi bilgi ve kişiliklerini örgüte uygun bir hale getirmiş olacaklardır.

2.5.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, çalışanların aday veya asil olarak işe girişinden çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde zamanla değişen bir takım şartlara göre, verimlilik için eğitim kaçınılmaz hale gelmektedir. Böyle bir durumda, iş görenler için ortaya çıkabilecek bir yabancılaşma sürecinin önlenmesi, etkili bir eğitim politikasıyla sağlanabilmektedir. Bunun yanında günümüzde örgütlerin eğitim faaliyetleri, sadece istenen değişimi sağlamanın ötesinde, sürekli bir İKY işlevi halini almıştır. Teknolojik gelişmeler çalışanların rollerini karmaşıklaştırırken, bilgi toplumunda, bilginin öneminin giderek artması sebebiyle İKY, bilgilerinin arttırılması ve yenilenmesi ile örgütlerin öğrenen organizasyon olmalarını sağlayacak

uygun ortamının oluşmasını hedeflemektedir (Fındıkçı,2000: 15). Özellikle değişim ve kurumlaşmaya dayalı modern yönetim sistemine geçmek isteyen kurumların gerçek anlamda öğrenen bir organizasyon olmalarını sağlayabilecek en önemli araçlardan bir tanesi olan eğitim uygulamaları örgütlere bir takım faydalar getirmektedir. Ersen, (2003:140) söz konusu faydaları şöyle sıralamaktadır;

- Eğitim kişisel ve kurumsal verimliliğin artması demektir,
- Kalite hata oranının en aza inmesini sağlar,
- İş görenlerin motivasyonunu artırır,
- Verimlilik çıktıları artırır,
- İş görenlerin kendilerine ve kurumlarına olan güvenini artırır,
- Kurumsal iletişimin kalitesini artırır,
- Ürün ve hizmetlerin gelişmesini sağlayan süreçlerin iyileşmesini sağlar,
- Örgütü daha dinamik tutar.

Örgütlerde değişim sürecinde, kültür ile eğitim arasında değinilebilecek diğer bir husus, örgüt kültürünün eğitimi kolaylaştırıcı şekilde yönlendirilmesidir. Lopez ve diğerleri, (2004:101)İspanyol hizmet örgütleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında, örgüt kültürünün öğrenme üzerinde büyük ve geniş bir etkiye sahip olduğunu görmüşlerdir. Yazarlar, örgüt kültürünün öğrenmeyi özendirici şekilde değiştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Uzunçarşılı vd, (2000:87), örgütlerde öğrenmeyi kolaylaştıran koşulları şöyle sıralamaktadırlar; olumlu ve destekleyici bir ortam, demokratik yapı, takım çalışması, açık iletişim, çevreyle etkileşim, dinamik bir yapı, sürekli eğitim faaliyetleri, kolektif liderlik, yanlış ve hatalardan ders çıkarılması, öğrenmeyi ödüllendirme, yetki devri, etkin bilgi alma sistemi ve motivasyonun sağlanması. Sıralanan koşullara dikkat edilirse, sayılan faktörlerin hepsinin örgüt kültürü bileşenleriyle ilişkili olduğu görülmektedir.

Örgütte iş görenlerin zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönden eğitileceğinin kararlaştırılmasında yarar vardır. Bu ancak eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitimin buna bağlı olarak planlanması ile sağlanabilir. Ayrıca yapılan eğitim çalışmalarının beklenen sonucu

ne ölçüde verdiği de çok önemlidir. Bu sonuçların alınması için de eğitimin değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Örgütler eğitimin maliyetinden hiç bir zaman kaçmamalı ve eğitimin yararlarına her zaman inanmalıdır. Eğitim ile sağlanacak iş gören niteliğinin artması toplam kaliteye geçiş aşamasında örgüte çok büyük yararlar sağlayabilmektedir. Çünkü eğitim, çalışanın ve örgütün değişimi ile sürekli gelişimi için temel bir işlev olarak görülmektedir. Yakın gelecekte zihinsel beceri gerektirmeyen tüm faaliyetler makinelere devredileceği için insanların ancak zihinsel becerileriyle ekonomik yaşamda yer alacakları bir gerçektir. Çalışanları bu rollere hazırlamak için eğitime önem verilmesi ve bu eğitim sistemlerinin bir dönüşüm geçirmesi gerekmektedir. (Luthans,1997:508). Örgütlerin hızla değişen dünyada değişimlere ayak uydurması buna bağlıdır. Örgütler, yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil hayatta kalabilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek için dinamik olmak ve değişmek zorundadırlar. Herhangi bir nedenle bu dinamizmin zayıflaması örgütün zor durumlara düşmesine neden olabilir. Bu yüzden örgütlerin oluşturdukları personel kadroları teknolojik gelişmelere ayak uyduracak düzeyde yetiştirilmeli, devamlı ve düzenli şekilde eğitim programları organize edilmelidir. Örgütlerdeki eğitim uygulamaları, iş görenlerin değişim süreci ile ilgili merak, kaygı ve endişelerini azaltacak şekilde belirli aralıklarla farkındalık, değişime uyum, yeni yönetim sistemleri ve sistemin örgüte uygulanabilirliği ile ilgili düzenlenmelidir.

2.5.3.Ücretlendirme

İKY' de önemi günden güne artan ve çok geniş bir kesimi (devleti, sendikaları, işvereni ve iş göreni) yakından ilgilendiren en karmaşık ve duyarlı konulardan biri hiç kuşkusuz ücretlendirmedir. Geniş anlamda ücret bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli doğal kaynaklar, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinden emeğe ödenen bedeldir. Daha kısa bir tanımla ücret emeğe ödenen bedeldir. İyi bir ücret çalışılan işte yalnız başına doyum sağlayan, iş göreni işe bağlayan, işi sevdiren bir unsur değildir. Ancak, bir bakıma çalışanın örgüte giriş nedeni olan ücret, aynı zamanda onun örgütte sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Yapılan araştırmaların çoğunda ücret olgusuna iş görenler açısından birinci dereceden önem verildiği bazen önceliğini kaybetse de hiçbir zaman göz ardı edilmediği görülmüştür (Akyüz,2001: 93). Farklı kesimlerin kendi amaç ve çıkarları

doğrultusunda farklı biçimde yorumlamaları nedeniyle bu duyarlı etken, yani ücret olgusu her zaman tartışma konusu olmuştur; çünkü ücret konusu çoğu örgütte sorunlara neden olmakta, tarafların sürekli kendilerini haklı görmelerinden dolayı da çözümü güçleşmektedir.

İş gören açısından ücret kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini güvence altına alabilecek fiziksel ve düşünsel emeğin karşılığı olarak alınan paradır (Ersen,1997:115). Ücret ile temel ihtiyaçlar karşılandığından bu ihtiyaçları en yüksek düzeyde sağlayan doyurucu bir ücret çalışanın motivasyonunu arttıracak en önemli ekonomik etken olduğundan, ücretin etkin bir şekilde yönetimi gerekmektedir.

Örgütlerde ücret yönetimi bir yandan örgütlerin karlılığını ve çalışanların yaşam koşullarını doğrudan etkilediği gibi diğer taraftan devleti ve toplumu etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret iki yönlü dikkati çekmektedir. Birinci yön, çalışanlara ödenen ücretlerin, örgütler için önemli bir maliyetinin olması, ikinci yön ise ücretin genellikle çalışanların yaşamlarını sağlayan araç olmasıdır. Ücret çalışanlara aynı zamanda toplum içinde belirli bir statü sağlamakta, doğal olarak tüm iş görenler adil ve eşit ücret almayı istemektedir (Palmer ve Winters,1993: 66). Örgütler de çalışanların bu istekleri doğrultusunda çeşitli çalışmalar yaparlar ve sorunlara çözüm aramaya çalışırlar.

Örgütlerde değişimsürecinde, İKY ister küçük bir örgütte, ister büyük bir örgütte adil ve eşit ücret programlarının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasından sorumludur. İnsan kaynakları yöneticisi bu çalışmaları yaparken diğer yöneticilerle yakın işbirliği içerisinde olmalı, diğer yöneticilerin bu konuda ki sorumlulukları çalışanların verimini gözlemlemek ve uygun buldukları ücret düzenlemelerini önermelidir. Ücret programının her aşamasında çalışanların ihtiyaçları ve verimlilik düzeyi göz önünde tutulmalıdır (Ersen,1997:116). Maliyeti kontrol altında tutarken ücret programının verimlilik ile ilgili hedeflerine ulaşması sağlanmalıdır. Ücret programı bütünüyle dıştaki rekabet ve içteki eşitlik bakımından zaman zaman gözden geçirilmelidir. Verilen ücretle iş arasındaki uyumun devam etmesi için işler sürekli incelenmelidir. Ücretler ile ilgili her konuyu açıkça tartışma, çalışanların örgüt politikalarına olan güvenini arttırdığı

gibi yöneticileri daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Gizlilik politikası iş görenler arasında birçok yanlış anlamaya neden olur. Örgütlerde ücrette gizlilik politikası uygulandığında çalışanların örgütte olan güveni sarsılacak ve motivasyonları düşecektir.

İnsan kaynakları çabaları kapsamında ücretlendirme, çalışanların en duyarlı oldukları uygulamadır. Ücretlendirmede çalışanların çok iyi analiz edilerek ücretlerinin belirlenmesi gerekir. Yanlış ücretleme politikası, iş görenler arasında işbirliğini azaltmakta ve işbirliğinin olmadığı organizasyonlarda, yeni fikirler oluşamayacağı için, o organizasyonda takım çalışması ve işe ve örgüte uyum düşüncesinden söz edilememektedir (Feldman ve Arnold,1983:408). Ücret dağılımı doğru işleyen örgütlerde, çalışanlar belli bir doyuma ulaşacaklarından, bireyler arasında sağlıklı bir iletişim sürdürülecek ve bu iletişim örgütsel değişimi kolaylaştıracaktır.

Ücret, örgüt kültürünü yansıtırken aynı zamanda örgütte neye ve kime ne kadar değer verildiğine ilişkin bir gösterge olmaktadır. Değişim kapsamında örgütler, ücretlendirme politikalarında eşit işe eşit ücret prensibini mutlaka uygulamalı ve şeffaf bir ücretlendirme politikası izlemelidir. İş gören gerek duyduğunda, ücretlerle ilgili konuları insan kaynakları yönetimi ile konuşabilmelidir. Bu bağlamda örgütteki çalışanların özellikle değişim dönemlerinde örgütsel değişime ayak uydurmaları ve değişim getireceği faydalara olan inançlarını güçlendirmek ücret yapısının kurulması ve bu şekilde diğer sistemlerle birlikte periyodik olarak gözden geçirilmesi ile sağlanmaktadır. Aksi takdirde çalışanların örgüte olan inançları azalacağı gibi örgütsel değişime olan dirençleri de bir o kadar artabilecektir ve örgütsel değişim süreci sekteye uğrayabilecektir.

2.5.4. Performans Değerleme

İş görenlerin örgüt içindeki başarısını, kişisel özellik ve yeteneklerinin yanında, işini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirlemektedir. Yöneticiler oluşturdukları ortam içerisinde astlarının gerçekleştirdiği işgücü performansını bilmek ve kontrol altında tutmak zorundadır. Gelişen zaman içerisinde yöneticiler çalışanların bireysel veya

grup olarak performansını bilmek isteyecekler ve bu istek performans değerleme sistemini ortaya çıkaracaktır.

Örgüt yönetiminde performans değerleme, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla çalışanlara ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, iş davranışlarını analiz ederek çalışanın başarısını ölçme ve değerleme olgusudur. Dar anlamda bakıldığı zaman performans değerleme sistemi, yönetici ile iş gören arasındaki faaliyet ve yönetsel bir süreçtir. Performans değerlemesi, örgütte her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar ve başarıların yöneticiler tarafından analiz edilmesi ve değerlendirilmesidir (Armstrong,1996:261). Performans değerleme dendiğinde çalışanın örgüt içi etkinliğinin yönetici açısından analizinin yapılması ve kendisinden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması akla gelmektedir. Diğer bir deyişle performans değerleme, çalışanın verimliliğinin ve üretim kapasitesinin kontrol edilmesi olarak da görülebilir. Ayrıca performans değerleme çalışanın örgüt içinde tarif edilen sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesi olarak da tanımlanabilir.

Genel olarak performans değerlemede iki temel amaç vardır: Birincisi, o andaki performansın kalitesini, çalışanın başarılı ve başarısız olduğu hususları belirleyerek değerlemektir. (Palmer ve Winters,1993: 69). Bu değerleme sonucunda çalışanın performansını geliştirmek için neler yapılması gerektiği de açıklık kazanmaktadır. İkinci temel amaç ise, örgütün yönetim potansiyelinin belirlenmesidir. Bu amaç üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alacak kişilerin saptanması ve bu kişilerin söz konusu pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini kapsar.

Örgütlerde performans değerleme sisteminin temel amaçları doğrultusunda, örgütlerde performans değerlendirme sistemi ile (Ersen, 2003.136);

- Yapılan işle ilgili beklentilerin açığa kavuşturulması,
- Kurumun belirlediği ana hedeflere uygun kişisel hedeflerin belirlenmesi,
- Kişinin işle ilgili performansında gözlemlenecek noktaların netleşmesi,
- Kişinin performansının belirli süre içerisinde ve işin gerekleri doğrultusunda gözlemlenerek bu performansın bir değerlendirmesi yapılmaktadır.

Bu değerlendirmeden elde edilen bulguların eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer ve gelişim için yönlendirilmesi ve verimliliğin artırılmasında kullanılması, sistemi çok boyutlu bir yönetim süreci haline getirmektedir. Bu sürecin bir diğer boyutu da çalışanın kuruma sağladığı katma değer ve öneriler doğrultusunda ödüllendirilmesi olarak gerçekleşir. Performans değerlendirme sisteminin başarılı ve sağlıklı olabilmesi için objektif ve ölçülebilir bir biçimde oluşturulması en önemli noktalardandır.

şimşek (2004:292), sistemin kriterlerini oluştururken dikkat edilmesi gereken husus şöyle sıralanmaktadır.

- Değerleme kriterleri değerleme dönemi başında oluşturulmalıdır,
- Değerleme somut, ölçülebilir hedeflere dayalı olmalıdır. Hedefler arasında toplam müşteri memnuniyeti, kalitede sürekli gelişim, esneklik ve dhili bilgi akışı gibi konular da yer almalıdır,
- Tüm hedeflerin ölçülebilir olması mümkün olmakla, performans kriterleri önceden belirlenerek karşılıklı anlaşmaya varılmalıdır,
- llebilir hedefler için kullanılacak lmlene araçları belirlenmelidir,
- Benzer görevleri yapanlar benzer kriterlerle değerlenmelidirler,
- Kişisel hedefleri verirken temel esas kurumun hedefleri doğrultusunda departman hedeflerinin kişisel hedeflere indirgenmesi olmalıdır,
- Hedeflerin kişisel gelişimi destekleyici, yönlendirici ve genel olarak kurum hedeflerine ulaşılabilmesi için araç niteliğinde olmalıdır,
- Tüm hedefler birbirini destekleyici ve parametrik ilişki içerisinde olmalıdır.

Performans değerleme sistemi, değişim sürecinde yöneticilere çalışanların gelişmeleriyle ilgilendiklerini gösterme fırsatı tanıma, onların beklentilerinin belirlenerek örgüte bağlılıklarının artırılmasını sağlama, motivasyonun ve verimliliğin artmasına katkıda bulunma, eğitim, geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlamasına katkıda bulunma, adaletli bir ücret sistemi oluşturma, iş gören başarı hedeflerinin yn ve düzeyini belirlemede fırsat yaratma imkânı sağlamaktadır (Bozkurt, 1991:137).

Performans değerleme sistemleri yukarıdaki imkânları sağlamasının yanı sıra örgütte, örgüt kültüründen gelen değerleri ve normları da etkilemektedir. Performans değerleme sistemiyle ödüllendirilecek davranışlar da bu değer ve normlara uyum doğrultusunda oluşmaktadır. Ayrıca iş görenler, başarılarının yanında performans değerlemede, örgüt kültürüne uyabilme yetenekleri doğrultusunda değerlendirilebilmektedir. Başaran, (1990: 43) örgüt kültürünün elemanı olan değerleri, örgüt içerisinde başarıyı tanımlayan, standartları belirleyen, çalışanların işlem ve eylemlerini nitelendirme ve değerlendirmeye yarayan kavramlar olarak belirlemektedir. Deal ve Kennedy (1982:152) ise değerlerin çalışanlara, "Bunu yaparsanız başarılı olursunuz" gibi somut bir terimi ifade ettiğini belirtirken, örgütte başarı standartlarını oluşturduğunu savunmaktadır. Buradan çıkarılacak temel sonuç örgüt kültürünün, değer ve normlarıyla, çalışanların belirli standartları anlamalarına ve kendinden beklenen performans düzeyine ulaşmak için çaba sarf etmelerinin sağlanmasıdır.

Performans değerleme sisteminin verimliliği için, amaçların benimsenmesi ve bu doğrultuda harekete geçilmesi, tüm çalışanların sürece etkin katılımının sağlanması gerekmektedir. Performans değerlemede istenilen etkinliğe ulaşılabilmesi için, iş görenler arasında etkin bir bilgi alış-verişi oluşturulmaya yönelik toplantılar düzenlenmelidir. Bu toplantılarda ulaşılmak istenilen amaçlar, performans değerlemede gereğine ve yararlarına ilişkin bilgiler empoze edilmelidir. Örgüt kültürünün, işbirliği sağlanması ve iletişim üzerindeki etkisinin önemi, burada öne çıkmaktadır. Ayrıca toplantılar, hatırlanacağı gibi örgüt kültürünün elemanlarından

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TKY GEÇİŞ SÜRECİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

3. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Tez kapsamında yürütülen araştırmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimine geçen örgütlerde Toplam Kalite Yönetim Anlayışının benimsenmesi ve uygulanabilirliğinin sağlanması amacıyla örgüt kültürünün değişiminde İnsan Kaynaklarını Yönetiminin etkinliğinin ve rolünün belirlenmesidir.

TKY anlayışı temelinde örgütteki yapıların değişimini gerekli kıldığından, TKY uygulamalarında eski örgüt kültürünün yerine kalite kültürünün yerleştirilmesi ve iş görenler tarafından benimsetilmesi büyük ölçüde örgütteki insan kaynakları yönetim uygulamaları ve İKY işlevlerinin etkin kullanımı ile mümkün olabilecektir. Örgütteki İKY uygulamaları kalite kültürünün benimsetilmesinde kaldıraç etkisi yapacak, İnsan Kaynakları Yöneticileri semboller, kurallar, inançlar, davranışlar ve ritüeller gibi kültürü belirleyen kriterlerin değişiminde rol alabileceklerdir. Aynı zamanda İKY planlama süreçlerinde işe alma ve iş gören seçim süreci, hizmet içi eğitim faaliyetleri, performans değerlendirme sistemleri, ödül sistemleri kalite kültürünün örgüt içinde yerleşmesini doğrudan etkileyecektir. İKY, Toplam Kalite Yönetiminin örgüt içinde benimsenmesi için belirleyici bir rol oynamaktadır. İKY ilke ve yöntemlerinden yararlanmadan Toplam Kalite Yönetiminin yerleşmesi mümkün olmamaktadır. Kalitenin tabana yayılmasının ve bütünde kalite anlayışının oluşması için örgütteki tüm çalışanların bunu algılaması gerekmektedir. Kısacası rekabetin sürdürülmesi, müşteri tatmininin sağlanması ve örgüt hedeflerine ulaşılması için toplam kalite yönetimi uygulanmalı ve İKY de bu sürece duyarlı olup, bizzat içinde yer almalıdır.

Yukarıda verilen bilgilerin ışığında, örgüt kültürünün değişiminde İKY' nin rolü ve etkisinin belirlenmesi amacıyla ölçümleme yönteminin geliştirilmesi sırasında yapılan analiz ve incelemeler sonucunda;

a) Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliğinin belirlenmesi,

b) TKY çalışmaları doğrultusunda örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımalarının belirlenmesi,

c) Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde Örgütteki İnsan kaynaklarının planlama, eğitim, ücretleme, performans değerlendirme fonksiyonlarının örgüt kültürünün değişimindeki rolü ve etkisinin belirlenebilmesi araştırmanın diğer amaçlarını oluşturmaktadır.

3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

Tez çalışmalarının teorik bölümlerde yer alan bilgileri uygulama bölümünde destekleyebilmek amacıyla, uygulama bölümlerinde seçilecek olan araştırma yöntemlerinin örgütlerdeki yapıları ve işleyişi tüm yönleriyle yansıtabilen, araştırma problemlerinin çözümüne yol gösteren ve gerçeğe yakın değerler verebilen bir yapıda olması gerektiği düşünülmektedir.

Yukarıdaki ilkelerden hareketle geliştirilen uygulama yönteminin, örgüt kültürünün değişiminde İnsan Kaynaklarının rolü ve etkisinin ölçülmesine yönelik olarak, "geçerliliği", "güvenilirliği", "uygulanabilirliği" ve "örgütteki sorunlara çözüm getirebilmesi" önemli bir konu olmaktadır. Bu nedenle analizler bölümünde de açıklandığı gibi, faktör analizleri ile güvenilirlik analizlerine ve tanımlayıcı analizlere (aritmetik ortalama, standart sapma, varyans analizleri) yer verilmiştir.

