

EN İYİ UYGULAMANIN TRANSFERİ İLE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Esmâ Ülkü KAYA *

Muhammet DÜŞÜKCAN**

Özet

Kıyaslamanın kökeninin genellikle Japonya olduğu düşünülür. Mamafih, 1970'lerin sonları ile 1980'lerin başlarında Japon ortağından bir süreci öğrenmeye başlayan Xerox'a kadar kavramın kullanımı yaygın değildi. Bu noktadan itibaren kıyaslamanın popülaritesi hızla artmıştır.

En iyi uygulamaların transferi kültürel değişimler için zorunludur. Bu değişimlere davranışsal direnç gösterilebilir. Bu nedenle tepe yöneticileri en iyi uygulamaların etkili transferini ciddiye almalılar. En iyi uygulamaları iş kültürünün bir parçası yapma en iyi uygulamaların etkili bir transferinin amacıdır. Aynı zamanda en iyi uygulamalar öğrenme ve bilginin kaynağıdır. Ve iyi bilgi yönetimi en iyi uygulamaların etkili transferini kolaylaştırır.

Anahtar Kelimeler: Kıyaslama, en iyi uygulamanın transferi, kültür, bilgi ve öğrenme

Abstract

It is generally accepted that the art of benchmarking originated in Japan. However it was not until Xerox Started using a process of learning from its Japanese partner in the late 1970s and early 1980s. From that point on, benchmarking grew rapidly in usage as well as popularity.

The transfer of best practices are essential for cultural challenges. That challenges may be showed behavioural resistance. Therefore senior managers have to be serious about the effective transfer of best practices. Making best practices part of the culture of work is a goal for effective transfer of best practices. Best practices are a source of learning and knowledge. And good knowledge management facilitates effective transfer of best practices.

Key Words: Benchmarking, transfer of best practices, culture, knowledge and learning.

* Dr., Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

** Dr., Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

Giriş

Bilgi ve iletişimin yoğun olduğu günümüz işletmeleri, ekonomik, teknolojik, siyasal gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmektedirler. Bu gelişimler işletmeleri sadece yerel piyasalarda değil, global piyasalardaki firmaların yoğun bir rekabetiyle karşı karşıya bırakmıştır. Bilgi değişim dünyasının işletmeleri gelişen her yeni yönetsel yenilikleri tanımaya, öğrenmeye ve onları uygulamaya başlamışlardır. Bu maksatla yapılan çalışmalar sonucunda yeni yönetim tekniklerinin gelişmekte olduğu görülmektedir. Kıyaslamada bu yönetim tekniklerinden birisidir. Kıyaslamamanın önemli bir özelliği, değişim mühendisliği ve TKY olarak bilinen çağdaş yönetim tekniklerinin kullandıkları önemli bir metot olmasıdır. Kıyaslama bir kusursuzluk çalışmasıdır. Ancak kusursuzluk; iyileştirmelerin küçük değişimlerle gerçekleştirilmesinin, işletmenin kendi rakibini izlemesinin, ondan bir şeyler öğrenmesinin çok ötesinde bir kavram olup hatta işletmelerin kendi sektöründe olmayan ancak kendi benzeri işletmeleri de örnek almasını, onlardan öğrenmeyi ve ilgili işletmelere saha ziyaretini yapmayı ve buna göre kendi bünyesinde süreç iyileştirmelerine gitmelerini gerektiren bir anlam kazanmıştır.

Örgütün iyileştirmeyle ilgili çabalarında kıyaslamamanın kullanımını destekleyen ve savunan dört temel esas vardır. Bunlar aşağıda verilmiştir (Andersen, 1999:287-288):

1. Kıyaslama, işletme süreçlerine karşı kritik bir tutumu geliştirmeye ve örgütü anlamaya yardım eder.
2. Kıyaslama, örgütte aktif bir öğrenme sürecini teşvik eder ve değişim ile gelişimi motive eder.
3. Kıyaslama yoluyla örgüt, gelişim için yeni kaynaklar bulabilir ve kendi çevresi dışında yapılan şeylerin yeni yollarını keşfeder.
4. Kıyaslama yoluyla, referans noktaları işletme sürecinin performans ölçümleri için oluşturulur.

Kıyaslama çalışması sadece sınıfında en iyiyi takip etme ve kopyalama işlemi olmayıp aynı zamanda en iyinin süreçlerini incelemeyi, onun en iyi süreçlerini belirlemeyi, kendi süreçlerinde de en iyi süreçler yönünde iyileştirmeye gitmelerini ve bu firmalardan öğrenmeyi içerdiği için kıyaslama yapan firmaların yenilikleri adapte edecek, uygulayabilecek ve yeniliği teşvik edecek bir örgütsel kültür ve iklim yaratmaya gayret etmeleri gerekir. Yeniliğe açık bir örgütsel ortam aynı zamanda çalışanların yeniliklere olan direnişlerini de azaltacaktır.