Örgütte Toplam Kalite Yönetim anlayışının uygulanabilirliği, örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki etkileri ve benimsenme düzeyleri, İKY uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik veriler toplam 60 örgütten toplanmıştır. Bu kapsamda elde edilen bilgiler, örgütte görev yapan üst düzey yöneticiler ve İnsan kaynakları

yöneticileri ile yüz yüze yapılan görüşme ve görüşme sonucu doldurulan, anket formundan elde edilmiştir. Araştırma anket formunun içeriği aşağıda yer almaktadır;

Tablo 1. Anket Formunun İçeriği

BÖLÜM	Soru Sayısı	Kime Yönelik
Yöneticiler Hakkında Genel Bilgi	6	Üst Düzey Yönetim-İK Yöneticisi
Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar ve Örgütte Yansımaları	11	Üst Düzey Yönetim-İK Yöneticisi
TKY Örgütte uygulanabilirliği	11	Üst Düzey Yönetim-İK Yöneticisi
TKY' ne Geçiş Sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	16	Üst Düzey Yönetim-İK Yöneticisi
TKY' ne Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	17	Üst Düzey Yönetim-İK Yöneticisi
TKY' ne Geçiş Sürecinde Ücret Uygulamaları	6	Üst Düzey Yönetim-İK Yöneticisi
TKY' ne Geçiş Sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	5	Üst Düzey Yönetim-İK Yöneticisi

Veri toplama aracı olarak tezin literatür bölümündeki bilgilerden ve tez danışmanının önerileri ile araştırmacı tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürünün Değişiminde İKY'nin Rolü” başlıklı anket formu toplam 4 ana bölüm ve son bölüme ait alt 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik bilgiler olup, katılımcıların örgütteki görevleri, çalışma süreleri, öğretim durumları ve cinsiyetlerinin belirlenmesine yönelik hazırlanmıştır. İkinci bölümde örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımalarının belirlenmesine yönelik toplam 11 ifade yer alırken, Üçüncü bölümde ise kalite yönetim sistemlerinin örgütlerde uygulanabilirliğinin belirlenmesi amacıyla 11 ifadeye yer verilmiştir. Son bölümde ise kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin belirlenmesi amacıyla, İK planlaması alt başlığında 16 ifade, eğitim uygulamaları alt başlığında 17 ifade, ücret ve ödüllendirme uygulamalarında 6 ifade, performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili toplam 5

ifade yer almaktadır. Soru formunda yer alan ifadelerin tümü beşli likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. (Anket formundaki ölçeklerin oluşturulmasında Toprak, M. (2007). Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ve Akyüz, Ö, F. (2001). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması kaynaklarından yararlanılmıştır).

3.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Örgütlerde yeni yönetim tekniklerine geçiş süreci var olan kültürün değişimini beraberinde getirmektedir. Kültürel değişimin insana bağlı olduğu düşünüldüğünde örgütteki tutumları ve inançları değiştirmek ancak etkili bir İKY ile mümkün olmaktadır. Örgütlerde Toplam Kalite Yönetiminin getirdiği kültürel değişim, örgütte işlerin yapılış tarzında değişiklik anlamına geldiğinden, çalışanların değişen iş tekniklerini tam olarak öğrenmeleri sağlanmalı, değişimin ürkütücü yönlerinden kurtulmaları gerekmektedir. TKY sistemlerine geçiş sürecinde İKY' nin personel seçimi ve işe alma, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlemesi, personel değerlemesi, ücretleme, güdüleme ve moral gibi fonksiyonlarını etkili olarak yerine getirmesi, yeni örgüt kültürünün iş görenler arasında benimsenip kabul görmesini kolaylaştıracaktır. Örgüt kültürünün değişimi sırasında İKY' ye düşen görev değişim karşısında çalışanlardan beklenen tutum ve davranışların oluşumu sağlayacak yeni kültürel değerlerin çalışanlara benimsetilmesine çalışılmasıdır. İKY değişim sonucunda ortaya çıkabilecek farklılıkları gidererek, yeni vizyonu desteleyecek liderleri, ritüelleri, hikâyeleri, ödül, değerlendirme ve sosyalizasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmelidir (Preston,1994:131). Bütün bunlar yapılırken çalışanlara tüm süreçler hakkında eğitim imkânı sağlanmalı, iletişim ağlarının etkin kullanılması ve katılımcı yönetim anlayışıyla örgütsel değişime karşı direncin azaltılarak oluşan yeni durumu kabullenmeyi ve desteklemeyi kuvvetlendirecektir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın temel hipotezi, “Örgüt kültürünün değişiminde İKY'nin doğrudan ve etkin bir rolü olduğu yönündeki kabullenmedir”. Bu düşüncelerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

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

H.1.1.TKY sürecinde İnsan Kaynaklarının planlama fonksiyonları ile TKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H.1.2.TKY sürecinde sürecin de İnsan Kaynaklarının eğitim fonksiyonları ile TKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H.1.3.TKY sürecinde İnsan Kaynaklarının ücret, ödüllendirme fonksiyonları ile TKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H.1.4.TKY sürecinde İnsan Kaynaklarının performans değerlendirme fonksiyonları ile TKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütlerde, çağdaş yönetim anlayışının temelinde kalite ve süreçlerin tümünde kalitenin sağlanması düşüncesi yatmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin temel misyonu, değişimi yönetebilmek ve “ kalite” ye ulaşmaktır. Kalite burada geleneksel anlamının dışında, yeni bir ifadeye sahiptir Kalite müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Wilkinson,2001:42). Dinamik pazarlarda yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olmaktadır. TKY, insan kaynaklarının desteği olmaksızın bir örgütün kaliteli olamayacağı temel görüşünü kabullenir (Boone ve Kurtz 1996:23). TKY çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin doyurulmasını kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlar ve bu amaçlara ulaşmanın ancak İKY’ nin etkinliği ile sağlanabileceği görüşünü savunur. TKY geçiş sürecinde, sürecin gerektirdiği kültürel değişim ve yeni kültürün örgütte benimsenmesi İKY’ nin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. İKY,

personel seçme, yerleştirme, sosyalizasyon, eğitim, performans ve ücretleme sistemlerini, TKY felsefesinin temel unsurlarından, müşteri odaklılık, takım çalışması, sürekli gelişme ve iyileştirme, örgütteki tüm bölümler arasında etkili ve açık iletişim ağının oluşturulması amacına yönelik olarak düzenlemelidir. İKY, örgütte toplam kalite modeli geliştirilmesi ve söz konusu modelin örgütün tüm birimlerinde uygulanması ve benimsenmesinde son derece etkili olmalıdır. Bu düşüncelerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

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

H.2.1.TKY' ye geçiş sürecinde Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İnsan Kaynaklarının Planlama Fonksiyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H.2.2. TKY' ye geçiş sürecinde Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İnsan Kaynaklarının eğitim fonksiyonları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H.2.3. TKY' ye geçiş sürecinde Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İnsan Kaynaklarının ücret-ödüllendirme fonksiyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H.2.4. TKY' ye geçiş sürecinde Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İnsan Kaynaklarının performans değerlendirme fonksiyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Daha önce belirtildiği gibi örgütsel değişim üst yönetimden başlamaktadır. Örgütlerde TKY sürecinde örgüt kültürünün değişiminde kalite kültürünün yaratılması için etkili bir yönetim kadrosuna gereksinim duyulmaktadır. Üst yönetimin liderliği, TKY uygulamaları sürecinde üst yönetimin büyük bir istekle sürecin içinde olmasını ifade etmektedir. Toplam Kalite sistemini yürütmek için yöneticiler, bir yandan müşterilerin kalite gereksinimlerini almak, bu gereksinimleri karşılamak ve hatalı ürünleri yok etmek konularında yapılan çalışmalara katılırken,

diğer yandan da, gerekli politikaların belirlenmesi, tüm çalışanların kendilerini bu politikalara yakın hissetmesi konularında çalışmalıdır. Üst yönetimin beraber çalıştıkları çalışanların ne şekilde düşündüklerini ve nasıl davrandıklarını değerlendirmeden örgütsel değişim çabalarına başlaması sonuçsuz kalacaktır. Örgütlerdeki üst yönetim kadroları, örgütlerde değişim sürecinde yeniden yapılanmada gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştiren bir özelliğe olmalıdır. Yöneticiler, örgütlerdeki yeni yönetim sistemlerinden TKY anlayışının örgütte yerleşebilmesi için gerekli örgütsel koşulları hazırlayarak, değişim sürecini fırsata dönüştürebilmelidir. Bu bağlamda, değişim sürecinde farklı birimlerde farklı görevler üstlenen yöneticilerin, görev tanımları, görev süreleri farklılık gösterse bile, ortak bir anlayışla insani değerlere ve yaratıcılığa önem ve değer veren, gelenekçi değil yenilikçi olan, vizyon sahibi, değişimi çalışanlara rağmen değil, iş görenlerle birlikte başlatan ve ona yön veren, yeni değişim süreçlerine örgütü hazırlayan, değişimin konusunu ve yönünü belirleyen bir konumda olmalıdırlar. Bu düşünceden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H.3. TKY sürecinde yöneticilerin (üst düzey yöneticiler, İK yöneticileri ve kalite bölüm yöneticileri) pozisyonları, İKY işlevlerinin etkinliğini üzerinde farklılık göstermemektedir.

H.4. TKY sürecinde yöneticilerin (üst düzey yöneticiler, İK yöneticileri ve Kalite Bölüm Yöneticileri) görev süreleri ile İKY işlevlerinin etkinliği arasında farklılık bulunmamaktadır.

H.5. TKY sürecinde yöneticilerin cinsiyetleri ile İKY işlevleri arasında farklılık bulunmamaktadır.

Örgütsel değişim sürecinde İnsan Kaynaklarının etkin yönetilmesi TKY uygulamalarının en önemli koşuludur. TKY anlayışı çalışanların gönüllüğü ilkesine dayanır. Motivasyonu düşük, tatminsizlik yaşayan, işverene güven duymayan, mutsuz bir İş gören grubu çalıştığı örgütte herhangi bir geliştirme, iyileştirme arayışına bile girmeyecektir. Oysa ki; kalite çemberleri, çalışma grupları vb. sürekli iyileştirme modelleri; insana inanan, onların istek ve çabalarının değerlendirilmesine dayanan ana prensipler içermektedir.

Yukarıdaki bahsedilen uygulamalar örgütün faaliyet gösterdiği sektörler göre farklılık gösterebilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe değişim sürecinde İKY işlevleri ayrıca bir değer taşımaktadır. Çünkü varlığını sürdürebilmek adına, kurulmuş müşteri ilişkileri (insan ilişkileri), aldığı hizmetten memnun ayrılan mutlu müşteriler için hizmet işletmelerinin tek güvencesi, sahip olduğu işgücüdür. Bu sebeple TKY sürecinde üretim ve hizmet sektöründeki İKY işlevlerinin uygulamaları ve etkinliği farklılık gösterebilir. Üretim sektöründe kaliteli ürün için, makinenin spesifikasyonlarında değişiklik yapmak yeterli olabilir. Ancak hizmet sektöründe kaliteli ürün için, çalışanlarınızı İKY uygulamaları dâhilinde geliştirebilir ve ürüne yansımaları izleyebilirsiniz. Bu düşünceden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H.6. TKY sürecinde, örgüt kültürünün değişiminde İKY işlevlerinin etkinliği örgütlerin faaliyet alanlarına göre (üretim-hizmet) farklılık göstermektedir.

Araştırma temel olarak TKY uygulamalarının gerektirdiği kalite kültürünün, örgütteki tüm üyeler tarafından kabul görmesi ve benimsenmesinin İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının etkin olarak kullanılması ile sağlanabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda, üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren, TKY kapsamında Kalite Yönetim Belgesi (ISO 9001) alan örgütlerden oluşmaktadır. Araştırma TKY uygulamalarında örgüt kültürünün değişiminde İKY işlevlerinin etkinliğinin ölçülmesi amacı taşıdığından, örneklem grubu KALDER' e kayıtlı 2001-2005 yılları itibariyle ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri belgesine sahip örgütleri kapsamaktadır. ISO 9001 belgesinin 5 yıllık dönemi kapsamının nedeni, tezin çalışmasında da belirtildiği üzere, örgüt kültürünün değişimi uzun zamana yayılan bir süreci kapsamaktadır (Shein,1999). Söz konusu dönemlerde kalite belgesi alan örgütlerin 2010 yılı itibariyle, TKY anlayışına bağlı olarak eski örgüt kültürünün yerine, kaliteye odaklı örgüt kültürünün benimsenmiş olduğunun ve değişimin tamamlandığının düşünülmesidir. Bu düşünceden hareketle aşağıda varsayım geliştirilmiştir.

H.7. TKY sürecinde Kalite belgesinin alındığı yıl ile İKY işlevlerinin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4.ARAŞTIRMANIN YÜRÜTÜLMESİ VE AŞAMALARI

Uygulama çalışması, aşağıdaki sistematik çerçevesinde yürütülmüştür:

1. Uygulamanın planlanması ve ön çalışmalar; Bu kapsamda üst yönetimin uygulamaya ilişkin onay ve desteğinin alınması, araştırma hakkında bilgilendirilmelerinin yapılması önemli noktalar olarak belirtilebilir.
2. Soru formlarının dağıtılması ve görüşme yapılması; bu yollarla bilgilerin toplanması, derlenmesi, istatistik programına aktarılması, analizi ve değerlendirilmesi sağlanması. Bu kapsamda, elde edilen verilerin değerlendirilmesinde faktör analizleri, geçerlilik-güvenilirlik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.
3. Sonuç ve değerlendirme tablolarının oluşturulması; Uygulama sonuçlarına ilişkin tablolar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.
4. Değerlendirme sonuçlarını içeren, özet bir proje raporunun hazırlanması ve kuruluşa sunulması; Üst yönetiminin talebi doğrultusunda gerçekleştirilen bu aşama, aynı zamanda elde edilen bulguların yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesine altyapı oluşturması bakımından gerekli ve önemli görülmektedir.

3.5.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, temelde yeni bir kültür ve felsefeyi gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım, örgüt kültürü ve örgütteki yönetim felsefesi ile yakından ilgilidir. Bütün örgütün kaliteye odaklanması demek olan TKY, bir yönetim felsefesi ve stratejisidir. Bu doğrultuda, kalite çalışmalarının tüm süreçlerinde İKY, planlama, eğitim, ücret, performans değerlendirme fonksiyonlarını etkin bir şekilde örgütün tamamına nüfuz etmesi yönünde programların yürütülmesinden sorumlu olmalıdır. Nüfuzun kuvvetli olması, örgüt kültürünün bilinmesine ve de elastikiyetine bağlıdır. Örgüt kültürünün iş görenler tarafından benimsenmediği bir örgütte toplam kalite yönetiminin yerleşmesi ve uygulanması mümkün değildir. Örgütlerde oturmuş, sağlam bir örgüt kültürü, TKY ilkelerinin

başarılı şekilde benimsenmesine ve uygulanmasına sebep olabilir. TKY anlayışı iş görenler tarafından tam benimsenmedikçe başarı gösteremeyebilir. TKY yaklaşımının başarısının; yöneticilerin ve özellikle İKY işlevlerinin etkinliğine bağlı olduğu yaklaşımından hareketle, araştırma sonucunda elde edilecek bulguların, TKY anlayışını, felsefesini tüm süreçlerde uygulamak isteyen örgütlerin konu hakkındaki bilinç düzeylerinin arttırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca akademik anlamda günümüze kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İKY Konularında ayrı çalışmalar yapılmış ya da tüm bu başlıklara özet bilgi halinde yer verilmiştir.

Bu çalışma, TKY uygulamaları bu uygulamaların başarısı için yeni bir örgüt kültürü gerekliliği ve söz konusu kültürün örgüt içinde yerleşmesi ve benimsenmesi için TKY, Örgüt kültürü ve İKY işlevlerini bütünü oluşturan parçalar olarak değerlendirmektedir. Çalışmadan elde edilecek bulgulardan hareketle oluşturulan sonuç ve yorumlar, örgütlerin üst yönetimi ve bu konuda çalışmaya yapacak akademisyenler tarafından bilimsel bir kaynak olarak kullanılabilir.

3.6.ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Örgüt Kültürünün değişimini zorunlu kılan TKY, İKY gelişmeksizin ve insan kaynaklarının desteği olmaksızın bir örgütün kaliteli olamayacağı temel görüşünü kabullenir. TKY çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin doyurulmasını kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlamaktadır. Bu amaçla başarıların nesnel değerlendirilmesi, ekip çalışmalarına katılım, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışır (Kal Der 2003).İKY boyutunda, TKY' nin temel amacı kaliteli mal ve hizmet için işgücünün potansiyelini belirlemek, geliştirmek ve kullanmaktır. Bu amaçla TKY tüm çalışanları ile birlikte ortak bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlar. Bu nedenle de çalışanların üretim ve yönetim sürecine katılımını, eğitimini ve güdülenmelerini önemser.(Coffey,1994). Geleneksel yönetimde çalışanların yönetim ve üretim sürecine katılımı son derece düşük olduğu gibi aynı zamanda çalışanların salt örgütsel kültüre uyumunu sağlanması amaçlanmıştır. Hâlbuki TKY yaklaşımında çalışanların üretim ve yönetim sürecine katılımında hem iş gören odaklılığın ön planda tutulması hem de

katılımın yüksek düzeyde işe dönük olması amaçlanır (James,1996).Bu nedenle TKY' de sürekli olarak bir yenilikçilik ve bu amaçla iyileştirme söz konusudur. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için TKY sürecinde örgütlerde kalite kültürünün yerleşmesi İnsan Kaynakları işlevlerinin etkin kullanımı ile mümkün olabilecektir.

Yukarıda verilen bilgiler çerçevesinde, Araştırma temel olarak TKY uygulamalarının gerektirdiği kalite kültürünün, örgütteki tüm üyeler tarafından kabul görmesi ve benimsenmesinin İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarının etkin olarak kullanılması ile sağlanabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın örnekleme TKY uygulamaları sonucunda ISO 9001 kalite belgesine sahip üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren, 60 işletmede görev yapan 131 üst düzey yönetici olarak belirlenmiştir. Araştırma, KALDER' e kayıtlı 2001-2005 yılları itibariyle ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri Belgesine sahip ve İK departmanı bulunan örgütleri kapsamaktadır. Örneklem grubunun 5 yıllık dönemi kapsamasının nedeni, Tezin literatür çalışmasında da belirtildiği üzere, örgüt kültürünün değişimi uzun zamana yayılan bir süreci kapsamaktadır (Shein,1999). Söz konusu dönemlerde kalite belgesi alan örgütlerin 2010 yılı itibariyle, TKY anlayışına bağlı olarak eski örgüt kültürünün yerine, kaliteye odaklı örgüt kültürünün benimsenmiş olduğunun ve değişimin tamamlandığının düşünülmesidir.

Araştırma Nisan - Ekim 2010 dönemini kapsamaktadır. 2001- 2005 yılları arasında, Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip (ISO 9001) örgütler araştırma kapsamında yer almaktadır. Örneklem, örgütün genel müdür, kalite müdürü ve İK yöneticileri ile sınırlandırılmıştır. Örneklem grubunun üst düzey yöneticilerden seçilmesinin nedeni örgütte değişim karar sürecinden, uygulama ve değerlendirme aşamalarına kadar söz konusu yönetim ekibinin süreçte aktif rol oynamaları ve tüm süreçlerdeki işleyişi hâkim olmaları ile bağlantıdır.

Araştırma sırasında örneklemin seçiminde üst düzey yöneticilere ulaşamama, araştırmanın sınırlı bir zamanda bitirilmesi gerekliliği, dağıtılan anket formlarının geri dönüşlerinin zamanında olmaması, üst düzey yöneticileri anket formunun doldurulması konusunda ikna çabaları araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK BULGULARI

Araştırma sonucunda toplam 131 geçerli anket formu elde edilmiştir. Anketlerin kontrol değişkenleri ve demografik verilerine ilişkin sonuçları Tablo 2 de yer almaktadır.

Tablo 2. Ankete Cevap Verenlerin Demografik Yüzdeleri

<i>DEMOGRAFİK SORULARIN YÜZDELERİ</i>		
1.Örgütteki göreviniz		
	n	Yüzde
Üst düzey yönetici (Genel Müdür-Müdür)	63	48,1
İnsan Kaynakları Müdür-Yönetici-Uzman	53	40,5
Kalite-Muhasebe-Finans	15	11,5
2.Örgütün Faaliyet Alanı		
	n	Yüzde
Üretim	63	48,1
Hizmet	68	51,9
3.Örgütte çalışma süreniz		
	n	Yüzde
1-5yıl	80	61,1
5-10 yıl	42	32,1
10-15 yıl	5	3,8
15-üstü	4	3,1
4.ISO 9001 Belgesinin Alındığı Yıl		
	n	Yüzde
2001-2003	65	49,6
2003-2005	66	50,4
5.Öğrenim Durumunuz		
	n	Yüzde
Lise	8	6,1
Lisans üniversite	116	88,5
Y.Lisans	7	5,3
6.Cinsiyetiniz		
	n	Yüzde
Erkek	90	68,7
Bayan	41	31,3
TOPLAM	131	100,0

Ankete cevap verenlerin örgütlerdeki görevlerine göre dağılımı, %48,1 üst düzey yönetici, %40,5'i İnsan Kaynakları Müdürü ve Yönetici, %11,5'i ise Kalite-Muhasebe Müdürü %11,5 şeklindedir. Örneklemin %48,1 oranıyla üst düzey

yöneticilerden ve %40,5 oranla İnsan Kaynakları yöneticilerinden seçilmesinin amacı, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde örgüt kültürünün değişiminde söz konusu yöneticilerin aktif olarak yer almasıdır. Ayrıca söz konusu yöneticilerin süreci yönlendirmede belirleyici rol oynamalarından dolayı örneklem grubundan elde edilecek verilerin araştırmanın amacı ve temel varsayımlarını doğrulamada belirleyici olacağı düşünülmektedir.

Anketten elde edilen verilere göre örgütlerdeki faaliyet alanları %48,1 üretim, sektörü (Makine, Elektrik Elektronik, Yapı Elemanları, Cam ve Cam Sanayi, Mobilya Sanayi, Kimya Sanayi), %51,9 hizmet sektörü(Turizm, Gıda, İnşaat, Taşımacılık, Bilişim, Otomotiv) alanı olarak dağılım göstermektedir. Ankette örgüt faaliyet alanlarına göre üretim ve hizmet alt başlıklarında sınıflandırılmıştır. Söz konusu sınıflandırma değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi açısından araştırmacıya kolaylık sağlamıştır.

İş görenlerin, örgütlerdeki çalışma sürelerine dağılımı, 5-10 yıl arası %61,5, 1-5 yıl arası %32,1, , 10-15 yıl arası ise %3,8 ve 15 ve üzeri ise %3,1 şeklinde dağılım göstermiştir. İş görenlerin çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde % 61,5 oranla (5-10 yıl arası) çalışma süresi örgütün değişim sürecinin öncesi ve sonrasında bilgi ve tecrübe sahibi olmaları çalışma sürelerinin örgüt kültürünün değişiminde etkisinin belirlenmesi açısından belirleyici olabilecektir.

Örgütte ISO 9001 belgesini aldığı yıl göre anket verileri değerlendirildiğinde 2001-2003 yılları arasında kalite belgesi alan örgütlerin oranı %49,6 iken, 2003-2005 yılları kalite belgesi alan örgütlerin oranı %50,4 dür. Anket formunun değerlendirilmesinde kalite belgesi alan örgütlerin 2'li sınıflandırılmaya tabi tutulmasının nedeni, örgüt kültürünün değişiminin kalite belgesinin yıllar itibariyle farklılık gösterip göstermediğinin t testi uygulanarak belirlenmesinde kolaylık sağlayacağını düşünülmesidir.

Ankete cevap verenlerin öğrenim durumları incelendiğinde, lisans düzeyi %88,5, Lise %6,1 ve yüksek lisans düzeyinde olanlarda %5,3'dür. Örgütte İş gören

yöneticilerin yüksek oranla lisans mevzunu olması değişim süreci hakkında bilgi sahibi, belirleyici ve yönlendirici olabileceklerinin göstergesidir. Ancak örgütte çalışanların lisans düzeyi oranı %88,5 olduğundan istatistiksel anlamda bir analize tabi tutmak doğru olmayacaktır.

Ankete cevap veren çalışanların %68,7'si erkek %31,3'ü bayandır. Örgütlerde üst yönetim ve yönetim kadrolarından İş gören çoğunluğun erkek olması örgütlerde üst yönetimde görev alma konusunda erkeklerin tercih edildiğini göstermektedir.

4.2. ANKET FORMUNUN GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ

Örgütlerin kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde örgüt kültürünün değişiminde İKY' nin rolüyle ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla üretim ve hizmet sektörüne ait toplam 131 örnekleme ait geçerli anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması için 80 örnekleme ön uygulama yapılmış ve ölçek geliştirme konusunda uzman olan kişilerden görüşler alınmıştır. Anket formunda yer alan sorular belirli alt başlıklara ayrılmadan rastgele seçilen 80 kişiye uygulanmıştır. Uygulamanın sonucunda verilen cevaplara göre maddelerin yüklerine göre bölümler ve alt bölümler oluşturulmuştur. (Tablo 3.)

Geçerlilik ve güvenilirlik için kullanılan 80 kişilik ön uygulamaya ilişkin bazı sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Geçerlilik Güvenilirlik Analizine İlişkin Sonuçlar

	n	\bar{x}	SS
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	80	47,0500	5,49084
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	80	46,9125	5,80090
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	80	65,8750	7,82138
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	80	69,1125	7,72140
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	80	21,1250	5,54013
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	80	20,7250	3,06460
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	80	176,8375	19,00129
TOPLAM	80	270,8000	26,86412

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerin geçerliliğini sağlamak amacı güdülmüş ve bu yüzden faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden olup birbiriyle ilişki p tane değişkeni indirgeyerek ilişkili olanları bir araya toplayarak ilişkisiz k tane değişken yani bileşen elde etmeyi amaçlar ($k < p$). Faktör analizi yapabilmek için KMO ve Bartlett's test istatistiğinin sonucuna bakılmalıdır.($\chi^2 = 7920,352 ; p < 0,05$) buna göre maddeler arasında ilişki olmadığından faktör analizi yapılabilir. Aşağıda her bir maddenin bölümlere düşen yükleri verilmiştir.

Araştırmacı, bir faktör analizinde tekniğini uygulayarak elde ettiği m tane önemli faktörü “bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık” sağlamak amacıyla bir eksen döndürmesine tabi tutabilir (Büyüköztürk; 2003:120). Bu yüzden yorumlamak ve dağılan yükleri net açıklaya bilmek için döndürülme uygulanmalıdır. Buna göre döndürmenin sonucunda faktör yükleri 0,4 ‘ün altında olan maddeler

ölçekten çıkarılmalıdır. Ancak faktör yükü 0,4'ün altında madde bulunmadığından madde çıkarılmamıştır. Ayrıca ölçeği homojen hale getirebilmek ve maddelerin aynı davranışı ölçmesi için $r=0,2$ 'den küçük olan maddeler çıkarılmalıdır. Bu ölçekte böyle bir madde çıkarımına gidilmesine gerek kalmamıştır. Ölçek yüksek güvenilirliğe sahip olduğu ve maddelerin ayrımcılık özelliğine sahip olduğu yorumu yapılabilir. Böylelikle ölçeğimiz 66 madde olarak belirlenmiştir. Buna göre Yurdagül'ün alıntı yaptığı Murpy& Davidshoper ve Nunnally'e göre güvenilirlik katsayısının 0,70 ve üzeri değerinde olması ölçeğin güvenilirliği için gerekmektedir.*

Anket formu içindeki her bir bölüm ve alt bölümlere Cronbach's Alpha uygulanmıştır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımalarına ait alfa katsayısı 0,852 dir. Diğer katsayılar sırasıyla, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği 0,915, insan kaynakları planlaması alfa katsayısı 0,915 eğitim uygulamaları katsayısı 0,909, ücret ödüllendirme uygulamaları katsayıları 0,900 performans değerlendirme uygulamaları katsayısı ise 0,888 olarak bulunmuştur. Bu oranların tümü yukarıda belirtilen 0,70 değerinin üzerinde olduğu için anketin güvenilirliği yüksektir.(Bkz. Tablo: 4)

*Yurdagül.H.(b.T) 12.08.2010.<http://yunus.hacettepe.edu.tr/yurdugul/3/indir/Guvenirlik.pdf>

Tablo 4. Anket Formunun Güvenilirlik Analiz Sonuçları

1.Örgüt kültürü yansımaları		2. Kalite Yönetim Sis. uygulanabilirliği		3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları							
				3.1.K Planlaması		3.2.Eğitim uyg		3.3.Ücret Ödüllendirme		3.4.Performans Değerlendirme	
<i>Madde</i>	<i>Faktör Yüğü</i>	<i>Madde</i>	<i>Faktör Yüğü</i>	<i>Madde</i>	<i>Faktör Yüğü</i>	<i>Madde</i>	<i>Faktör Yüğü</i>	<i>Madde</i>	<i>Faktör Yüğü</i>	<i>Madde</i>	<i>Faktör Yüğü</i>
A1	,663	B1	,529	C1	,570	D1	,544	E1	,857	F1	,490
A2	,718	B2	,718	C2	,516	D2	,497	E2	,847	F2	,473
A3	,650	B3	,675	C3	,837	D3	,669	E3	,555	F3	,448
A4	,622	B4	,516	C4	,813	D4	,492	E4	,738	F4	,556
A5	,725	B5	,642	C5	,712	D5	,606	E5	,815	F5	,458
A6	,683	B6	,712	C6	,843	D6	,576	E6	,757		
A7	,400	B7	,645	C7	,553	D7	,701				
A8	,407	B8	,494	C8	,405	D8	,671				
A9	,481	B9	,698	C9	,499	D9	,473				
A10	,519	B10	,613	C10	,413	D10	,639				
A11	,542	B11	,558	C11	,624	D11	,641				
				C12	,489	D12	,669				
				C13	,676	D13	,538				
				C14	,411	D14	,448				
				C15	,661	D15	,540				
				C16	,570	D16	,657				
						D17	,544				
Cronbach Alpha		Cronbach Alpha		Cronbach Alpha		Cronbach Alpha		Cronbach Alpha		Cronbach Alpha	
				,928		,909		,900		,888	
,852		,915		Cronbach Alpha							
				,949							
Cronbach Alpha											
,963											

4.3.TANIMLAYICI ANALİZLER

Bilimsel araştırmalarda toplanan veriler genellikle düzensiz bir durumda bulunmaktadır. İncelenen vasıflar açısından hedef kitlenin yapısını ortaya çıkarabilmek için ham veri adı verilen bu bilgilerin işlenmesi gerekir. Veri işlenmesinde ise sınıflama, gruptama, vasıf kombinezonu teknikleri ile toplam (sayı ya da frekanslar), oran (yüzdeler), ortalama (aritmetik ortalama, medyan) ve standart sapma gibi ölçütlerden yararlanılır. Araştırmada tanımlayıcı analizler olarak yukarıda yer alan ölçütlerden yararlanılmıştır.

TKY sürecinde örgüt kültürünün değişiminde İKY' nin rolü ve etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen çalışmada örneklemelerin örgüt hakkındaki görüşlerine ilişkin verilerin özetlenerek genel bir değerlendirme yapılmasına olanak sağlamak amacıyla tanımlayıcı analizler olarak frekans dağılımlardan yararlanılmıştır. Anket formunda yer alan her bir bölüm ve alt bölümler için değer tanımlayıcı olarak değişkenler için ortalama sapma ve standart sapma ölçümleri kullanılmıştır.

4.3.1 Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Örgütteki Yansımaları İle İlgili Tanımlayıcı Analizler

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları ana başlığında toplam 11 ifade yer almaktadır. Bu bölüme ait tanımlayıcı analizler incelendiğinde “Örgütün misyonu ve vizyonunun yazılı olarak oluşturulmuş ve iş görenler tarafından bilinmektedir” ifadesinin 4,61 oranıyla yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca diğer 9 ifade ortama 4,27 lik oranla yüksek düzeyde çıkmıştır. “Örgütteki kahramanlara yönelik başarı hikâyeleri anlatılmaktadır” ifadesi diğer ifadelerin oranlarına göre düşük (3,22) olarak belirlenmiştir. Bu oran örgüt kültürünü oluşturan unsurlardan “kahramanlara yönelik öyküleri”nin örgüt kültürünün yerleşmesinde etkisi olduğu görüşünü desteklemektedir. Bölüme ilişkin tanımlayıcı analizler Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Örgüt Kültürünün Yansımaları ile İlgili Tanımlayıcı Analizler

1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	\bar{x}	SS	5	4	3	2	1
			%	%	%	%	%
Örgütün misyonu ve vizyonu yazılı olarak oluşturulmuş ve iş görenler tarafından bilinmektedir.	4,61	,576	64,9	32,1	2,3	,8	0
Örgütte hedefler ve politikalar yazılı olarak belirtilmektedir ve iş görenler tarafından bilinmektedir.	4,53	,636	60,3	33,6	5,3	,8	0
Örgütte hedefler ve politikalar belirli periyotlarda gözden geçirilmekte ve değişen koşullara uygun olarak yenilenmektedir.	4,45	,659	52,7	41,2	4,6	1,5	0
Örgütte uyulması gereken prosedürler ve kurallar yazılı olarak belirlenmiş ve iş görenler tarafından bilinmektedir.	4,48	,625	53,4	42,7	2,3	1,5	0
Örgütün fiziksel donanımı belirli bir yerleşim düzenine göre oluşturulmuştur.	4,49	,600	53,4	42,7	3,1	,8	0
Örgütte iç ve dış yazışmalar için standart bir belge yapısı mevcuttur.	4,47	,559	48,9	49,6	,8	,8	0
Örgütte uyulması gereken, kurallarla belirlenen bir giyim tarzı vardır	4,50	,872	64,1	29,0	2,3	1,5	3,1
Örgütteki kahramanlara yönelik başarı öyküleri anlatılmaktadır.	3,22	1,090	13,7	29,8	22,9	32,1	1,5
Örgütte törenler ve kutlamalar belirli aralıklarla tekrarlanmaktadır.	4,01	,965	33,6	45,0	11,5	8,4	1,5
Örgütün sloganları vardır ve iş görenler tarafından bilinmektedir.	4,27	,895	47,3	41,2	4,6	5,3	1,5
Örgütte belirli bir program dahilinde bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.	4,37	,725	48,9	41,2	7,6	2,3	0
TOPLAM	4,309						

1-

1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum,

5- Kesinlikle Katılıyorum $1 \leq \bar{x} < 1,8$ **Çok Düşük**; $1,81 \leq \bar{x} < 2,6$ **Düşük**; $2,61 \leq \bar{x} < 3,4$ **Orta**; $3,41 \leq \bar{x} < 4,2$ **Yüksek**; $4,21 \leq \bar{x} < 5$ **Çok Yüksek**

4.3.2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği İle İlgili İstatistikler

Kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği bölümdeki ifadelerle ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir. İfadelerin oranları göz önüne alındığında 4,325 (çok yüksek) ortalamayla örgütlerde yönetim sistemlerinin örgütteki tüm birimler arasında başarıyla uygulandığı, tüm süreçlere çalışanların etkin olarak katıldığı ve örgütte açık ve etkili iletişim kanallarının kullanıldığı görülmektedir. Örgütlerde kalite yönetim sistemlerinin temel felsefesinden müşteri odaklılık, ekip çalışması ve

takım ruhu ve sürekli gelişim ve eğitim düşüncesinin çok yüksek oranda benimsenip uygulandığı belirlenmiştir. “Örgütte kalite uygulamaları örgütteki tüm birimler arasında uygulanmaktadır” ifade düzeyinin 4,51 oranla çok yüksek olması Örgütte kalite yönetim sistemlerinin uygulanabilirliğinin temel göstergesidir. Bölüme ait tanımlayıcı analizler Tablo 6 ‘da yer almaktadır.

Tablo 6. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütlerde Uygulanabilirliği İle İlgili Tanımlayıcı Analizler

2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	\bar{x}	SS	5	4	3	2	1
			%	%	%	%	%
Örgütte kalite uygulamaları, Örgütteki bütün birimler arasında uygulanmaktadır.	4,51	,587	55,7	39,7	4,6	0	0
Örgütte çalışanların süreçlere tam katılımı gerçekleştirilmektedir.	4,34	,730	46,6	42,7	8,4	2,3	0
Örgütte iş görenler arasında etkili ve açık bir iletişim ağı oluşturulmuştur.	4,32	,715	42,7	49,6	5,3	1,5	,8
Örgütte müşteri odaklılık ilkesi temel değerler arasında yer almaktadır.	4,58	,594	62,6	33,6	3,1	,8	0
Örgütte kalite çalışmalarında katılımcı, yol gösterici, yetiştirici liderlik anlayışı hakim olmuştur.	4,21	,699	34,4	54,2	9,2	2,3	0
Örgütte kalite çalışmalarında tüm çalışanlara değişimin temel ve en önemli unsurunun iş görenler olduğunun benimsendiği yönetim anlayışı hakim olmuştur.	4,14	,926	41,2	38,9	13,7	4,6	1,5
Örgütteki tüm süreçlerde ekip çalışması ve takım ruhu düşüncesi yaygındır.	4,22	,797	41,2	43,5	11,5	3,8	0
Örgütte kurumsal ve kişisel gelişim için eğitim ön planda tutulmuştur.	4,35	,667	44,3	48,1	6,1	1,5	0
Örgütte kalite uygulamalarında sürekli gelişme ve iyileştirme düşüncesi hakim olmuştur.	4,47	,671	55,0	38,2	5,3	1,5	0
Örgütte kalite uygulamalarına direnç gösteren çalışanlara özel eğitimlerle değişimin gerekleri anlatılmıştır.	4,15	,769	34,4	50,4	11,5	3,8	0
Örgütte kalite uygulamaları sonunda iş hata oranlarında büyük oranda azalma gerçekleşmiştir.	4,30	,664	39,7	51,9	6,9	1,5	0
TOPLAM	4,325						

1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum,

5- Kesinlikle Katılıyorum $1 \leq \bar{x} < 1,8$ **Çok Düşük**; $1,81 \leq \bar{x} < 2,6$ **Düşük**; $2,61 \leq \bar{x} < 3,4$ **Orta**; **3,41** $\leq \bar{x} < 4,2$ **Yüksek**; **4,21** $\leq \bar{x} < 5$ **Çok Yüksek**

4.3.3. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Planlaması ile ilgili Tanımlayıcı Analizler

Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde insan kaynakları uygulamaları bölümdeki, insan kaynakları planlaması alt bölümündeki 16 ifadeye ilişkin sonuçlar yukarıda verilmiştir. Örgütlerde kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde insan kaynakları planlama fonksiyonu etkin olarak değişim sürecinde tüm departmanlara eş zamanla bilgi akışı sağlamış (4,27 çok yüksek) ve yeni örgüt kültürünün benimsenmesi ve işlevsellik kazanması amacıyla İş gören seçiminde yenilikçi, farklı düşünebilen, düşüncelerini uygulama yeteneğine sahip bireyler tercih edilmiştir. Ayrıca iş gören seçiminde İKY politikası, örgüt kültürüne uyum sağlayacak, sürekli gelişme yönelimli ve takım çalışmasına yatkın bireyleri tercih etmek yönünde şekillenmiştir (4,30-4.27 çok yüksek).

Değişim sürecinde İKY iş tanımını ve iş gereklerini yeniden düzenleyerek kalite yönetim sistemlerinin ve getirdiği yeni örgüt kültürünün benimsenmesinde kolaylaştırıcı ve destekleyici rol üstlenmiştir. Ayrıca değişim sürecinde çalışanlara yüksek oranda(4,14) sürekli iyileştirme felsefesine bağlı kalınarak görev ve sorumlulukları tekrar anlatılmıştır. İş görenlerin süreçte örgüte güven ve aidiyet ve yetkinliklerinin pekiştirilmesine yönelik çalışmalar yapılırken, iş görenlerin tüm süreçlere etkin katılımı ve takım çalışmasına teşvik edilmesi sağlanmıştır. Ancak “Değişim sürecinde değişimin gerekleri ve örgütteki değişim süreçleri ayrıntılı şekilde raporlar halinde sunulmuştur ifadesi 3,79 (orta düzey) ve “değişim sürecinde çalışanların beklenti ve kaygıları belirlenmiştir” ifadesi 3,73 (orta düzey) oranındadır. İKY'nin çalışanlara değişimin gerekleri ve süreç hakkında yeterince bilgi vermediği ve çalışanların beklenti ve kaygıları üzerinde yeterli ölçüde çalışma gerçekleştirmediği görülmektedir.

Sonuç olarak tanımlayıcı analizler kalite yönetim sistemine geçiş sürecinde İKY'nin temel planlama fonksiyonlarını yüksek düzeyde yerine getirdiği ve 131 örneklemin verdiği cevaba göre 4.17' lik oranla diğer alt bölümlerden farklı olarak bu alt bölümün yüksek düzeyde çıktığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 7. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Planlaması ile ilgili Tanımlayıcı Analizler

3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları							
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	\bar{x}	SS	5	4	3	2	1
			%	%	%	%	%
Örgütte değişim sürecinde tüm departmanlar ile koordineli bilgi akışı sağlanmıştır.	4,27	,691	37,4	55,7	4,6	1,5	,8
Değişim sürecinde çalışanlara değişimin gerekleri ve Örgütteki değişim süreçleri ayrıntılı raporlar şeklinde sunulmuştur.	3,79	,909	16,0	62,6	7,6	12,2	1,5
Değişim sürecinde, İş gören seçiminde yenilikçi, farklı düşünen ve düşüncelerini uygulama kabiliyetine sahip bireyler tercih edilmiştir.	4,23	,819	38,9	51,1	6,1	1,5	2,3
İş gören seçiminde değişime uyum sağlayabilecek özelliklere sahip bireyler tercih edilmiştir.	4,29	,770	42,0	49,6	5,3	1,5	1,5
İş gören seçiminde değişen örgüt kültürüne uyum sağlayacak bireylerin yerleştirilmesi anlayışı hakim	4,30	,720	41,2	50,4	6,1	1,5	,8
İş gören seçiminde sürekli gelişme yönelimli ve takım çalışmasına uygun bireyler tercih edilmiştir.	4,27	,765	41,2	49,6	5,3	3,1	,8
Çalışanlara örgüt kültürünün değişimi konusunda bilgilendirme toplantıları yapılmıştır.	4,08	,668	22,9	66,4	6,9	3,8	0
İş görenlerin değişime yatkınlığının belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır.	4,08	,751	27,5	57,3	10,7	4,6	0
Değişim sürecinde çalışanların beklenti ve kaygıları belirlenmiştir.	3,73	,969	20,6	45,8	20,6	11,5	1,5
Değişim sürecinde iş tanımları değişimin gerektirdiği şekilde tekrar düzenlenmiştir.	4,30	,604	35,9	59,5	3,1	1,5	0
Değişim sürecinde iş gerekleri değişimi destekleyecek ölçüde yeniden düzenlenmiştir.	4,18	,626	28,2	62,6	7,6	1,5	0
Değişim sürecinde İnsan Kaynakları, çalışanların yetkinleştirilmesi doğrultusunda çalışmalar yapmıştır.	4,24	,714	38,9	48,1	11,5	1,5	0
Değişim sürecinde çalışanların tüm süreçlere katılımı sağlanmıştır.	4,11	,751	29,8	55,7	11,5	2,3	,8
Değişim sürecinde tüm çalışanların takım çalışmasına teşvik edilmesi sağlanmıştır.	4,17	,725	31,3	58,0	7,6	2,3	,8
Değişim sürecinde çalışanların kuruma güven ve aidiyet duygusu yaratılmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır.	4,01	,770	23,7	58,8	13,0	3,8	,8
Değişim sürecinde İK, çalışanlara sürekli iyileştirme felsefesine bağlı kalınarak görev ve sorumlulukları tekrar anlatılmıştır.	4,14	,792	31,3	58,0	4,6	5,3	,8
TOPLAM	4,137						

4.3.4. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Eğitim Uygulamaları ile İlgili Tanımlayıcı Analizler

Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde eğitim uygulamaları alt bölümünde yer alan 17 ifadeye ilişkin sonuçlar yukarıda verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yüksek oranla (4.21) örgütte değişim sürecini destekleyen, bu süreçte çalışanlara değişimin tüm aşamalarıyla ilgili seminer kurslar ve toplantılar yapıldığı ve çalışanların tüm sürece katılımının sağlandığı görülmüştür. Üstler tarafından değişim sürecinde çalışanlara yetki ve sorumluklarının kullanımına yönelik eğitimler verilmiş ve kendilerine yeterince rehberlik edilmiştir. Ayrıca değişim sürecinde üst yönetim tarafından çalışanlara değişimi destekleyici oryantasyon eğitimleri verilirken uygulanan eğitimler sonucunda eğitimin ölçme ve değerlendirme sonuçları alınmıştır. Ancak ankete cevap veren yöneticiler (3,78-3,86) oranla örgütte değişimi kolaylaştırıcı sosyalizasyon, farkındalık ve uyum eğitimlerinin yeteri düzeyde yapılmadığını belirtmiş ve (3,85) oranla rotasyon uygulamalarının yetersiz bulduklarını ifade etmişlerdir.

Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları eğitim uygulamaları ile ilgili tanımlayıcı analizlerin toplam oranı ve geneli dikkate alındığında 4,087 yüksek oranla örgütte değişim sürecinde eğitim uygulamalarının tüm birimlere ve çalışanlara etkin olarak uygulandığı görülmektedir. Eğitimlerin sonunda yapılan değerlendirme anketlerinde çalışanların (iç müşterilerin) 4,04 oranla yüksek çıkması örgütteki eğitim uygulamalarının yeterliliği ve etkinliğini doğrulamaktadır.

Tablo 8. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Eğitim Uygulamaları ile İlgili Tanımlayıcı Analizler

3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları							
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	\bar{x}	SS	5	4	3	2	1
			%	%	%	%	%
Yönetim, örgütte değişim sürecinde çalışanlara üstlendikleri etkinlikleri başarabilmeleri konularında yeterince rehberlik yapmıştır.	4,21	,752	35,1	55,0	6,1	3,1	,8
Örgütte değişim sürecinde çalışanlara değişimin tüm aşamalarıyla ilgili seminer, kurslar vb. düzenlenmiş ve katılımları teşvik edilmiştir.	4,26	,675	37,4	52,7	8,4	1,5	0
Üstler tarafından örgütte değişimin gerektirdiği yeterli yetki – sorumluluk personele verilmiş ve yetkilerinin kullanılmasına yönelik eğitimler verilmiştir.	4,29	,626	37,4	55,0	6,9	,8	0
Örgütte değişimin etkinliği için tüm personelin eğitimlere katılım imkanı sağlanmıştır.	3,91	,948	26,7	51,1	8,4	13,7	0
Örgütte değişimi kolaylaştırıcı sosyalizasyon çalışmaları yapılmıştır.	3,73	1,014	22,9	45,0	15,3	16,0	,8
Değişim sürecinde eğitim programlarının değişimi destekleyici olmasına çalışılmıştır.	4,27	,608	34,4	60,3	3,8	1,5	0
Değişim sürecinde verilen eğitimlerle tüm çalışanların sürece etkin katılımı sağlanmıştır.	4,08	,814	30,5	54,2	8,4	6,9	0
Eğitimlerin kişilerarası iletişimi ve takım ruhunu destekler nitelikte olmasına çalışılmıştır.	4,18	,601	26,7	65,6	6,1	1,5	0
Değişim sürecinde, sürecin etkin yönetimi için eğitim programları düzenli bir şekilde yürütülmüştür.	4,15	,609	25,2	65,6	7,6	1,5	0
Örgütte değişim sürecinde gerekli görüldüğünde rotasyona gidilmiştir.	3,85	,904	19,1	60,3	9,9	8,4	2,3
İş görenlere örgütte değişim süreci ilgili farkındalık ve uyum eğitimi verilmiştir.	3,86	,892	20,6	57,3	10,7	10,7	,8
Değişim sürecinde performans geliştirici hizmet içi eğitimler ve seminerler düzenlenmiştir.	4,17	,597	26,7	64,1	8,4	,8	0
İşe yeni başlayan iş görenler için örgütte değişimi destekleyici oryantasyon ve eğitim çalışmaları yapılmıştır.	4,14	,642	26,7	61,8	9,9	1,5	0
İş görenlere uygulanan eğitimler sonunda üst yönetim tarafından eğitimin ölçme ve değerlendirmesi yapılmıştır.	4,33	,789	48,9	38,9	8,4	3,8	0
Eğitimler sonunda çalışanların görüşleri doğrultusunda iş geliştirici öneriler değerlendirilmiş ve süreçlere eklenmiştir.	4,01	,728	19,1	69,5	5,3	5,3	,8
Değişim sürecinde çalışanların tüm eğitim ihtiyaçları karşılanmıştır.	4,00	,582	13,7	74,8	9,9	,8	,8
Eğitimler sonunda yapılan değerlendirmelerde çalışanların (iç müşterilerin) memnuniyetlerinin arttığı belirlenmiştir.	4,04	,587	16,8	72,5	8,4	2,3	0
TOPLAM	4,087						

4.3.5. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları ile İlgili Tanımlayıcı Analizler

Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde ücret, ödüllendirme uygulamaları alt bölümünün 6 sorusuna ilişkin sonuçlar yukarıda verilmiştir. Yapılan analizler sonucundaki oranlar diğer alt bölümlere göre son derece düşüktür. “Değişim sürecinde iş görenler, değişime katkıda bulunma yönündeki çabaları doğrultusunda ödüllendirilmiştir.”, “Değişim sürecinde örgütte değişimi destekleyecek ölçüde şeffaf ücret politikası yürütülmüştür.” ve “Değişim sürecinde çalışanlara motivasyon amaçlı maddi ödüllendirme (prim, ikramiye, bonus) ifadeleri maddeleri düşük düzeyde çıkması değişim sürecinde ücret ve ödül politikalarının örgütte diğer İK fonksiyonlarına göre etkin yönetilmediğinin göstergesidir. Bunun yanı sıra değişim sürecinde üst yönetim ücret politikalarının iş görenler arasında sürtüşme ve uyumsuzluğa yer vermeyecek şekilde düzenlerken kişisel gelişimi destekleyici motivasyon amaçlı (terfi, takdir, transfer) ödüllendirme yöntemleri kullanmışlardır. Sonuç olarak ifadelerin geneli göz önüne alındığında ($\bar{x}=3,462$) oranla İnsan kaynakları işlevlerinin ücret ve ödüllendirme uygulamalarının diğer fonksiyonlar kadar etkin kullanılmadığı belirlenmiştir.

Tablo 9. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları ile ilgili Tanımlayıcı Analizler

3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları							
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	\bar{x}	SS	5	4	3	2	1
			%	%	%	%	%
Değişim sürecinde iş görenler, değişime katkıda bulunma yönündeki çabaları doğrultusunda ödüllendirilmiştir.	3,40	1,149	14,5	46,6	7,6	27,5	3,8
Değişim sürecinde örgütte değişimi destekleyecek ölçüde şeffaf ücret politikası yürütülmüştür.	3,22	1,159	13,7	34,4	16,8	30,5	4,6
Değişim sürecinde ücret sisteminin iş görenler arasında sürdürme ve huzursuzluğa yer vermeyecek kadar dengeli şekilde düzenlenmiştir.	3,58	1,045	15,3	51,1	13,0	17,6	3,1
Değişim sürecinde ödüllerin kişisel gelişimi ve değişimi destekleyici olması önem taşımıştır.	3,56	1,001	13,0	52,7	14,5	17,6	2,3
Değişim sürecinde çalışanlara motivasyon amaçlı maddi ödüllendirme(prim, ikramiye, bonus) kriterleri kullanılmıştır.	3,36	1,151	13,7	43,5	13,0	24,4	5,3
Değişim sürecinde motivasyon amaçlı maddi olmayan (takdir, terfi, transfer) ödüllendirme kriterleri kullanılmıştır.	3,64	1,023	16,0	55,0	7,6	19,8	1,5
TOPLAM	3,462						

1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum $1 \leq \bar{x} < 1,8$ **Çok Düşük**; $1,81 \leq \bar{x} < 2,6$ **Düşük**; $2,61 \leq \bar{x} < 3,4$ **Orta**; $3,41 \leq \bar{x} < 4,2$ **Yüksek**; $4,21 \leq \bar{x} < 5$ **Çok Yüksek**

4.3.6. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Performans Değerleme uygulamaları ile ilgili Tanımlayıcı Analizler

Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları uygulamaları bölümdeki, performans değerlendirme uygulamaları alt bölümünün 5 ifadesine ilişkin sonuçlar yukarıda verilmiştir. İfadelerin çok yüksek veya yüksek düzeyde çıktığı görülmektedir. Örgütte üst yönetim tarafından çok yüksek oranla performans sistemlerinde kalite yönetim sistemlerinin temel felsefesi olan takım çalışması ve işbirliğini destekleyici değişiklikler yapıldığı (4,21) belirlenmiştir. Ayrıca değişim sürecinde sürekli gelişim, esneklik ve verimlilik ve yenilik kavramlarının performans değerlendirme sistemine dâhil edilmesi İK biriminin kalite yönetim sisteminin uygulanmasında destekleyici ve belirleyici olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde İK Performans Değerleme Uygulamaları ile İlgili Tanımlayıcı Analizler

3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları							
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	\bar{x}	SS	5	4	3	2	1
			%	%	%	%	%
Değişim sürecinde, yenilikçi ve yaratıcı girişimler performans değerlendirme kriterleri arasında yer almıştır.	4,11	,757	27,5	61,8	5,3	4,6	,8
Performans kriterleri arasına sürekli gelişim ve esneklik gibi kriterler dahil edilmiştir.	4,15	,685	29,8	58,0	9,9	2,3	0
Değişim sürecinde kalite-verimlilik ve yenilik performans kriterleri arasında yer almıştır.	4,19	,622	29,0	62,6	6,9	1,5	0
Değişim sürecinde, performans değerlendirme sisteminde takım çalışması ve işbirliğini destekletici değişiklikler yapılmıştır.	4,21	,668	31,3	61,8	4,6	1,5	,8
Performans değerlendirme sistemiyle, örgütsel değişim gerekleri ve personelin beklentileri bir arada karşılanmıştır.	4,04	,808	26,7	57,3	9,9	5,3	,8
TOPLAM	4,14						

1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum $1 \leq \bar{x} < 1,8$ **Çok Düşük**; $1,81 \leq \bar{x} < 2,6$ **Düşük**; $2,61 \leq \bar{x} < 3,4$ **Orta**; $3,41 \leq \bar{x} < 4,2$ **Yüksek**; $4,21 \leq \bar{x} < 5$ **Çok Yüksek**

4.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİNDE İKY'NİN ROLÜNE İLİŞKİN TANIMLAYICI ANALİZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları ana başlığına ait tanımlayıcı analizler (4,3309) çok yüksek oranla, örgütlerdeki üst yönetim ve yöneticilerin kalite yönetim sistemlerinin gerektirdiği yeni örgüt kültürünün değerlerini benimsedikleri ve örgüte yansıtıklarını göstermektedir. Örgütteki vizyon, misyon, hedefler ve amaçların üst yönetim tarafından bilinirliği, yazılı kurallar, normlar ve davranış kalıplarının varlığı ve tüm çalışanlara benimsetilmesi örgütsel değişimin ve kültür değişiminin başarısı için son derece önemlidir. Örgütlerde örgüt kültürü değerlerinin bilinirliği örgüt kültürünün belirli bir sistematik çerçevesinde uygulanabilirliğini kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir.

Kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği bölümdeki ifadelerle ilişkin sonuçlar göz önüne alındığında (4,325) çok yüksek ortalamayla örgütlerde yönetim sistemlerinin örgütteki tüm birimler arasında başarıyla uygulandığı, tüm süreçlere çalışanların etkin olarak katıldığı ve örgütte açık ve etkili iletişim kanallarının kullanıldığı görülmektedir. Örgütlerde kalite yönetim sistemlerinin temel felsefesinden müşteri odaklılık, ekip çalışması ve takım ruhu ve sürekli gelişim ve eğitim düşüncesinin çok yüksek oranda benimsenip uygulandığı belirlenmiştir. “Örgütte kalite uygulamaları örgütteki tüm birimler arasında uygulanmaktadır” ifade düzeyinin (4,51) çok yüksek olması Örgütte Kalite yönetim sistemlerinin uygulanabilirliğinin temel göstergesidir.

Kalite yönetim sistemine geçiş sürecinde İnsan kaynakları yönetiminin temel planlama fonksiyonlarını yüksek düzeyde yerine getirdiği ve 131 örneklemin verdiği cevaba göre (4.137) diğer alt bölümlerden farklı olarak bu alt bölüm oranlarının yüksek düzeyde çıktığı belirlenmiştir. Değişim sürecinde insan kaynakları yönetimi iş tanımı ve iş gereklerini yeniden düzenleyerek kalite yönetim sistemlerinin ve getirdiği yeni örgüt kültürünün benimsenmesinde kolaylaştırıcı ve destekleyici rol üstlenmiştir ve planlama fonksiyonları değişim sürecinin her aşamasında çalışanların süreçlere etkin katılımı ve takım çalışmasına teşvik edilmesi sağlanmıştır.

Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde insan kaynakları eğitim uygulamaları ile ilgili tanımlayıcı analizlerin toplam oranı ve geneli dikkate alındığında (4,087) yüksek oranla örgütte değişim sürecinde eğitim uygulamalarının tüm birimlere ve çalışanlara etkin olarak uygulandığı görülmektedir. Eğitimlerin sonunda yapılan değerlendirme anketlerinde çalışanların (iç müşterilerin) (4,04) oranla yüksek çıkması örgütteki eğitim uygulamalarının etkinliğini doğrulamaktadır.

Ücret ve ödüllendirmeye yönelik İK fonksiyonları incelendiğinde ($\bar{x}=3,462$) oranla İK fonksiyonlarının ücret ve ödüllendirme uygulamalarının diğer fonksiyonlar kadar etkin kullanılmadığı belirlenmiştir. Söz konusu alt grubun etkinliğinin diğer alt bölümlerden düşük olması çalışanların beklentisi ölçüsünde maddi ödüllendirme (prim, ikramiye) kriterlerini alamadıkları ve değişimi destekleyici oranda şeffaf ücret politikalarının örgütte işlerlik kazanmamasına bağlanabilir.

İKY' nin kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde performans değerlendirme uygulamalarının oranı dikkate alındığında, 4,123'lük bir oranla örgütte üst yönetim tarafından çok yüksek oranla performans sistemlerinde kalite yönetim sistemlerinin temel felsefesi olan takım çalışması ve işbirliğini destekleyici değişiklikler yapıldığı görülmektedir. Ayrıca değişim sürecinde sürekli gelişim, esneklik ve verimlilik ve yenilik kavramlarının performans değerlendirme sistemine dâhil edilmesi insan kaynakları biriminin kalite yönetim sisteminin uygulanmasında destekleyici ve belirleyici olduğunu göstermektedir.

Tablo 11. Örgüt Kültürünün Değişiminde İKY'nin Rolüne İlişkin Tanımlayıcı Analizler

	n	\bar{x}	$\bar{x}/Madde$	SS
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	131	47,3969	4,309	5,34168
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	131	47,5802	4,325	5,78985
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	131	177,1374	4,026	19,70114
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	131	66,1908	4,137	8,41712
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	131	69,4733	4,087	8,03868
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	131	20,7710	3,462	5,33863
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	131	20,7023	4,14	2,95269
TOPLAM	131	272,1145	4,123	27,80388

$1 \leq \bar{x} < 1,8$ **Çok Düşük**; $1,81 \leq \bar{x} < 2,6$ **Düşük**; $2,61 \leq \bar{x} < 3,4$ **Orta**; $3,41 \leq \bar{x} < 4,2$ **Yüksek**; $4,21 \leq \bar{x} < 5$ **Çok Yüksek**

4.5.ARAŞTIRMADA DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde örgüt kültürünün değişiminde insan kaynaklarının etkinliğini belirlemek amacıyla, örgüt kültürünü oluşturan unsurların yansımaları, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde insan kaynakları uygulamaları, insan kaynakları planlaması, ücret, ödüllendirme uygulamaları, eğitim, performans değerlendirme uygulamalarının ilişki düzeylerini ve derecesini ortaya koymak amacıyla korelasyon analiz tekniği kullanılmıştır.

Korelasyon katsayısının 1,00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi; -1 olması mükemmel bir negatif ilişkiyi; 0,00 olması ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon analizi ile hesaplanan korelasyon katsayısı r mutlak değer olarak 0,70 - 1,00'un arasında ise "yüksek"; 0,70 -0,30 arasında ise "orta" ve 0,30 un altında ise iki değişken arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu kabul edilmektedir.(Büyüköztürk, 2004,32; Ağca;2005,216).

4.5.1. İnsan Kaynakları İşlevleri ve Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar Arasındaki İlişkiler

İnsan Kaynakları yönetim işlevleri (planlama, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme) ve örgüt kültürünü oluşturan unsurlar arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesinde korelasyon analizi kullanılmış olup Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. İnsan Kaynakları İşlevleri ve Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar Arasındaki İlişkiler

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

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

Tablodaki korelasyon katsayıları dikkate alındığında TKY sürecinde insan kaynaklarının planlama, eğitim, performans değerlendirme işlevleri ile TKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak İKY işlevlerinden ücret-ödüllendirme uygulamaları ile ilgili korelasyon katsayısının 0,177 olması söz konusu bölümle örgüt kültürünün benimsenmesi arasında düşük düzeyde bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

4.5.2. İnsan Kaynakları İşlevleri ve Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği Arasındaki İlişkiler

İnsan Kaynakları İşlevleri ve Kalite Yönetim Sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği arasındaki ilişkiler incelendiğinde, sırasıyla İnsan Kaynakları planlaması (0,699), eğitim uygulamaları, (0,712), performans değerlendirme uygulamaları (0,636) ile kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Özellikle eğitim fonksiyonu ve planlama fonksiyonu oranlarının yüksek olması örgütlerde kalite yönetim sistemlerinin işleyişinde İKY'nin söz konusu fonksiyonlarının etkinliğini göstermektedir. Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecince ücret ve ödüllendirme uygulamalarının 0,324 düşük oranla da olsa pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç İKY ücret ve ödüllendirme uygulamalarının örgütlerde kalite yönetim sistemlerinin işleyişinde güçlü bir etki yaratmadığını göstermektedir.

Tablo 13. İnsan Kaynakları İşlevleri ve Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği Arasındaki İlişkiler

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

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

4.6. İKY İŞLEVLERİNİN TKY UYGULAMALARININ GETİRDİĞİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BENİMSENMESİNE ETKİSİ

Örgütlerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları sırasında örgütteki İnsan kaynakları yönetiminin alt fonksiyonlarının örgüt kültürünün benimsenmesine yönelik etkisinin olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesi ortaya koyulmuş, geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi bir değişken ile bir ya da birçok değişken arasında ilişki kurma analizidir. Değişkenler, bağımlı değişken(Y), bağımsız değişkenler (X_i) olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bağımlı değişken, bağımsız değişken(ler) tarafından açıklanmaya çalışılan değişkendir. Bağımlı değişken etkileyen Bağımsız değişken sayısı birden çok olduğunda tahmin modeli çoklu regresyon denklemi kurularak belirlenir bağımlı değişken X_1, X_2, \dots, X_m gibi m tane bağımsız değişken ile ilişkilendirilebildiğinde çoklu doğrusal model şu şekilde yazılabilir.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_m X_m + \varepsilon$ biçiminde tanımlanır. Bütün analizlerde olduğu gibi regresyon analizinde varsayımları vardır.

Regresyon Analizinde istenilen özellikler;

- Modeldeki hata terimlerinin ortalama sıfır ve varyansının sabit olması istenir
- Hataların normal dağılıma sahip olması gerekmektedir.
- Ayrıca hata terimleri arasında bir ilişki olmamalıdır. Dolayısıyla oto korelasyon sorunu yaşanmamalıdır.

Tablo 14. Regresyon Modeli İstatistikleri

İKY Fonk.Örgüt kültürü Üzerindeki etkisi	\bar{x}	SS	K-S Testi-
HATALAR	,0000000	4,154395	,907

$p^* < 0,05$

Toplam Kalite Yönetim uygulamaları sırasında örgütteki İnsan Kaynakları Yönetiminin alt fonksiyonlarının örgüt kültürünün benimsenmesine yönelik etkisinin olup olmadığını belirlemek için oluşturulan modeldeki hata değerlerinin ortalamalarının ve varyanslarının sabit olup olmasının ve hataların normal dağılıma uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla öncelikle varyans analizi yapılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, hataların dağılımının normal olduğu söylenebilir. Aynı zamanda hataların ortalamasının da sıfır olduğu da gözlenmiştir. Bu oranlar regresyon analizi için model kurulabileceğini göstermektedir.

Tablo 15. İKY işlevleri ile Örgüt Kültürü Üzerindeki Yansımaları Arasındaki İlişkiler

	<i>.Örgüt kültürünü işletmedeki yansımaları</i>	<i>İnsan Kaynakları Planlaması</i>	<i>Eğitim Uygulamaları</i>	<i>Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları</i>	<i>Performans Değerleme Uygulamaları</i>
<i>1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yansımaları</i>	1,000	,599	,443	,177	,538
<i>3.1.İnsan Kaynakları Planlaması</i>	,599	1,000	,594	,311	,719
<i>3.2.Eğitim Uygulamaları</i>	,443	,594	1,000	,350	,559
<i>3.3. Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları</i>	,177	,311	,350	1,000	,470
<i>3.4. Performans Değerleme Uygulamaları</i>	,538	,719	,559	,470	1,000

$p^* < 0,05$

İKY işlevleri ile örgüt kültürü üzerindeki yansımaları arasındaki ilişkiler arasındaki korelasyon değerleri ve test sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Buna göre değişkenler arasında pozitif anlamlı yönde ilişkileri olduğu söylenebilir. Ancak örgüt kültürünü oluşturan unsurların işletmedeki yansımaları ile kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde ücret, ödüllendirme uygulamaları arasındaki ilişki 0,177 dir. Bağımsız değişken (İKY işlevleri) ile bağımlı değişkenin (örgüt kültürü unsurlarının benimsenme düzeyi) arasında bu düşük korelasyon modeldeki bu değişkenin anlamlı çıkmamasına sebep olabilir.

Tablo 16. Varyans Analizi Tablosu

İKYFonk.Örgüt kültürü Üzerindeki etkisi	Kareler Toplamı KT	SD	Ortalama Kare	F
Regresyon	1465,688	4	366,422	20,578 *
Hatalar	2243,671	126	17,807	
Toplam	3709,359	130		

$p^* < 0,05$

Yapılan varyans analizi tablosu anlamlı sonuç vermektedir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler yani İKY işlevlerin Örgüt Kültürünün benimsenme düzeyi üzerindeki etkisini açıklayıcı çoklu regresyon analizi yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 17. İKY İşlevlerinin Örgüt Kültürünün Benimsenmesi Üzerine Etkisi

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

$p^* < 0,05$

4.6.1. İKY İşlevlerinin Örgüt Kültürünün Benimsenmesi Üzerine Etkisi

İKY işlevlerinin örgüt kültürünün benimsenmesi üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla, İnsan Kaynakları Yönetimi ve dört temel fonksiyonu bağımsız değişkenler, örgüt kültürünün benimsenme düzeyi ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Adı geçen örgüt kültürünün benimsenme düzeyi ile ilgili toplam standardize edilmiş regresyon katsayısına göre açıklayıcı değişkenlerin örgüt kültürünün benimsenmesi üzerindeki göreceli önem sırası, performans değerlendirme insan kaynakları planlaması, eğitim uygulamaları şeklinde belirlenmiştir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonlarından insan kaynakları planlaması performans değerlendirme uygulamaları ve eğitim uygulamalarının örgüt kültürünün benimsenmesi üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir. ($p^* < 0,05$) İnsan Kaynakları Yönetiminin diğer fonksiyonu olan ücret ve ödüllendirme uygulamaları ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Genel olarak oranlar dikkate alındığında İKY işlevlerinden planlama, eğitim, ücret-ödüllendirme uygulamalarının örgüt kültürünün benimsenmesi üzerine etkisini açıklama oranı %40 dır. Örgüt kültürünün benimsenmesine ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgüt Kültürünün Benimsenme Düzeyi} = 0,434 \text{ Performans,} + 0,248 \text{ Planlama,} + 0,173 \text{ Eğitim,} + -0,095 \text{ Ücret-Ödül}$$

Toplam Kalite uygulama sürecinde örgüt kültürünün benimsenmesi üzerinde belirleyici etkiye sahip değişkenler, İKY işlevlerinden insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme uygulamaları ve eğitim uygulamalarıdır. Dolayısıyla, H.1. hipotezi olan, “Örgütteki İKY işlevlerinin (İK planlaması, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme) etkinliği ile İKY uygulamalarının getirdiği yeni örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır,” H.1.1. “İKY sürecinde İnsan Kaynaklarının planlama fonksiyonları ile İKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır,” H.1.2. “ İKY sürecinde İnsan Kaynaklarının eğitim fonksiyonları ile İKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır,” H.1.4 “İKY sürecinde

İnsan Kaynaklarının performans değerlendirme fonksiyonları ile TKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmektedir. Ancak, H.1.3. hipotezi olan “TKY sürecinde İnsan Kaynaklarının ücret, ödüllendirme fonksiyonları ile TKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi ise -0,095 oranla desteklenmemektedir.

4.7. İKY İŞLEVLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞININ ÖRGÜTLERDE UYGULANABİLİRLİĞİNE ETKİSİ

İKY işlevlerinin Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliğine yönelik etkisinin olup olmadığını belirlemek için oluşturulan modeldeki hata terimlerinin ortalamalarının ve varyanslarının sabit olup olmasının ve hataların normal dağılıma uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla öncelikle varyans analizi yapılmıştır. Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, hataların dağılımının normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Aynı zamanda hataların ortalamasının da sıfır olduğu da gözlenmiştir. Bu oranlar regresyon analizi için model kurulabileceğini göstermektedir.

Tablo 18. Regresyon Analizinin Uygulanabilirliği İlişkin Analiz

İKY işlevlerinin TKY Uygulanabilirliğine Etkisi	\bar{x}	SS	K-S Testi-
HATALAR	,0000000	3,805627	1,089

$p^* < 0,05$

Tablo 19. İKY İşlevleri ile Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişkiler

	<i>2. Kalite Yönetim Sistemlerinin İşletmede Uygulanabilirliği</i>	<i>3.1.İnsan Kaynakları Planlaması</i>	<i>3.2.Eğitim Uygulamaları</i>	<i>3.3.Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları</i>	<i>3.4.Performans Değerleme Uygulamaları</i>
<i>2. Kalite Yönetim Sistemlerinin İşletmede Uygulanabilirliği</i>	1,000	,699	,612	,324	,636
<i>3.1.İnsan Kaynakları Planlaması</i>	,699	1,000	,594	,311	,719
<i>3.2.Eğitim Uygulamaları</i>	,612	,594	1,000	,350	,559
<i>3.3.Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları</i>	,324	,311	,350	1,000	,470
<i>3.4. Performans Değerleme Uygulamaları</i>	,636	,719	,559	,470	1,000

$p^* < 0,05$

İKY işlevleri ile Toplam Kalite Yönetim uygulamaları değişkenleri arasında pozitif anlamlı yönde ilişkileri olduğu söylenebilir. Ancak kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği ile kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde ücret, ödüllendirme uygulamaları arasındaki ilişki %32,4 dir. Bağımsız değişken ile bağımlı değişkenin arasında bu düşük korelasyon modeldeki bu değişkenin anlamlı çıkmamasına sebep olabilir.

Tablo 20. Varyans Analizi Tablosu

İKY Fonksiyonlarının TKY Uygulamalarına Etkisi	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F
Regresyon	2475,144	4	618,786	41,411*
Hatalar	1882,764	126	14,943	
Toplam	4357,908	130		

$p^* < 0,05$

Yapılan varyans analizi tablosu anlamlı sonuç vermektedir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler yani İKY işlevlerin örgütte Toplam Kalite Yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini açıklayıcı çoklu regresyon analizi yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 21. İKY İşlevlerinin Toplam Kalite Yönetim Anlayışının Örgütlerde Uygulanabilirliğine Etkisi

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

$p^* < 0,05$

4.7.1.İKY İşlevlerinin Toplam Kalite Yönetim Anlayışının Örgütlerde Uygulanabilirliğine Etkisi

İKY işlevlerinin Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliğine etkisini belirlemek amacıyla, İnsan Kaynakları Yönetimi ve dört temel fonksiyonları bağımsız değişkenler, Toplam Kalite Yönetim sistemlerinin uygulanabilirliği ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre açıklayıcı değişkenlerin Toplam Kalite Yönetim sistemlerinin uygulanabilirliği üzerindeki önem sırası, performans değerlendirme insan kaynakları planlaması, eğitim uygulamaları şeklinde belirlenmiştir. Kalite Yönetim sistemlerinin uygulanabilirliği üzerinde İKY işlevlerinden ücret ve ödüllendirme uygulamalarının herhangi bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, İnsan Kaynakları yönetim işlevlerinden insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme uygulamaları ve eğitim uygulamalarının örgütte Toplam Kalite Yönetim uygulamaları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. ($p^* < 0,05$) İnsan Kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonu olan ücret ve ödüllendirme uygulamaları ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Genel olarak oranlar dikkate alındığında İKY işlevlerinden planlama, eğitim, ücret-ödüllendirme uygulamalarının örgütte Toplam Kalite Yönetim uygulamaları üzerine etkisini açıklama oranı % 57 dir.

Örgütte Toplam Kalite Yönetim uygulamalarına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

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

Örgütte Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarında belirleyici etkiye sahip değişkenler, İnsan Kaynakları yönetim işlevlerinden insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme uygulamaları ve eğitim uygulamalarıdır. Dolayısıyla, H.2. hipotezi olan “Örgüt Kültürünün Değişiminde, Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İKY işlevlerinin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki

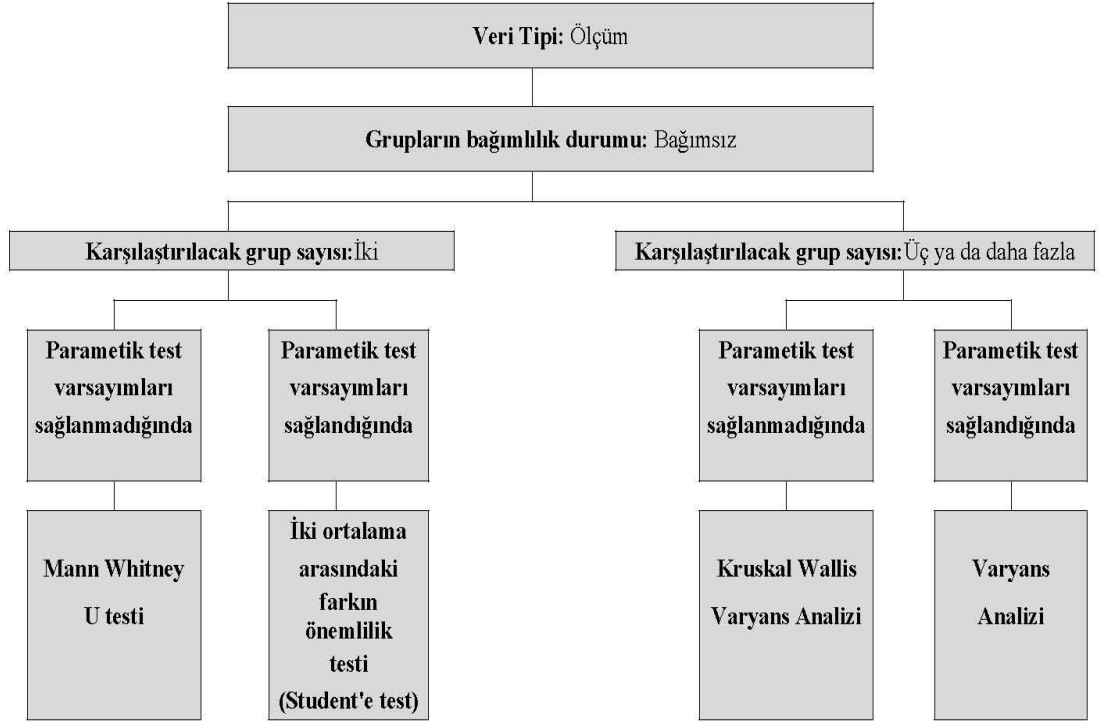
vardır”, H.2.1. hipotezi TKY sürecinde Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İnsan Kaynaklarının planlama fonksiyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır” H.2.2. hipotezi TKY sürecinde Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İnsan Kaynaklarının eğitim fonksiyonları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.” ve H.2.4. hipotezi olan, ”TKY sürecinde Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İnsan Kaynaklarının performans değerlendirme fonksiyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmektedir. Ancak, H.2.3. hipotezi olan “ TKY sürecinde, Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İnsan Kaynaklarının ücret-ödüllendirme fonksiyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi ise regresyon analiz sonuçlarına göre reddedilmektedir.

4.8. DEMOGRAFİK VERİLER VE DİĞER ALT BÖLÜMLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Anket formunda yer alan demografik verilerden çalışanların örgütteki çalışma süreleri, görevleri, faaliyet alanları, ISO 9001 belgesinin alındığı yıllara ve cinsiyetlerine göre diğer alt bölümler üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığı üzerine etkisini parametrik testlerle incelenmeden önce; Bölümlerin değişkenlerin kategorilerine düşen puanlarının normal dağılıma uygun olup olmadığı incelenmelidir. Bölümlerin değişkenlerin kategorilerine düşen puanların varyanslarının homojenlik koşulunun sağlanıp sağlanmadığı test edilmelidir. Homojen çıkmaması parametrik testlerin uygulanmasında sorun çıkarmayacaktır. Ancak varyansların homojen olup olmaması bakılacak olan t değeri ya da tek yönlü varyans analizinde uygulanacak çoklu karşılaştırma testleri seçimini etkileyecektir. Bu koşullar sağlandığı takdirde parametrik testler uygulanabilir.

Aşağıdaki Tabloda araştırmada kullanılan ölçüm yöntemleri yer almaktadır.

Tablo 22. Veri Ölçümleri (Nicel) Elde Edildiğinde ve Gruplar Bağımsız Olduğunda



4.8.1. Değişkenlerin Yöneticilerin Görevlerine Bağlı Olarak Değişmesi

Anket formundan elde edilen verilere ait istatistiksel oranlar Tablo:23'de yer almaktadır.

Tablo 23. Örgüt Yöneticilerin Görevlerine ilişkin Dağılım Tablosu

	Üst düzey yönetici (Genel Müdür-Müdür)			İnsan Kaynakları Müdür-Yönetici-Uzman			Kalite-Muhasebe-Finans		
	\bar{x}	SS	K-S Testi	\bar{x}	SS	K-S Testi	\bar{x}	SS	K-S Testi-z
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	47,8413	5,72827	1,103	46,5094	5,02923	,697	48,6667	4,48277	,840
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	47,8889	6,28647	1,064	46,9245	5,67670	,682	48,6000	3,66060	,652
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	179,1587	21,38299	,881	173,0566	18,17163	1,166	183,0667	15,28522	,652
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	66,6032	8,56388	1,415 *	64,8679	8,65145	,877	69,1333	6,19754	,776
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	70,4603	8,72302	,945	68,0000	7,39282	1,119	70,5333	6,80196	,639
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	21,2857	5,29281	1,245	20,0377	5,32036	1,253	21,2000	5,65938	,700
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	20,8095	3,03133	2,033 *	20,1509	2,87828	1,732*	22,2000	2,42605	,662
TOPLAM	274,8889	30,48750	1,001	266,4906	25,42608	,834	280,333	20,8345	,670

$p^* < 0,05$

Bölümlerin ve alt bölümlerin değişkenlerin kategorilerine düşen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini Kolmogorov - Smirnov testi ile test edilmiştir. Buna göre örgütlerdeki görevlerine göre her bölüm ve alt bölümlere düşen puanların normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları planlaması ve performans değerlendirme uygulamaları alt bölümleri normal dağılıma uygun olmadığı için parametrik olmayan test uygulanmalıdır. Alt bölümlerin normal dağılıma uygun olmaması, parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal-Wallis testi kullanılmasını gerektirmektedir. Parametrik testlerin uygulanacağı bölüm ve alt bölümlerin varyanslarının homojenliği test edilmelidir. Levene's testi ile her bir bölüm ve alt bölüme düşen kategorilerine düşen puanların varyanslarının homojenliği test edilmiştir.

Tablo 24. Levene's Testine İlişkin Tanımlayıcı Analizler

	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	1,093	2	128
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	3,049	2	128
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	,865	2	128
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	1,604	2	128
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	,087	2	128
TOPLAM	,967	2	128

$p^* < 0,05$

Levene's Testine ilişkin Tanımlayıcı Analizler göz önüne alındığında, normal dağılım gösteren bütün bölüm ve alt bölümlerin örgütlerdeki görevlerine göre varyansları homojenlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 25. İK Planlaması ve Performans Değerleme Uygulamalarına Yönelik Medyan Testi

	\bar{x}	SS	Görev Düzeyleri		Sıra Ort.	Sd	Ki-Kare
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	66,1908	8,41712	<i>Üst düzey yönetici (Genel Müdür-Müdür)</i>	63	68,33	2	3,855
			<i>İnsan Kaynakları Müdür-Yönetici-Uzman</i>	53	59,34		
			<i>Kalite-Muhasebe-Finans</i>	15	79,73		
			<i>Toplam</i>	131			
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	20,7023	2,95269	<i>Üst düzey yönetici (Genel Müdür-Müdür)</i>	63	66,65	2	5,525
			<i>İnsan Kaynakları Müdür-Yönetici-Uzman</i>	53	59,91		
			<i>Kalite-Muhasebe-Finans</i>	15	84,80		
			<i>Toplam</i>	131			

$p^* < 0,05$

İK planlaması ve performans değerlendirme uygulamalarına yönelik medyan testi sonuçları incelendiğinde, örgütlerdeki görevlerine göre yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları planlaması ve performans değerlendirme uygulamalardan alınan puanlarına göre medyanları arasında fark bulunmadığı belirlenmiştir.

Bütün bölüm ve alt bölümlerin örgütlerdeki görevlerine göre örneklemi ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 26 - 27'de verilmiştir. Tek yönlü varyans analizi ikiden fazla ortalamayı karşılaştırmak için kullanılan bir analizdir. İkiden fazla grubun bir anda karşılaştırılmalarını sağlamak için geliştirilen testler arasında en çok bilineni ve en yaygın olarak kullanılanı "tek yönlü varyans analizi"dir. Varyans analizinin ön koşullarından birisi her bir grubun normal dağılım sergileyen bir ana kitleden rasgele seçilmiş örnekler olmasıdır. Ayrıca her bir grubun eşit varyansa sahip olması da istenmektedir.

Tablo 26. Örgüt Yöneticilerin Görevlerine ilişkin Tanımlayıcı Analizler

	Görev Düzeyleri	n	\bar{x}	SS
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	Üst düzey yönetici (Genel Müdür-Müdür)	63	47,8413	5,72827
	İnsan Kaynakları Müdür-Yönetici-Uzman	53	46,5094	5,02923
	Kalite-Muhasebe-Finans	15	48,6667	4,48277
	Toplam	131	47,3969	5,34168
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	Üst düzey yönetici (Genel Müdür-Müdür)	63	47,8889	6,28647
	İnsan Kaynakları Müdür-Yönetici-Uzman	53	46,9245	5,67670
	Kalite-Muhasebe-Finans	15	48,6000	3,66060
	Toplam	131	47,5802	5,78985
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	Üst düzey yönetici (Genel Müdür-Müdür)	63	179,1587	21,38299
	İnsan Kaynakları Müdür-Yönetici-Uzman	53	173,0566	18,17163
	Kalite-Muhasebe-Finans	15	183,0667	15,28522
	Toplam	131	177,1374	19,70114
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	Üst düzey yönetici (Genel Müdür-Müdür)	63	70,4603	8,72302
	İnsan Kaynakları Müdür-Yönetici-Uzman	53	68,0000	7,39282
	Kalite-Muhasebe-Finans	15	70,5333	6,80196
	Toplam	131	69,4733	8,03868
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	Üst düzey yönetici (Genel Müdür-Müdür)	63	21,2857	5,29281
	İnsan Kaynakları Müdür-Yönetici-Uzman	53	20,0377	5,32036
	Kalite-Muhasebe-Finans	15	21,2000	5,65938
	Toplam	131	20,7710	5,33863
TOPLAM	Üst düzey yönetici (Genel Müdür-Müdür)	63	274,8889	30,48750
	İnsan Kaynakları Müdür-Yönetici-Uzman	53	266,4906	25,42608
	Kalite-Muhasebe-Finans	15	280,3333	20,83495
	Toplam	131	272,1145	27,80388

Tablo 27. Değişkenlerin Yöneticilerin Görevlerine Bağlı Olarak Değişmesi

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	FARK
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	Gruplar Arası	78,367	2	39,184	1,381	-
	Grup İçi	3630,991	128	28,367		
	Toplam	3709,359	130			
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	Gruplar Arası	44,388	2	22,194	,659	-
	Grup İçi	4313,520	128	33,699		
	Toplam	4357,908	130			
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	Gruplar Arası	1667,350	2	833,675	2,187	-
	Grup İçi	48790,176	128	381,173		
	Toplam	50457,527	130			
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	Gruplar Arası	193,272	2	96,636	1,507	-
	Grup İçi	8207,384	128	64,120		
	Toplam	8400,656	130			
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	Gruplar Arası	47,948	2	23,974	,839	-
	Grup İçi	3657,182	128	28,572		
	Toplam	3705,130	130			
TOPLAM	Gruplar Arası	3174,482	2	1587,241	2,088	-
	Grup İçi	97322,801	128	760,334		
	Toplam	100497,282	130			

$p^* < 0,05$

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları, Kalite Yönetim Sistemlerinin Uygulanabilirliği, Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İKY uygulamalarının yöneticilerin pozisyonlarına göre değişip değişmediği tek yönlü varyans analizi ile belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 27’de özetlenmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizinde örgütteki yöneticilerin görevleri ile normal dağılım gösteren gruplardan örgüt kültürünü oluşturan unsurların yansımaları, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği, İK eğitim uygulamaları, ücret ödüllendirme uygulamaları karşılaştırılmasında farklılık olmadığı belirlenmiştir. Örgütlerdeki görevlerine göre bölümlerden ve alt bölümlerden alınan puanlarına göre ortalamaları arasında fark bulunmaması örgütte görev yapan yöneticilerin pozisyonlarının ana ve alt başlıklar arasında anlamlı bir değişim yaratmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, H.3.hipotezi olan “TKY sürecinde üst düzey yönetimin, insan kaynakları yöneticilerinin ve kalite bölüm yöneticilerinin görevleri, İKY işlevlerinin etkinliğinde farklılık göstermemektedir.” hipotezi desteklenmektedir. Yöneticilerin görevleri ile İKY işlevleri arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

4.8.2. Değişkenlerin Örgütün Faaliyet Alanlarına Göre Değişimi

Anket formunda yer alan değişkenlerin örgütlerin faaliyet alanlarına göre istatistiksel oranları Tablo:28’de özetlenmiştir.

Tablo 28. Örgütlerin Faaliyet Alanlarına Göre İstatistiksek Oranları

	Üretim			Hizmet		
	\bar{x}	SS	K-S Testi-z	\bar{x}	SS	K-S Testi-z
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	48,3810	4,95603	1,051	46,4853	5,55701	1,101
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	49,5873	4,36125	,852	45,7206	6,33598	,878
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	183,1429	13,44746	,743	171,5735	22,81288	1,127
3.1. Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	68,4444	6,03959	,806	64,1029	9,72171	1,083
3.2. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	71,8730	6,59054	,859	67,2500	8,64624	,730
3.3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	21,3810	5,08137	1,752*	20,2059	5,54374	,977
3.4. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	21,4444	2,32641	2,288*	20,0147	3,30306	1,834*
TOPLAM	281,1111	18,53254	,894	263,7794	32,17946	,766

$p^* < 0,05$

Örgütlerin faaliyet alanlarına göre istatistiksek oranlar incelendiğinde, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde ücret, ödüllendirme uygulamaları ve performans değerlendirme uygulamaları alt bölümlerine göre örgütlerdeki faaliyet alanlarına düşen puanların normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 29. Örgütlerin Faaliyet Alanlarına Göre Levene İstatistiği

	1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	2. Kalite Yönetim Sistemlerin in Örgütte Uygulanabilirliği	3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	TOPLAM
Levene İstatistiği	2,215	7,969*	7,547*	3,421	3,382	11,872

$p^* < 0,05$

Örgütlerin faaliyet alanlarına göre Levene istatistiği sonuçları incelendiğinde, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği ve kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları uygulamaları örgütlerdeki faaliyet alanlarına göre varyansları homojenlik göstermemektedir. Kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği ve kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde insan kaynakları uygulamaları örgütün faaliyet alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 30. Örgütlerin Faaliyet Alanlarına göre Mann-Whitney U oranları

	\bar{x}	SS	Görev Düzeyleri	n	Sıra Ort.	Mann-Whitney U
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	20,7710	5,33863	<i>Üretim</i>	63	71,03	1825,00
			<i>Hizmet</i>	68	61,34	
			<i>Toplam</i>	131		
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme	20,7023	2,95269	<i>Üretim</i>	63	76,10	1505,50*
			<i>Hizmet</i>	68	56,64	
			<i>Toplam</i>	131		

$p^* < 0,05$

Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde performans değerlendirme uygulamaları alt bölümünde örgütlerin faaliyet alanlarının medyanları arasında farklılık bulunmaktadır.

Tablo 31. Değişkenlerin Örgütün Faaliyet Alanlarına Göre Değişimi

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

$p^* < 0,05$

Değişkenlerin örgütün faaliyet alanlarına göre değişip değişmediğinin belirlenmesi için bağımsız iki örnek ortalamalarını karşılaştırmak için t testi değerleri hesaplanmıştır. Yukarıdaki oranlar göz önüne alındığında, bütün bölüm ve alt bölümlere göre örgütlerin faaliyet alanlarının ortalamaları arasında farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İK planlaması, eğitim uygulamaları değişkenleri ile örgütün üretim ve hizmet faaliyet alanları anlamlı bir değişme göstermektedir. Yukarıda yer alan tüm değişkenler üretim ve hizmet alanına göre farklılık göstermektedir. Oranlar göz önüne alındığında üretim alanında faaliyet gösteren örgütlerde kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde insan kaynakları uygulamalarının daha etkin olarak uygulandığı belirlenmiştir. Dolayısıyla,

H.6.hipotezi “TKY sürecinde, örgüt kültürünün değişiminde İKY işlevlerinin etkinliği örgütlerin faaliyet alanlarına göre (üretim-hizmet) farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmektedir.

4.8.3.Değişkenlerin Yöneticilerin Görev Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişmesi

Anket formunda yer alan değişkenlerin, örgüt yöneticilerinin kıdemlerine göre oranları Tablo:32’de özetlenmiştir.

Tablo 32. Örgüt Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre İstatistiksel Oranları

	1-5 yıl			5-10 yıl			10-15 yıl			15 ve üstü		
	\bar{x}	SS	K-S Testi-	\bar{x}	SS	K-S Testi	\bar{x}	SS	K-S Test	\bar{x}	SS	K-S Testi-
1.Örgüt kültürü insurlarının örgütteki yansımaları	47,4500	5,34363	1,193	46,8810	5,13336	,761	53,2000	2,16795	44,5000	6,85565	,545	,488
2. TKY’nin Örgütte Uygulanması	46,9125	5,75710	,882	48,5000	5,91505	,881	51,6000	3,28634	,558	46,2500	5,85235	,799
3. İnsan Kaynakları Uygulamaları	174,6750	19,04809	1,119	180,1667	21,14862	,765	188,6000	9,50263	,727	180,2500	22,57395	,649
3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	65,7750	8,44187	1,268	66,3571	8,74244	,883	70,8000	6,30079	,658	67,0000	7,39369	,815
3.2. Eğitim Uygulamaları	68,1125	8,07245	,977	71,5476	8,09758	,771	72,2000	2,86356	,609	71,5000	7,04746	,777
3.3. Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	20,1750	5,29336	1,765*	21,5000	5,18087	1,047	23,8000	6,76018	,744	21,2500	6,07591	,349
3.4.Performans Değerleme Uygulamaları	20,6125	3,00840	1,728*	20,7619	2,93681	1,898*	21,8000	2,48998	,816	20,5000	3,31662	,620
TOPLAM	174,6750	19,04809	1,119	180,1667	21,14862	,765	188,6000	9,50263	,727	180,2500	22,57395	,649

P>0,05

Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde ücret, ödüllendirme uygulamaları ve performans değerlendirme uygulamaları alt bölümlerinin örgütlerdeki çalışma sürelerine göre alınan puanlarının normal dağılıma uygun olmadığı görülmüştür.

Tablo 33. Örgüt Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Levene İstatistiği Oranları

	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	1,364	3	127
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	,623	3	127
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uyg	,681	3	127
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	,079	3	127
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	1,185	3	127
TOPLAM	,995	3	127

$p^* < 0,05$

Örgüt yöneticilerin kıdemlerine Göre Levene istatistiği oranları incelendiğinde, normal dağılım gösteren bütün bölüm ve alt bölümlerin örgütlerdeki çalışma sürelerine göre varyanslarının homojenlik gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 34.Örgüt Yöneticilerinin Çalışma Sürelerine Göre Oranları

	\bar{x}	SS	Çalışma Süresi	n	Sıra Ort.	Sd	Ki-Kare
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	20,7710	5,33863	1-5 yıl	80	61,76	3	3,586
			5-10 yıl	42	71,00		
			10-15 yıl	5	88,50		
			15 yıl ve üstü	4	70,13		
			Toplam	131			
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	20,7023	2,95269	1-5 yıl	80	64,58	3	,942
			5-10 yıl	42	67,62		
			10-15 yıl	5	79,20		
			15 yıl ve üstü	4	61,00		
			Toplam	131			

$p^* < 0,05$

Örgüt yöneticilerinin çalışma sürelerine göre oranları incelendiğinde, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde ücret, ödüllendirme uygulamaları ve performans değerlendirme uygulamaları alt bölümünün örgütlerdeki çalışma sürelerine göre medyanlarının arasında fark bulunmadığı görülmektedir. Medyanlar arasında farklılık bulunmaması örgütte görev yapan yöneticilerin çalışma süreleri ile performans değerlendirme ücret ödüllendirme uygulamalarını değerlendirme süreçleri arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Tablo 35. Örgüt Yöneticilerinin Çalışma Sürelerine İlişkin İstatistikler

	Çalışma Süresi	n	\bar{x}	SS
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	1-5 yıl	80	47,4500	5,34363
	5-10 yıl	42	46,8810	5,13336
	10-15 yıl	5	53,2000	2,16795
	15 yıl ve üstü	4	44,5000	6,85565
	Toplam	131	47,3969	5,34168
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	1-5 yıl	80	46,9125	5,75710
	5-10 yıl	42	48,5000	5,91505
	10-15 yıl	5	51,6000	3,28634
	15 yıl ve üstü	4	46,2500	5,85235
	Toplam	131	47,5802	5,78985
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	1-5 yıl	80	174,6750	19,04809
	5-10 yıl	42	180,1667	21,14862
	10-15 yıl	5	188,6000	9,50263
	15 yıl ve üstü	4	180,2500	22,57395
	Toplam	131	177,1374	19,70114
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	1-5 yıl	80	65,7750	8,44187
	5-10 yıl	42	66,3571	8,74244
	10-15 yıl	5	70,8000	6,30079
	15 yıl ve üstü	4	67,0000	7,39369
	Toplam	131	66,1908	8,41712
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	1-5 yıl	80	68,1125	8,07245
	5-10 yıl	42	71,5476	8,09758
	10-15 yıl	5	72,2000	2,86356
	15 yıl ve üstü	4	71,5000	7,04746
	Toplam	131	69,4733	8,03868
TOPLAM	1-5 yıl	80	269,0375	27,37154
	5-10 yıl	42	275,5476	28,68602
	10-15 yıl	5	293,4000	9,76217
	15 yıl ve üstü	4	271,0000	34,96665
	Toplam	131	272,1145	27,80388

Bütün bölüm ve alt bölümlerin örgütlerdeki çalışma sürelerine göre örneklemeleri ortalamaları ve standart sapmaları yukarıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 36. Değişkenlerin Yöneticilerin Görev Çalışma Sürelerine Bağlı Olarak Değişmesi

		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	FARK
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	Gruplar Arası	213,354	3	71,118	2,584	-
	Grup İçi	3496,005	127	27,528		
	Toplam	3709,359	130			
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	Gruplar Arası	159,071	3	53,024	1,604	-
	Grup İçi	4198,838	127	33,062		
	Toplam	4357,908	130			
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	Gruplar Arası	1566,193	3	522,064	1,356	-
	Grup İçi	48891,333	127	384,971		
	Toplam	50457,527	130			
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar Arası	123,836	3	41,279	,577	-
	Grup İçi	9086,393	127	71,546		
	Toplam	9210,229	130			
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde	Gruplar Arası	382,464	3	127,488	2,019	-
	Grup İçi	8018,192	127	63,135		
	Toplam	8400,656	130			
TOPLAM	Gruplar Arası	3522,790	3	1174,263	1,538	-
	Grup İçi	96974,492	127	763,579		
	Toplam	100497,282	130			

Örgütlerdeki çalışma sürelerine göre bölümlerden ve alt bölümlerden alınan puanlarına göre ortalamaları arasında fark bulunmamaktadır. Yapılan tek yönlü varyans analizinde örgütteki yöneticilerin kıdemleri ile normal dağılım gösteren

gruplardan örgüt kültürünü oluşturan unsurların yansımaları, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği, İnsan kaynakları uygulamaları, İnsan kaynakları planlaması eğitim uygulamaları, karşılaştırılmasında farklılık olmadığı belirlenmiştir. Yöneticilerin örgütlerdeki kıdemine göre bölümlerden ve alt bölümlerden alınan puanlarına göre ortalamaları arasında fark bulunmaması örgütte görev yapan yöneticilerin kıdemleri ile ana ve alt bölümler arasında anlamlı bir değişim yaratmadığı görülmektedir. Yöneticilerin kıdemi ile değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla, H.4 hipotezi olan “TKY sürecinde üst düzey yönetimin, İK yöneticilerinin ve kalite bölüm yöneticilerin görev süreleri ile İKY işlevlerinin etkinliği arasında farklılık bulunmamaktadır” hipotezi desteklenmektedir.

4.8.4. Değişkenlerin Kalite Belgesinin Alındığı Yıla Göre Değişimi

Anket formunda yer alan değişkenlerin Kalite belgesinin alındığı yıl ve değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel oranları Tablo:37’de özetlenmiştir.

Tablo 37. Kalite Belgesinin Alındığı Yıl ve Değişkenler Arasındaki İstatistikler

	2001-2003			2003-2005		
	\bar{x}	SS	K-S Testi-z	\bar{x}	SS	K-S Testi-z
1. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	47,3846	5,32005	,962	47,4091	5,40364	1,127
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	48,7846	5,24253	,951	46,3939	6,09130	,759
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	181,7385	16,50121	,739	172,6061	21,59051	1,203
3.1. Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	66,6000	6,81863	,965	65,7879	9,77676	1,257
3.2. Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	71,7385	7,44832	,622	67,2424	8,02699	,953
3.3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	22,4923	4,47955	1,373*	19,0758	5,60030	1,103
3.4. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	20,9077	2,31654	2,655*	20,5000	3,47408	1,326
TOPLAM	277,9077	23,32429	,857	266,4091	30,72207	,876

$p^* < 0,05$

Kalite belgesinin alındığı yıl ve değişkenler arasındaki istatistiklerin sonuna bakıldığında, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde ücret, ödüllendirme uygulamaları ve performans değerlendirme uygulamaları alt bölümlerine göre ISO 9001 belgesinin alındığı yılların puanlarının normal dağılım göstermediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 38. Levene İstatistiği Sonuçlar

	1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	TOPLAM
Levene İstatistiği	,000	,572	1,130	2,384	,011	2,647

$p^* < 0,05$

Levene İstatistiği sonuçlarına göre, normal dağılım gösteren bütün bölüm ve alt bölümlerin ISO 9001 belgesinin alındığı yıllara göre varyansları homojenlik göstermiştir.

Tablo 39. Mann-Whitney U İstatistik Oranları

	\bar{x}	SS	ISO 9001 Belgesinin Alındığı Yıl	n	Sıra Ort.	Mann-Whitney U
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	20,7710	5,33863	2001-2003	65	77,94	1369,000*
			2003-2005	66	54,24	
			<i>Toplam</i>	131		
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	20,7023	2,95269	2001-2003	65	67,46	2050,000
			2003-2005	66	64,56	
			<i>Toplam</i>	131		

$p^* < 0,05$

Mann-Whitney U istatistik oranları dikkate alındığında, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde ücret, ödüllendirme uygulamaları altbölümü ile ISO 9001 belgesinin alındığı yıllarına göre medyanları arasında farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 40. Değişkenlerin Kalite Belgesinin Alındığı Yıla Göre Değişimi

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

$p^* < 0,05$

Değişkenlerin kalite belgesinin alındığı yıla göre t testi sonuçları değerlendirildiğinde, örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları, yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde insan kaynakları planlaması bölümleri ve alt bölümlerin ISO 9001 belgesinin alındığı yıllarına göre ortalamaları arasında farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Bu durum iki değişkenin örgütün kalite belgesi aldığı yıl ile ilişkili olmadığını göstermektedir. Kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği, Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İK uygulamaları, eğitim uygulamaları değişkenleri örgütte kalite belgesinin alındığı yıla göre değişim göstermektedir. Yönetim sistemlerinin örgütlerdeki uygulanabilirliği, İK uygulamaları (eğitim uygulamaları) örgütlerde 2001 -2003 yıllarında 2003-2005 yıllarına oranla daha etkin olarak uygulanmaktadır. Dolayısıyla, H.7 “TKY sürecinde kalite belgesinin alındığı yıl ile İKY işlevlerinin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

4.8.5. Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi

Anket formunda yer alan değişkenlerin cinsiyetlere göre istatistiksel oranları Tablo:41’de özetlenmiştir.

Tablo 41. Değişkenlerin Cinsiyete göre İstatistiksel Oranları

Değişkenler	ERKEK			BAYAN		
	\bar{x}	SS	K-S Testi-z	\bar{x}	SS	K-S Testi-z
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	47,1111	5,50474	1,161	48,0244	4,97236	,911
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	47,0778	5,88318	,845	48,6829	5,48835	,969
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	176,4889	19,68245	1,072	178,5610	19,91111	,844
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	65,6000	8,31109	1,384*	67,4878	8,60559	,788
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	69,2889	8,24518	,860	69,8780	7,64917	,739
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	20,9111	5,38964	1,529*	20,4634	5,27777	,811
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	20,6889	3,01175	2,334*	20,7317	2,85503	1,350
TOPLAM	270,6778	27,80261	,799	275,2683	27,88729	,848

$p^* < 0,05$

Değişkenlerin cinsiyete göre istatistiksel oranları incelendiğinde, yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları planlaması, ücret, ödüllendirme

uygulamaları ve performans değerlendirme uygulamaları alt bölümlerinin cinsiyete göre alınan puanların normal dağılım göstermediği görülmüştür.

Tablo 42. Değişkenlerin Cinsiyete göre Levene İstatistiği

	1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	TOPLAM
Levene İstatistiği	1,555	,186	,001	,540	,062

$p^* < 0,05$

Değişkenlerin cinsiyete göre Levene İstatistiği sonuçları, normal dağılım gösteren bütün bölüm ve alt bölüm cinsiyete göre varyansları homojen olduğunu göstermektedir.

Tablo 43. Mann-Whitney U İstatistik Oranları

	\bar{x}	SS	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	66,1908	8,41712	<i>Erkek</i>	90	63,46	1616,500
			<i>Bayan</i>	41	71,57	
			<i>Toplam</i>	131		
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	20,7710	5,33863	<i>Erkek</i>	90	67,30	1728,000
			<i>Bayan</i>	41	63,15	
			<i>Toplam</i>	131		
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	20,7023	2,95269	<i>Erkek</i>	90	65,90	1836,000
			<i>Bayan</i>	41	66,22	
			<i>Toplam</i>	131		

$p^* < 0,05$

Mann-Whitney U istatistik oranları normal dağılım göstermeyen alt bölümlerinde cinsiyete göre medyanları arasında farklılık bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 44. Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi

	Cinsiyet	n	\bar{x}	SS	t
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	Erkek	90	47,1111	5,50474	-,907
	Bayan	41	48,0244	4,97236	
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	Erkek	90	47,0778	5,88318	-1,478
	Bayan	41	48,6829	5,48835	
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalar	Erkek	90	176,4889	19,68245	-,557
	Bayan	41	178,5610	19,91111	
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	Erkek	90	69,2889	8,24518	-,388
	Bayan	41	69,8780	7,64917	
TOPLAM	Erkek	90	270,6778	27,80261	-,875
	Bayan	41	275,2683	27,88729	

$p^* < 0,05$

Normal dağılım gösteren bölümler ve alt bölümün cinsiyete göre örneklemeleri, ortalamaları ve standart sapmaları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Aynı zamanda cinsiyete göre ortalamaları arasında farklılık bulunmamaktadır. Bütün bölüm ve alt bölümlere göre yöneticilerin cinsiyetlerinin ortalamaları arasında farklılık bulunmamaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde, eğitim uygulamaları değişkenleri ile örgütte görev yapan yöneticilerin bayan ya da erkek olması anlamlı bir değişme göstermemektedir. Tüm bölümler ve alt bölümler cinsiyete göre değişim göstermemektedir. Dolayısıyla, H.5. “TKY geçiş sürecinde yöneticilerin cinsiyetleri ile İKY işlevleri arasında farklılık bulunmamaktadır”.hipotezi desteklenmektedir.

5. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışma Ankara il merkezinde, ISO 9001 kalite belgeli üretim ve hizmet alanında faaliyet gösteren örgütlerde, Toplam Kalite Yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanabilirliğinin sağlanması sürecinde örgüt kültürünün değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin etkinliğinin ve rolünün belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, üretim ve hizmet sektöründen seçilmiş toplam 131 üst düzey yönetici ve yönetici pozisyonunda iş gören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliğinin ve TKY çalışmaları doğrultusunda Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımalarının belirlenmesi, Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde örgütteki insan kaynaklarının planlama, eğitim, ücretleme, performans değerlendirme fonksiyonlarının örgüt kültürünün değişimindeki rolü ve etkisinin belirlenebilmesine yönelik olarak toplam 66 ifadeden oluşan anket formu kullanılmıştır. Örgüt kültürünün değişiminde İKY'nin rolü başlıklı anket formu toplam 4 ana bölüm ve son bölüme ait alt 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik bilgiler olup, katılımcıların örgütteki görevleri, çalışma süreleri, öğretim durumları ve cinsiyetlerinin belirlenmesine yönelik hazırlanmıştır. İkinci bölümde örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımalarının belirlenmesine yönelik toplam 11 ifade yer alırken, üçüncü bölümde ise kalite yönetim sistemlerinin örgütlerde uygulanabilirliğinin belirlenmesi amacıyla 11 ifadeye yer verilmiştir. Son bölümde ise kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin belirlenmesi amacıyla, İK planlaması alt başlığında 16 ifade, eğitim uygulamaları alt başlığında 17 ifade, ücret ve ödüllendirme uygulamalarında 6 ifade, performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili toplam 5 ifade yer almaktadır. Soru formunda yer alan ifadelerin tümü beşli likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda verilerin analizi sonucunda, örgüt kültürünün değişiminde İKY'nin rolüne ilişkin Tanımlayıcı Analizler değerlendirildiğinde, örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları ana başlığına ait Tanımlayıcı Analizler çok yüksek oranla örgütlerdeki üst yönetim ve yöneticilerin kalite yönetim

sistemlerinin gerektirdiği yeni örgüt kültürünün değerlerini benimsedikleri ve örgüte yansıtıklarını görülmektedir. Örgütteki vizyon, misyon, hedefler ve amaçların üst yönetim tarafından bilinirliği, yazılı kurallar, normlar ve davranış kalıplarının varlığı ve tüm çalışanlara benimsetilmesi örgütsel ve kültürel değişimin başarısı için son derece önemlidir. Örgüt kültürü değerlerinin bilinirliğinin, örgüt kültürünün belirli bir sistematik çerçevesinde uygulanabilirliğini kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği bölümdeki ifadelerle ilişkin sonuçlar göz önüne alındığında, araştırma yapılan örgütlerde kalite yönetim sistemlerinin örgütteki tüm birimler arasında başarıyla uygulandığı, tüm süreçlere çalışanların etkin olarak katıldığı ve örgütte açık ve etkili iletişim kanallarının kullanıldığı belirlenmiştir. Örgütlerde kalite yönetim sistemlerinin temel felsefesinden müşteri odaklılık, ekip çalışması ve takım ruhu ve sürekli gelişim ve eğitim düşüncesinin çok yüksek oranda benimsenip uygulanması örgütte kalite yönetim sistemlerinin örgütlerde uygulanabilirliğinin temel göstergesidir.

Kalite yönetim sistemine geçiş sürecinde İKY' nin planlama fonksiyonlarını yüksek düzeyde yerine getirdiği ve 131 örneklemin verdiği cevaplara göre İKY' nin diğer fonksiyonlarından farklı olarak bu alt bölümün yüksek düzeyde çıktığı belirlenmiştir. Değişim sürecinde İKY iş tanımı ve iş gereklerini yeniden düzenleyerek, kalite yönetim sistemlerinin ve getirdiği yeni örgüt kültürünün benimsenmesinde kolaylaştırıcı ve destekleyici rol üstlenmiştir ve planlama fonksiyonu ile değişim sürecinin her aşamasında çalışanların süreçlere etkin katılımı ve takım çalışmasına teşvik edilmesi sağlanmıştır. Aynı ölçüde örgütlerdeki İKY eğitim uygulamalarının tüm birimlere ve çalışanlara etkin olarak uygulandığı ve eğitimlerin sonunda yapılan değerlendirme anketlerinde çalışanların (iç müşterilerin) memnuniyet oranlarının yüksek çıkması örgütteki eğitim uygulamalarının etkinliğini doğrulamaktadır. Ücret ve ödüllendirmeye yönelik İK fonksiyonları incelendiğinde İK fonksiyonlarının ücret ve ödüllendirme uygulamalarının diğer fonksiyonlar kadar etkin kullanılmadığı belirlenmiştir. Söz konusu alt grubun etkinliğinin diğer alt bölümlerden düşük olması çalışanların beklentisi ölçüsünde maddi ödüllendirme (prim, ikramiye) alamadıkları ve değişimi destekleyici oranda şeffaf ücret politikalarının örgütte işlerlik kazanmamasına bağlanabilir.

İKY işlevlerinden, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde performans değerlendirme uygulamalarının sonuçları göz önüne alındığında, örgütte üst yönetim tarafından çok yüksek oranla performans sistemlerinde kalite yönetim sistemlerinin temel felsefesi olan takım çalışması ve işbirliğini destekleyici değişiklikler yapıldığı görülmektedir. Ayrıca değişim sürecinde sürekli gelişim, esneklik ve verimlilik ve yenilik kavramlarının performans değerlendirme sistemine dâhil edilmesi İKY'nin kalite yönetim sisteminin uygulanmasında destekleyici ve belirleyici olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde örgüt kültürünün değişiminde İnsan Kaynaklarının etkinliğini belirlemek amacıyla, örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları uygulamaları, İnsan Kaynakları planlaması, ücret, ödüllendirme uygulamaları, eğitim performans değerlendirme uygulamalarının ilişki düzeylerini ve derecesini ortaya koymak amacıyla korelasyon analizinden yararlanılarak, değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. İnsan Kaynakları fonksiyonları ve örgüt kültürünü oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiler korelasyon katsayıları dikkate alındığında, yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynaklarının planlama, eğitim, ücret-ödüllendirme ve performans değerlendirme fonksiyonları ile İKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

İnsan Kaynakları fonksiyonları ve kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise, sırasıyla İnsan Kaynakları planlaması, eğitim uygulamaları, performans değerlendirme uygulamaları ile kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Özellikle İKY'nin eğitim ve planlama fonksiyonu oranlarının yüksek olması örgütlerde kalite yönetim sistemlerinin işleyişinde İKY'nin söz konusu fonksiyonlarının diğer fonksiyonlara oranla etkinliğini göstermektedir. Kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecince ücret ve ödüllendirme uygulamalarının düşük oranla da olsa pozitif anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç İKY'nin ücret ve

ödüllendirme uygulamalarının örgütlerde kalite yönetim sistemlerinin işleyişinde güçlü bir etki yaratmadığını göstermektedir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve anlamlılık derecesi ortaya koyulduktan sonra, geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla çok yönlü regresyon analizi uygulanmıştır. İKY işlevlerinin örgüt kültürünün benimsenmesi üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla, İnsan Kaynakları Yönetimi ve dört temel fonksiyonları bağımsız değişkenler, örgüt kültürünün benimsenme düzeyi ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Örgüt kültürünün benimsenme düzeyi ile ilgili regresyon katsayısına göre, açıklayıcı değişkenlerin örgüt kültürünün benimsenmesi üzerindeki göreceli önem sırası, performans değerlendirme, insan kaynakları planlaması, eğitim uygulamaları şeklinde belirlenmiştir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, insan kaynakları yönetim işlevlerinden insan kaynakları planlaması performans değerlendirme uygulamaları ve eğitim uygulamalarının örgüt kültürünün benimsenmesi üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir. Ancak, İnsan Kaynakları Yönetiminin diğer fonksiyonu olan ücret ve ödüllendirme uygulamaları ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Örgütte Toplam Kalite Yönetim uygulamalarında belirleyici etkiye sahip değişkenler, İnsan Kaynakları yönetim işlevlerinden planlama, performans değerlendirme uygulamaları ve eğitim uygulamalarıdır. Dolayısıyla “Örgütteki İKY işlevlerinin (insan kaynakları planlama, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme) etkinliği ile TKY uygulamalarının getirdiği yeni örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır,” “TKY sürecinde İnsan kaynaklarının planlama fonksiyonları ile TKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır,” “ TKY sürecinde İnsan kaynaklarının eğitim fonksiyonları ile TKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır,” “TKY sürecinde İnsan kaynaklarının performans değerlendirme fonksiyonları ile TKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmektedir. Ancak “TKY sürecinde İnsan Kaynaklarının ücret ödüllendirme fonksiyonları ile TKY sistemlerinin gerektirdiği örgüt kültürünün benimsenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır”. hipotezi ise desteklenmemektedir.

İKY işlevlerinin Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliğine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çok yönlü regresyon analizinde, İnsan Kaynakları Yönetimi ve dört temel fonksiyonu bağımsız değişkenler, Toplam Kalite Yönetim sistemlerinin uygulanabilirliği ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Değerlendirme sonucunda değişkenlerin Toplam Kalite Yönetim sistemlerinin uygulanabilirliği üzerindeki önem sırası, performans değerlendirme insan kaynakları planlaması, eğitim uygulamaları şeklinde belirlenmiştir. Dolayısıyla, “Örgüt Kültürünün Değişiminde, Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İKY işlevlerinin (planlama, eğitim, performans değerlendirme) etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır”, hipotezleri desteklenmektedir. Ancak, “TKY sürecinde Toplam Kalite Yönetim anlayışının örgütlerde uygulanabilirliği ile İnsan Kaynaklarının ücret-ödüllendirme fonksiyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi ise regresyon analiz sonuçlarına göre desteklenmemektedir.

Araştırmada, anket formunda yer alan demografik verilerden çalışanların örgütteki çalışma süreleri, görevleri, faaliyet alanları, ISO 9001 belgesinin alındığı yıllara ve cinsiyetlerine göre diğer alt bölümler üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığı tek yönlü varyans analizi ve t testi ile değerlendirilmiştir. Örgütte görev alan yöneticilerin görevleri ile örgüt kültürünü oluşturan unsurların yansımaları, kalite yönetim sistemlerinin örgütlerde uygulanabilirliği, İKY Eğitim uygulamaları, ücret ödüllendirme uygulamaları karşılaştırılmasında farklılık olmadığı belirlenmiştir. Üst düzey yöneticilerin görevlerine göre bölümler ve alt bölümler ortalamaları arasında fark bulunmaması, örgütte görev yapan yöneticilerin pozisyonlarının ana ve alt başlıklar arasında anlamlı bir değişim yaratmadığını kanıtlamaktadır. Dolayısıyla, “Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde üst düzey yönetimin, pozisyonları, İKY işlevlerinin etkinliğinde farklılık göstermemektedir.” hipotezi varyans analizi sonucunda desteklenmektedir. Araştırma kapsamında Örgütün faaliyet alanı ile (üretim- hizmet) örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İKY ‘nin planlama, eğitim uygulamaları değişkenleri anlamlı bir değişme göstermektedir. Oranlar göz önüne alındığında üretim alanında faaliyet gösteren örgütlerde kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan kaynakları

uygulamalarının daha etkin olarak uygulandığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, “TKY sürecinde, örgüt kültürünün değişiminde İKY işlevlerinin etkinliği örgütlerin faaliyet alanlarına göre (üretim-hizmet) farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmektedir.

Anket formlarının değerlendirilmesinde değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizinde, örgütteki yöneticilerin kıdemleri ile örgüt kültürünü oluşturan unsurların yansımaları, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği, insan kaynakları uygulamaları, insan kaynakları planlaması eğitim uygulamaları, karşılaştırılmasında farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Yöneticilerin örgütlerdeki kıdemine göre bölümlerden ve alt bölümlerden alınan puanlarına göre ortalamaları arasında fark bulunmaması, örgütte görev yapan yöneticilerin kıdemlerinin ana ve alt bölümler arasında anlamlı bir değişim yaratmadığının göstergesidir. Dolayısıyla, “TKY sürecinde üst düzey yönetimin görev süreleri ile İKY işlevlerinin etkinliği arasında farklılık bulunmaktadır” hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Değişkenlerin kalite belgesinin alındığı yıla göre t testi sonuçları değerlendirildiğinde ise, örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları, yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İnsan kaynakları planlaması bölümleri ve alt bölümlerin ISO 9001 belgesinin alındığı yıllarına göre ortalamaları arasında farklılık bulunmadığı görülmektedir. Bu durum iki değişkenin örgütün kalite belgesi aldığı yıl ile ilişkili olmadığını göstermektedir. Ancak, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde İK uygulamaları, eğitim uygulamaları değişkenleri örgütte kalite belgesinin alındığı yıla göre değişim göstermektedir.

Yapılan değerlendirme sonucunda, yönetim sistemlerinin örgütlerdeki uygulanabilirliğinin ve İKY Eğitim uygulamalarının örgütlerde 2001-2003 yıllarında 2003-2005 yıllarına oranla daha etkin olarak uygulandığı belirlenmiştir Dolayısıyla, “Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Kalite belgesinin alındığı yıl ile İKY işlevlerinin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir. Araştırmanın son hipotezi olan TKY geçiş sürecinde yöneticilerin cinsiyetleri ile

İKY işlevleri arasında farklılık bulunmamaktadır ”ifadesine ilişkin oranlar incelendiğinde, örneklemin cinsiyete göre ortalamaları arasında farklılık bulunmadığı ve hipotezin desteklendiği görülmektedir. Bütün bölüm ve alt bölümlere göre yöneticilerin cinsiyetlerinin ortalamaları arasında farklılık bulunmaması, (örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları, kalite yönetim sistemlerinin örgütte uygulanabilirliği, kalite yönetim sistemlerine geçiş sürecinde, eğitim uygulamaları) değişkenler ile örgütte görev yapan yöneticilerin bayan ya da erkek olmasının anlamlı bir ilişkisi olmadığını göstermektedir.

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın uygulama bölümündeki istatistiksel oranlar ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde örneklem olarak seçilen örgütlerin tamamında, Toplam Kalite Yönetim anlayışına bağlı olarak kalite yönetim sistemlerinin örgütlerde tüm süreçlerde uygulandığı, belirlenmiştir. İnsan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan örgüt kültürünü TKY' nin başlangıç noktası olarak gören ve destekleyen İKY işlevlerinden planlama, eğitim ve performans değerlendirme uygulamalarının etkin olarak yürütüldüğü belirlenmiştir.

Ancak, araştırmada korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, İKY işlevlerinden ücret ve ödüllendirme fonksiyonlarının etkinliğine yönelik hipotezlerin desteklenmemesi TKY sürecinde İKY tarafından söz konusu fonksiyonların etkin olarak yönetilmediğini göstermektedir. Oysaki ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin çalışanların değişim sürecinde, toplam kaliteye katılımları ve örgütte TKY anlayışının uygulanabilirliği açısından taşıdığı önem aşikardır. Örgütlerde ücretlendirmenin parasal olmayan ve çalışanları motive etmeyi, başarılarını takdir ederek duyurmayı ve ödüllendirmeyi hedefleyen sistemlerin başarılı sonuçlar vermesi açısından üstlendiği kritik rol bilinmektedir. Ancak, örgütlerde çalışanların daha iyi çalışmalarını için ödüllendirilmesi gerektiği ve örgütün başarısının bireysel çabalarla ortaya çıktığı düşüncesi yerine, TKY'ye uygun performansa dayalı ücret sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu yeni anlayışın temelinde de çalışanların parasal ödül veya cezalar ile motive olmayacağı ve örgütün başarısının kişilerin ne kadar iyi çalıştığı değil, ne ölçüde işbirliği yaptığı yer almalıdır. Bu süreçte örgütte ücretlendirme ile ilişkili tüm yönetsel sistemlerin ekip çalışmasını, kolektif çalışma performansını ve en önemlisi toplam kalitenin müşteri tatmini sağlama ve sürekli iyileştirme ilkelerini baz alacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta ise söz konusu sistemlerin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi sürecine çalışanların da katılmalarının

sağlanması ve gelişmelerin tüm çalışanlara açıklıkla iletilmesidir, ancak bu uygulamalar sonucunda İKY işlevlerinden ücretlendirmenin TKY sürecinde etkinliği sağlanabilecektir. Toplam kalite gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında ödüllendirme yöntemi olarak performansa dayalı ücret sistemlerinin kullanımı TKY uygulamalarının beraberinde gelişen örgütsel değişim sürecinde bireysel performansların artmasına katkı sağlayacak ve örgütün toplam performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu da kaliteyi artırarak örgütün hizmet kalitesinin devamını sağlayacaktır.

Örgütlerde Toplam Kalite Yönetim uygulamalarının getirdiği kalite kültürünün yerleşmesi ancak etkili bir insan kaynakları yönetimi ile mümkün olmaktadır. TKY uygulayan örgütler, İKY gelişmeksizin ve insan kaynaklarının desteği olmaksızın bir örgütün kaliteli olamayacağı temel görüşünü kabullenmelidir. TKY çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin doyurulmasını, kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçladığından, başarıların nesnel değerlendirilmesi, ekip çalışmalarına katılım, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışılmalıdır. İKY boyutunda, TKY' nin temel amacı kaliteli mal ve hizmet için işgücünün potansiyelini belirlemek, geliştirmek ve kullanmaktır. Bu amaçla TKY tüm çalışanları ile birlikte ortak bir örgüt kültürü oluşturmayı amaçlamalıdır. TKY anlayışı temelinde örgütteki yapıların değişimini gerekli kıldığından, TKY uygulamalarında eski örgüt kültürünün yerine kalite kültürünün yerleştirilmesi ve iş görenler tarafından benimsenmesi büyük ölçüde örgütteki insan kaynakları işlevlerinin etkinliğine bağlıdır.

TKY uygulayan örgütler, kalite sistemlerinin örgütteki başarısı için, yeni yapıya, kültüre, yeni yönetim sistemleri yöntemlerine uyan yenilikçi, uygun insan kaynakları politikalarını uygulamaya gayret etmeli, iyi eğitilmiş, etkin organize olmuş işgücü seçimine gitmelidir. Sonuçta örgütteki TKY uygulamalarının ve yeni örgüt kültürünün başarısını sahip olunan işgücü potansiyeli belirleyecektir. Bunun yanı sıra örgüt kültürünün değişimi sırasında insan kaynakları yönetimine düşen görev değişim karşısında çalışanlardan beklenen tutum ve davranışların oluşumu sağlayacak yeni kültürel değerlerin çalışanlara benimsetilmesine çalışılmasıdır.

Örgüt üyelerine yönelik çeşitli eğitim programları düzenlenerek, yeni yönetim sistemleri, örgütsel değerler, norm ve inançlar hakkında bilgi verilmesi güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasını kolaylaştıracaktır.

Yukarıda yer alan açıklamalar ve araştırma bulgularından elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak örgütler için aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- i. Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde kalite kültürünün benimsenmesi amacıyla İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütteki tüm birimlerle koordineli çalışması sağlanmalıdır.
- ii. Kalite kültürünün örgütte benimsenme ve uygulamasında insan kaynakları planlama işlevlerinden iş gören seçiminde yenilikçi, değişime uyum sağlayabilecek, gelişme yönelimli bireyler tercih edilmelidir.
- iii. Değişim sürecinde İKY işlevlerinden eğitim ve geliştirme uygulamalarına ağırlık verilerek iş görenlerin tüm süreçle ilgili bilgilendirilmeleri ve farkındalık ve uyum konusunda eğitilmeleri sağlanmalıdır.
- iv. Toplam Kalite yönetim sürecinde insan kaynakları işlevlerinden performans değerlendirme kriterleri, sürekli gelişim, takım çalışması ve işbirliğini destekleyecek şekilde düzenlenmelidir.
- v. Örgütlerde değişim sürecinde ücret politikaları gözden geçirilmeli, motivasyon amaçlı maddi ödüller yerine, takdir, terfi gibi maddi olmayan ödüllendirme yöntemleri kullanılmalıdır.
- vi. İnsan Kaynakları yöneticileri değişimi etkin yönetebilmek adına çalışanların kaygılarını en aza indirgeyecek ölçüde eşit işe eşit ücret politikası uygulamaya çalışmalıdır. Örgütlerde değişimi destekleyecek ölçüde çalışanlar arasında sürtüşmeye yol açmayacak şeffaf ücret politikalarının uygulanması çalışanların örgüte karşı güven duygusunu ve inancını geliştirerek çalışanların değişime uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır.

Sonuç olarak, Toplam Kalite yönetiminin bir örgüte yerleşip kurumsallaşması, örgüt kültürünün TKY felsefesinin gerektirdiği kültürel değişime uyması ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda örgüt kültürü TKY'nin başarısında önemli bir unsurdur. Çünkü değişim sürecinde, örgüt kültürünü dikkate alınarak konulacak stratejilere çalışanların katılımı artacak, nihayetinde, istenilen değişimlerin etkin olarak yapılması ve örgüt kültürü yoluyla amaçlarına ulaşılması yönünde harekete geçirilen çalışanların örgüt amaçlarıyla bütünleşmesi sonucu bir sinerji oluşacağı ve beraberinde başarının geleceği muhakkaktır.

İnsan kaynakları yönetimi bu süreçte kilit noktası olup, bizzat içinde yer almalıdır. Genel anlamda İKY, Toplam kalite Yönetim sürecinde insana odaklanmış çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, örgüt kültürüne uygun çalışma politikaları geliştiren ve genel olarak örgütte bir bütünlük oluşturan bir misyon üstlenmelidir. İnsan kaynakları yönetimi kalite kültürünün örgütte uygulanabilirliği için planlama, eğitim, ücretlendirme ve performans değerlendirme işlevlerini örgütteki tüm birimlerle koordineli şekilde yerine yürütmeli ve değişim sürecinde belirleyici etkin bir rol oynamalıdır.

KAYNAKÇA

- Abraham M, Fisher, T. (1997). Quality Culture and The Management of Organization Change. *International Journal of Quality Reliability Management* ,Vol.14,16.
- Acar, N. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: MPM Yayını.
- Akıncı, B.Z. (1997). Örgüt Kültürü, Özellikleri ve Boyutları. *Resources Dergisi*, Sayı:6, Nisan. 25-39.
- Akıncı,A. (2000). Değişimde Farklı Düşünceler. *Executive Excellence*, Ağustos.
- Akıncı, B.Z. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akyüz, Ö, F. (2001). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alganer, C.U. (2000). Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar. (Yayınlanmamış YL Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aksoy, H. *Değişme ve Yenileşme*
http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/seminer_1.htm
- Armstrong.(1996). *Employee Reward*. London:Institute of Personnel and Development (IPD)House.
- Artan, S. (1997). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Gül Basım Yayıncılık.
- Artan, S.(1992). “İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Bakış”, *Peryön Bülteni*, Sayı:3, 15.
- Aytaç, S.(2001). “Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi”. Bilgi ve Toplum. Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Eğitim ve İş Hayatından Dönüşümler. Sayı 3,17.
- Aydın, A. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İKY Modu”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt 3.13.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Personel Eğitim Merkezi, Ankara: Yayın No.18.

- Baltaş A. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Yayınları.
- Barley, S. (1983). *Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures*, *Administrative Science Quarterly*, 28,393-413.
- Baysal, A. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: İ.Ü.Örgüt Fak. Yay.No:225.
- Başaran İ, E. (1991). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetsel Davranış* Ankara: Kadioğlu Maatbaa.
- Başaran, i.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları No.111.
- Becker, H.S. (1982). "Culture: A Sociological View", *Yale Review*, Summer,19-22.
- Bedestenci, H, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Berzek, M. N.(1993). *Human Resources Management*. Marmara University Training and Aid Foundation Publication, İstanbul: Mega Basım Yayın A.Ş.
- Bilge, H. (2003). İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Görevi, *Celal Bayar Üniversitesi, SBE Dergisi*, Yıl.2000,Sayı1,Cilt 1,19
- BOLTON T. (1997). *Human Resources Management*, *Black Well Publishers*, Massachusetts.
- Bozkurt, T. (1997). *Örgüt Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar*. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, S.Tevrüz (Der.), İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Brooks, I. (1997). Leadership of a Cultural Change Process, *Health Manpower Management Volume 23*, 113–119.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:154.
- Brown, A. (1998). *Organisational Culture*. London: FT Pitman Publishing.
- Cameron & Freeman. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction, *Journal of Business&Indust Mrk*.
- Campbell., Constance R. (2004). "A Longitudinal Study of One Organization's Culture: Do Values Endure?", *Mid-American Journal of Business*, 19(2): 41-51.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.

- Cohen D., Laurence, P (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, İstanbul: MESS Yayını.
- Cohen, M., J. March (1993). Total Quality Management in Government, *Mid-American Journal of Business*. Vol.14,6.
- Bass, C. (1993). HRM Prescription, Description and Concept, *Personel Review*, Vol.22 ,4-8.
- Coşkun, C .A. (1999). *Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye*, İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Corporate Culture. (2006). <http://www.auxillium.com/culture.shtml>.
- Covey, S. (1998). Sürekli Yenilenme, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı,14,18.
- Cummings, T.G., Worley, C.G. (1997). Organization Development and Change. United States of America. International Thompson Publishing.
- Çelik, A, Aydın., H, Basım, H., N., Şeşen, H. (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımları*, Ankara: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Çelik, V.(1993). "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", *Todaie Dergisi*. Cilt 26, Sayı 2, 25.
- Daulatram B. L. (2003). "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3): 221.
- Deal, T.E & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Culture*, Reading Mass, Addison Wesley.
- Deal, T.E & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading Mass.
- "Deal and Kennedy's Cultural Model", Erişim, Ocak, 2009
http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm.
- Dengiz G. M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*, Ankara: Academy plus Yayınevi.
- Demir, N.(2005). *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul, İÜ SBE Maliye Ana Bilim Dalı, İstanbul: 208-288.
- Ducker, P. (1994). *Kapitalist Öncesi Toplum*, İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Deshpande, R., F, Webster, F. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57(1): 23-37.

- Drucker, P. (1996). *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*. Çev. Üçgen,F. 4, Baskı,Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,N0.327.
- Dülger, Ö. (2003). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları*.,Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*,5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E, (2002). *Stratejik Yönetim ve Örgüt Politikası*, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Enders, E. R. (1972). "*Değişimin Başarılı Yönetimi*". Amme İdaresi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, Mart 1973, ss.127-135."Successful Management of Change" Personnel Administration and Public Personnel Review, July-August, 1972, s. 9-15'den Çev. Homan G.
- Hradesky, J. (1995). *Total Quality Management Handbook*. Newyork: Mc Graw Hill.
- Hussey, D. E. (1995). *How to Manage Organizational Change*. *Kogan Page Limited*. London.
- Hill, S. & McNulty, D.(1998). *Overcoming Cultural Barriers to Change Health Manpower Management*, Volume 24 · Number 1,6–12.
- Duran, U., İnal, M.E. (2001). "Değişmeyeceğim Diyebilir misiniz? Örgütlerde Değişim Gereği" *Pazarlama Dünyası*.Yıl.15.(Eylül-Ekim.20001):28.
- Fındıkçı, İ. (1998). *Stratejik İnsan Kaynakları*, Alfa Basım ve Yayın Ltd. Şti. 7. Baskı.
- Hammer, M & Champy, J. A. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* , Harper Business Books, New York.
- Hussey, D. (1998). *Değişim Yönetimi*. Çev. Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Hussey, D. (1997). *Örgüt Değişimi Başarmak*, Çev.Savaşer,T.İstanbul: Rota Yayınları.
- Hofsede, G. (1990). *Measuring Organizational Culture Aqualitive and Quantative Study Across Twenty Cases' Adnistrative Scine Quarterly*.

- Gadot, V. (2003). "Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination amongst public sector employees", *Journal of Managerial Psychology*, 18 (8) , 764-787.
- Goos, D. (1994). Principle of Human Resource Management,(London).
- Glueck,W, F. (1982). *Personnel, A Diagnostic Approach*, Ed. Milkovich, T,G. Plano, Texas, Business Publications.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Haveman H. A. (1993). "Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation", *Administrative Science Quarterly*, 38: 20-50.
- Hofstede, G. (2001). Attitudes, Values and Organizational Culture,Disentangling the Concepts, *Organization Studies*,Vol.19, No.3, 485.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*, Second Edition, California: *Sage Publications*.
- Hussey, D.E. (1997). *Örgüt Değişimini Başarmak*, Çev. Savaşer,T,İstanbul: Rota Yayınları.
- Kemp, S. & Dwyer. L. (2001). "An Examination of Organizational Culture-The Regent Hotel, Sydney", *International Journal of Hospitality Management*, 20 (1).
- Kilmann, R.S. (1987). *Beyond the Quick Fix:Managing Five Tracks to Organizational Success*, San Francisco, *Jossey Bass Publishers*,33-53.
- Kilmann, R.S. & Serpa R. (1986). "Issues in Understanding and Changing Culture", *California Management Review*, 28(2): 87-94.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür*. İstanbul: Defne Yayıncılık.
- Koçel, T. (2001). *Örgüt Yöneticiliği*, 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (1996). Örgüt Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve İş görenler Arasındaki Anlamı, *Mercek Dergisi*, Mess Yayınları.
- Kotter, J, P. (1999). Değişimi Yönetmek, *Harvard Business Rewiev*,İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Derneği Yayını.
- Lander, R. (1994). *Management of Change and Innovation in The International Encyclopedia of Education*. Second Edition.
- Lawrence, S. (1989). *Voices of HR Experience*, Personel Journal Press.

- Lengnick,H.L.M. & Lengnick-H.C. A. (2004). *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Dışbank Kitapları.
- LEWIN D. (1991). “Contemporary Human Resource Management Challenge To Industrial Relations”, *The Future of Industrial Relations*, Ithaca, NY ILR, Press.
- Liberatore, R. (1994). Kültür Faktörü ve Kalite, *Bizden Haberler Dergisi*,İstanbul: Koç Grubu Yayını,19.
- Lund, B, D. (2003). “Organizational Culture and Job Satisfaction”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3): 221.
- Luthans, F.& Morey, N. (1985). Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies, *Academy of Management Review*, Vol.10, No.2, 220-221.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, 6th. Edition, Mc. Graw-HillInc. Singapore.
- Liberatore, R. (1994). "Kültür Faktörü ve Kalite", *Bizden Haberler Dergisi*,İstanbul: Koç Grubu Yayın 12.
- Lunenberg & Ornstein. (1985). On the fisibility of Cultural İnvension Ed. Frost ve Diğ.Organizational Culture, *Sage Publishing*, California.
- Maddux B. R. (1999). *Takım Kurma*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Maitland, I. (1998). *Personel Yönetimi*. 3.basım, İstanbul: Çev: Uğur,D. Epsilon Yayınları.
- Martin, J.C.Siehl. (1983). Organizational Culture and Counterculture, AnUneasy Symbiosis, *Organizational Dynamics* 12,52-64.
- Mauil, R. (2001). “Organizational Culture and Quality Improvement”, *International Journal of Operations and ProductionManagement*, Vol. 21 (3).
- McKenzie J.& Koeninn W. (1998). Kültürel Yenilenme, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı,14,18, <http://www.rotaline.com/ee/?sayi=14>.
- Mungan, E. (2006), “Bir Kurum Kültürü Modeli”,
<http://www.humanitas.com.tr/kultur.htm>
- Miles, R. H. (1998). "Şirketin Dönüşümü", *Executive Excellence*, Sayı :14, 3.
- Miles, R, S,C. (1978). *Organization Strategy, Structure and Process*, NewYork.

- Neale, M A. & B. Northcraft.G. (1991). "Factors Influencing Organizational Behavior", Motivation and Work Behavior icinde,Editorler: Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, Mc. Graw Hill Publishing, New York.
- Northcraft, Gregory B. & Margaret A. Neale. (1990). *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Chicago.
- Odio C., Kenti M. (1996). "Farklılıkları Yönetmek" (Der:Robert H. Rosen), İstanbul: İnsan Yönetimi MESS Yayınları.
- Owens, R.G. Steinhoff, C.R. (1989). "Towards a Theory of Organizational Culture", *Journal of Organizational Administration*, 27(3).
- Özalp, E. ve Ç. Kirel. (2000). *Örgütsel Davranış* (Beşinci baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını.
- Özkara, B. (2000). "Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu" Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt II, Sayı.1 (Temmuz 2000) .13.
- Palmer, M.& Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. Çev: Şahiner.,D.İstanbul: Rota Yayınları.
- Peters, Thomas J. & R. H. Waterman. (1984). *In Search of Excellence*, Warner Books, New York.
- Peters, T, Waterman, R. (1987). *Yönetme ve Yükseltme Sanatı*, Çev. Sargut,S. İstanbul: Altın Kitaplar Yayını.
- "People Whose Ideas Influence Organisational Work
<http://www.onepine.info/phand.htm>, Erişim, Ocak,2009.
- Quinn, R, E. & Cameron,K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, Some Preliminary Evidence, *Management Science*, Vol.29,42.
- Raymond A. Noe., John R.Hollenbeck, B. Patrick M.W. (1994). *Readings in Human Resource Management*, Richard D.Irwin Inc., New York.
- Redwood A. (1990). "Human Resources Management in the 1990s," *Business Horizons*, January-February.

- Richard A, Thatcher, J. (1995). Achieving Cultural Change, Leadership, *Organization Development Journal*, Vol.16 No.2,16-23.
- Robbins, Hofstede G. (1998). *Attitudes, Values and Organizational Culture, Disentangling the Concepts, Organization Studies*, Vol.19, No.3, 1998, 478.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory, Structure, Design and Applications*, Third Edition, *Englewood Cliffs*, N.J. Prentice Hall,
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Eskişehir: Çev: Öztürk, A. Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları.
- Rousseau, D.M. (1990). *Assesing Organizational Culture, The Case for Multiple Methods, Organizational Climate and Culture*, USA, Jossey-Bass publ.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z, Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, 4.Baskı, Bursa: Furkan Ofset.
- Salama A.& Smith M. (1994). Cultural Change and Managerial Carreers. *Personel Review*.Vol.23.No.13 Universty Press.
- Schermerhorn, John R. (1989). *Management for Productivity*. Third edition. John Wiley and Sons Inc., New York.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2. baskı, San Francisco, Jossey Bass Publication, 1992.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). "Organizational Culture", *American Psychologist*, Vol. 45 (2), February.
- Schein, E.H. (2001). "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", Editorler: David A. Kolb, Irwin M. Rubinve Joyce S. Osland, *The Organizational Behavior Reader*, Prentice Hall, New Jersey.
- Silvester, J. Anderson, N. R & Patterson, F. (1999). Organizational culture change: An inter-group attributional analysis. *Journal of Occupational and*

- Organizational Psychology (UK). Year: Mar 1999 Vol 72 No 1. Database: *Emerald Management Reviews*.
- Schuler, M. (2004). "Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration", *Corporate Reputation Review*, 7 (1),37-53.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (1999). "The Importance of a Change-Centred Leadership Style in Four Organizational Cultures". *Scandinavian Journal of Management*. 15, 289-306.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş.(1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: 4.Baskı, Beta Yayınevi.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler ve Uygulamalar*, İstanbul: Seçkin Kitapevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*, Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Taştan, S. "*İnsan Kaynaklarında En İyi Yaklaşımlar*",
<http://www.humanresourcesfocus.com/konu1.asp>, Erişim, Haziran 2010
- Terzi, A. (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Toprak, M. (2007). *Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama*, İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi,2007.
- Trompenars, C.H.,Turner. (1998). *Küresel İş Yönetimi ve Küresel Çeşitlilik*, İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları,34.
- Uzunçarşılı, Ü,Toprak M, ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Üçok, T. (1989). "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt 4, Sayı: 1-2.
- Ülgen, H, Mirze, K. (2004). *Örgütlerde Stratejik Yönetim*, 2.Basım, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ülsever,C. (2005). *XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi*, İstanbul: 3.Baskı. Alfa Yayıncılık.
- Wagner, J.A. & Hollenbeck,J.R. (1992). *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall.

- Weaver, C. N.(1997). *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*, (Çev: T.Birkan ve O Akınhay) , İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- William A. Wines J.& B. Hamilton. (2008). On Changing Organizational Culturesby Injecting New Ideologies: *The Powerof Stories Journal of Business Ethics* 89:433–447
- Wilkins, A. L. Ouchi.& William G. (1983). “Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 468-481.
- Wilkins, A. (1988). ‘You Can’t Get There From There. What Will Make Culture Change Project Fail’. *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey Bass Publishers, San Fransisco.
- Williams, A. (1989). *Changing Culture*, London: İnstitute of Personnel Management.
- Wilkonson M. (1996). Organizational Culture Change Throught Traning and Cultural İmmersion. *Journal of Organizational Change Management* Vol.9 No:4 MCB Universiy Press.
- Wilson, A. (2001). “Corporate reputation: seeking a definition”, *Corporate Communications*, 6 (1), 24-30.
- William, B. Werther. & J.R, Keith, M. (1993). *Human Resource Management & Personel Management*, Mc Graw Hill Inc., Newyork
- Vural, B.A. (1998). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişim Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi.

EKLER

EK-1. Anket Formu

Bu anket formu Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora programı kapsamında ‘Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü’ konulu doktora tezinin uygulama bölümüyle ilgilidir. Anket çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Verilecek cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve araştırma sonuçları işletmeniz üst yönetimine gönderilecektir. Katkılarınızdan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

İşletmenin sahip olduğu kalite belgeleri: (üst yönetim tarafından doldurulacaktır.)	
İşletmedeki göreviniz:	
İşletmede çalışma süreniz:	
Öğrenim Durumunuz:	
Cinsiyetiniz:	

1.İşletme kültürünü oluşturan unsurların işletmedeki yansımaları	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.İşletmenin misyonu ve vizyonu yazılı olarak oluşturulmuş ve çalışanlar tarafından bilinmektedir.					
2. İşletmede hedefler ve politikalar yazılı olarak belirtilmektedir ve çalışanlar tarafından bilinmektedir.					
3.İşletmede hedefler ve politikalar belirli periyotlarda gözden geçirilmekte ve değişen koşullara uygun olarak yenilenmektedir.					
4. İşletmede uyulması gereken prosedürler ve kurallar yazılı olarak belirlenmiş ve çalışanlar tarafından bilinmektedir.					
5.İşletmenin fiziksel donanımı belirli bir yerleşim düzenine göre oluşturulmuştur.					
6. İşletmede iç ve dış yazışmalar için standart bir belge yapısı mevcuttur.					
7. İşletmede uyulması gereken, kurallarla belirlenen bir giyim tarzı vardır					
8. İşletmedeki kahramanlara yönelik başarı öyküleri anlatılmaktadır.					
9.İşletmede törenler ve kutlamalar belirli aralıklarla tekrarlanmaktadır.					
10.İşletmenin sloganları vardır ve çalışanlar tarafından bilinmektedir.					
11. İşletmede belirli bir program dahilinde bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.					

2. Yönetim Sistemlerinin İşletmede Uygulanabilirliği	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. İşletmede kalite uygulamaları, İşletmedeki bütün birimler arasında uygulanmaktadır.					
2. İşletmede çalışanların süreçlere tam katılımı gerçekleştirilmektedir.					
3. İşletmede çalışanlar arasında etkili ve açık bir iletişim ağı oluşturulmuştur.					
4. İşletmede müşteri odaklılık ilkesi temel değerler arasında yer almaktadır.					
5. İşletmede kalite çalışmalarında katılımcı, yol gösterici, yetiştirici liderlik anlayışı hakim olmuştur.					
6. İşletmede kalite çalışmalarında tüm çalışanlara değişimin temel ve en önemli unsurunun çalışanlar olduğunun benimsendiği yönetim anlayışı hakim olmuştur.					
7. İşletmedeki tüm süreçlerde ekip çalışması ve takım ruhu düşüncesi yaygındır.					
8. İşletmede kurumsal ve kişisel gelişim için eğitim ön planda tutulmuştur.					
9. İşletmede kalite uygulamalarında sürekli gelişme ve iyileştirme düşüncesi hakim olmuştur.					
10. İşletmede kalite uygulamalarına direnç gösteren çalışanlara özel eğitimlerle değişimin gerekleri anlatılmıştır.					
11. İşletmede kalite uygulamaları sonunda iş hata oranlarında büyük oranda azalma gerçekleşmiştir.					

3. Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
3.1 Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması					
1. İşletmede değişim sürecinde tüm departmanlar ile koordineli bilgi akışı sağlanmıştır.					
2. Değişim sürecinde çalışanlara değişimin gerekleri ve İşletmedeki değişim süreçleri ayrıntılı raporlar şeklinde sunulmuştur.					
3. Değişim sürecinde, çalışan seçiminde yenilikçi, farklı düşünen ve düşüncelerini uygulama kabiliyetine sahip bireyler tercih edilmiştir.					
4. Çalışan seçiminde değişime uyum sağlayabilecek özelliklere sahip bireyler tercih edilmiştir.					
5. Çalışan seçiminde değişen işletme kültürüne uyum sağlayacak bireylerin yerleştirilmesi anlayışı hakim olmuştur.					
7. İşletmede değişim sırasında çalışanlara işletme kültürünün değişimi konusunda bilgilendirme toplantıları yapılmıştır.					
8. Çalışanların işletmede değişime yatkınlığının belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır.					
9. Değişim sürecinde çalışanların beklenti ve kaygıları belirlenmiştir.					
10. Değişim sürecinde iş tanımları değişimin gerektirdiği şekilde tekrar düzenlenmiştir.					
11. Değişim sürecinde iş gerekleri değişimi destekleyecek ölçüde yeniden düzenlenmiştir.					
12. Değişim sürecinde İnsan Kaynakları, çalışanların yetkinleştirilmesi doğrultusunda çalışmalar yapmıştır.					
13. Değişim sürecinde çalışanların tüm süreçlere katılımı sağlanmıştır.					
14. Değişim sürecinde tüm çalışanların takım çalışmasına teşvik edilmesi sağlanmıştır.					
15. Değişim sürecinde çalışanların kuruma güven ve aidiyet duygusu yaratılmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır.					
16. Değişim sürecinde İK, çalışanlara sürekli iyileştirme felsefesine bağlı kalınarak görev ve sorumlulukları tekrar anlatılmıştır.					
3.2. Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları					

18.Yönetim, işletmede değişim sürecinde çalışanlara üstlendikleri etkinlikleri başatabilmeleri konularında yeterince rehberlik yapmıştır.					
19.İşletmede değişim sürecinde çalışanlara değişimin tüm aşamalarıyla ilgili seminer, kurslar vb. düzenlenmiş ve katılımları teşvik edilmiştir.					
20.Üstler tarafından işletmede değişimin gerektirdiği yeterli yetki – sorumluluk personele verilmiş ve yetkilerinin kullanılmasına yönelik eğitimler verilmiştir.					
21.İşletmede değişimin etkinliği için tüm personelin eğitimlere katılım imkanı sağlanmıştır.					
22. İşletmede değişimi kolaylaştırıcı sosyalizasyon çalışmaları yapılmıştır.					
23.Değişim sürecinde eğitim programlarının değişimi destekleyici olmasına çalışılmıştır.					
24.Değişim sürecinde verilen eğitimlerle tüm çalışanların sürece etkin katılımı sağlanmıştır.					
25.Değişim sürecinde, sürecin etkin yönetimi için eğitim programları düzenli bir şekilde yürütülmüştür.					
26.İşletmede değişim sürecinde gerekli görüldüğünde rotasyona gidilmiştir.					
27.Çalışanlara işletmede değişim süreci ilgili farkındalık ve uyum eğitimi verilmiştir.					
28. Değişim sürecinde performans geliştirici hizmet içi eğitimler ve seminerler düzenlenmiştir.					
29.İşe yeni başlayan çalışanlar için işletmede değişimi destekleyici oryantasyon ve eğitim çalışmaları yapılmıştır.					
30. Çalışanlara uygulanan eğitimler sonunda üst yönetim tarafından eğitimin ölçme ve değerlendirmesi yapılmıştır.					
31. Eğitimler sonunda çalışanların görüşleri doğrultusunda iş geliştirici öneriler değerlendirilmiş ve süreçlere eklenmiştir.					
32. Değişim sürecinde çalışanların tüm eğitim ihtiyaçları karşılanmıştır.					
33.Eğitimler sonunda yapılan değerlendirmelerde çalışanların (iç müşterilerin) memnuniyetlerinin arttığı belirlenmiştir.					
3.3.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları					
34.Değişim sürecinde çalışanlar, değişime katkıda bulunma yönündeki çabaları doğrultusunda ödüllendirilmiştir.					
35.Değişim sürecinde ücret politikaları çalışanları doyuma ulaştıracak şekilde tekrar düzenlenmiştir.					

36. Değişim sürecinde işletmede değişimi desteleyecek ölçüde şeffaf ücret politikası yürütülmüştür.					
37.Değişim sürecinde ücret sisteminin çalışanlar arasında sürtüşme ve huzursuzluğa yer vermeyecek kadar dengeli şekilde düzenlenmiştir.					
38.Değişim sürecinde ödüllerin kişisel gelişimi ve değişimi destekleyici olması önem taşımıştır.					
39. Değişim sürecinde çalışanlara motivasyon amaçlı maddi ödüllendirme (prim, ikramiye, bonus) kriterleri kullanılmıştır.					
40.Değişim sürecinde motivasyon amaçlı maddi olmayan (takdir,terfi,transfer) ödüllendirme kriterleri kullanılmıştır.					
3.4.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları					
41.Değişim sürecinde, yenilikçi ve yaratıcı girişimler performans değerlendirme kriterleri arasında yer almıştır.					
42.Performans kriterleri arasına sürekli gelişim ve esneklik gibi kriterler dahil edilmiştir.					
43. Değişim sürecinde kalite-verimlilik ve yenilik performans kriterleri arasında yer almıştır.					
44.Değişim sürecinde, performans değerlendirme sisteminde takım çalışması ve işbirliğini destekletici değişiklikler yapılmıştır.					
45. Performans değerlendirme sistemiyle, işletmesel değişim gerekleri ve personelin beklentileri bir arada karşılanmıştır.					

Ek2: Örgüt Kültürü, Kalite Yönetim Sistemi ve İKY Yönetim Boyutları ve Alt Boyutlar Arasındaki İlişkileri

	1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uyg.	3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş süreci İnsan Kaynakları Uygulamaları	3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş süreci İnsan Kaynakları Planlaması	3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Süreci Eğitim Uygulamalar	3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Süreci Ücret,Ödül Uygulamalar	3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Süreci Performans Değerleme Uygulamalar	TOPLAM
1.Örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütteki yansımaları	1	,597(**)	,566(**)	,599(**)	,443(**)	,177(*)	,538(**)	,717(**)
2. Kalite Yönetim Sistemlerinin Örgütte Uygulanabilirliği	,597(**)	1	,732(**)	,699(**)	,612(**)	,324(**)	,636(**)	,841(**)
3. Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	,566(**)	,732(**)	1	,862(**)	,841(**)	,617(**)	,813(**)	,970(**)
3.1.Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması	,599(**)	,699(**)	,862(**)	1	,594(**)	,311(**)	,719(**)	,871(**)
3.2.Kalite Yönetim Sistemlerine Geçiş Sürecinde Eğitim Uygulamaları	,443(**)	,612(**)	,841(**)	,594(**)	1	,350(**)	,559(**)	,808(**)
3.3.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	,177(*)	,324(**)	,617(**)	,311(**)	,350(**)	1	,470(**)	,539(**)
3.4.Kalite Yönetim Sistemlerine geçiş sürecinde Performans Değerleme Uygulamaları	,538(**)	,636(**)	,813(**)	,719(**)	,559(**)	,470(**)	1	,811(**)
TOPLAM	,717(**)	,841(**)	,970(**)	,871(**)	,808(**)	,539(**)	,811(**)	1

** Korelasyon %1 düzeyinde anlamlı

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı

Ek:3

ÖZGEÇMİŞ

Gözde KOSA

İşletme Anabilim Dalı Doktora

Eğitim

Yüksek Lisans: Kocaeli Üniversitesi SBE İletişim Bilimleri

Lisans : Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım

İş/İstihdam

Hacettepe Eğitim Araştırma ve Hizmet Vakfı (Hacettepe Üniversitesi) Genel Müdür

Yabancı Dil ve Puanı : ÜDS,62.50 (2009 Mart Dönemi)

Yayımlar:

KOSA, Gözde, SAKARYA, Sema, NAMAL, Bülent; Girişimcilik Sürecinde Fırsat ve Kırgızistan Örneği, Uluslararası Girişimcilik Kongresi, 25-27 Mayıs 2006, Bişkek, Kırgızistan, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayın No: 86

KOSA, Gözde, Mehmet Ferhat ÖZBEK, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İş görenleri Üzerinde Bir Uygulama E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 34: Temmuz-Aralık 2009

KOSA, Gözde,ÖZDEN Kenan, MAKSUDUNOV, Azamat, Küresel Krizin Girişimciliğe Etkileri:Bişkek ve Ankara'da Faaliyet Gösteren KOBİ'ler Üzerine karşılaştırmalı Bir Araştırma.Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Mayıs 2010, Bişkek, Kırgızistan, Kırgızistan-Türkiye