1. En İyi Uygulamanın Transferi

Kıyaslama sadece karşılaştırmalı bir ölçme işlemi değildir. Aynı zamanda bulunulan sektörde ya da diğer sektörlerdeki en iyi uygulamaları araştırma ve bunları transfer etme ve uyarlama sürecidir. Örgütlerin etkili adaptasyonları gerçekleştirdikleri ve en iyi uygulamaları transfer ettikleri zaman uğraştıkları bir çok sorun vardır. Bunların başlıcaları aşağıda verilmiştir (Zairi ve Ahmed,1999: 811):

1. “En İyi Uygulamalar”ın gerçekten en iyi olduğunun nasıl bilenebileceği.
2. İşletme ile ilgili işlemlerinize dair en iyi uygulamalarla ilgili değerlendirmelerin nasıl yapılacağı.
3. Şirket amaçlarımızı desteklemek için en iyi uygulamaları alt kademelere yayan en iyi yaklaşımın belirlenmesi.
4. En iyi uygulamaları ele geçirmek ve transfer etmek için belirli bir metod arayışı.
5. Değişime olan bir kültür direnciyle baş edebilme yollarının arayışı.
6. “Keşfedilmemiş şeyin” çok fazla olduğu çevrelerde yeni fikirlerin nasıl yavaş öğrenilebileceği.
7. En iyi uygulamaların başarıldığının nasıl bilineceği.

Uygulamaları tanımlama ve transfer etme süreci çoğu kişinin hayal ettiğinden daha fazla zaman ve hüner gerektirir. Bu transfer süreci beş aşamadan oluşur. Bunlar aşağıdaki gibidir (Jarrar ve Zairi, 2000:736-739):

1. Araştırma: Bu safha her nerede olursa olsun en iyi uygulamaları keşfetmekle ilgilidir. Mamafih en iyi uygulamaları bulma işi oldukça zordur. Sınıfında en iyi olan örgütler, yüksek talep sayesinde kıyaslama girişimlerine girmedi oldukça isteklidir. İçsel ve dışsal en iyi uygulamaları veya fikirleri transfer etmede çok sayıda kaynak da vardır.
2. Değerleme:Bu safha oldukça durumsaldır, spesifik şartlar ve ilgili grup ve kişilere bağlıdır.
3. Onaylama: Her uygulamanın kalitesi daha derinlemesine incelendiği ve etkisiyle ilgilenildiği zaman bu safha fayda sağlar.

4. Uygulama: Seçilen uygulamaları adapte etme ve kabul etme süreci, etkili proje yönetimi ve süreç odağı yoluyla. Bu safhanın iki önemli elemanı vardır. Uygulamayı benimseme ve transfer. Uygulamayı benimseme var olan en iyi uygulamaları tanımlama, paylaşma ve benimseme isteklilik iklimi yaratarak en iyi uygulama kabulünü sağlamak anlamındadır. En iyi uygulamayı transfer etme “en iyi uygulamaları öğrenme ve tanımlama ve yeni bir konfigürasyonda ya da yerleşimde onları uygulama” anlamındadır. En iyi uygulamadaki başarı, engelleri aşmayı ya da engelleyicilerin etkilerini azaltmayı ifade eder.
5. Gözlem:Faydaların elde edilebilmesi için uygulamaların yürütülmesini ve kabul edilen uygulamaların bir performans açığını kapatıp kapatmadığını gözlemek esastır.
6. Hareketi Programlama: Sonunda en iyi uygulamalar kabul edilirse, uygulamaların insanların işlerinde bir değişime neden olduğu ve davranışsal görünümlere meydan okuduğu düşünülür. En iyi uygulamaları iş kültürünün bir parçası haline getirme, transferi tamamlama ve etkinliği sağlamanın son amacıdır.

Zairi ve Whymark; Royal Mail, Xerox, Nationwide Building Society ve Texas Instruments Europe şeklindeki şirketlerde en iyi uygulamanın transferinde firmaların nasıl kıyaslama ve sürekli öğrenme kültürü oluşturduklarına dayalı ampirik bir çalışma yapmışlardır. Royal Mail’in en iyi uygulamanın etkili transferi için anahtar girdileri aşağıdaki gibidir (Zairi ve Whymark, 2000a:66-67):

1. Yerinde mükemmel bir en iyi uygulama metodolojisine sahip olma.
2. Kalite iyileştirme sahalarını tanımlamak için bir sürece sahip olma.
3. En iyi uygulamaların içsel transferi için bir sürece sahip olma.

Xerox 1956’da dünya çapında ofis bilgi ekipmanlarını üretmek ve pazarlamak üzere kurulmuştur. Xerox şirketinin etkili en iyi uygulamalarının içsel transferi için anahtar girdiler ise aşağıdaki gibidir (Zairi ve Whymark, 2000b:146-153):

1. Yerinde mükemmel bir kıyaslama metodolojisine sahip olma.
2. Sistemli ve entegre bir stratejik yayılım yaklaşımına sahip olma.
3. İşletme mükemmellik sertifikasyon modelini kullanma.

4. Düzenli bir temelde örgütsel öğrenme ve bireysel öğrenmeyi denetlemek.
5. Politika gelişimi ve liderlikle işletme mükemmellik sertifikasyonunu entegre etme.
6. En iyi uygulamaların içsel transferi için bir sürece sahip olma.

2. En İyi Uygulama Transferi ve Örgütsel Kültür

Genel olarak kültür kavramı, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. Kültür; bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum, davranış, alışkanlıklar, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak tanımlanabilir. Taylor'a göre kültür, "bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve becerileri içeren karmaşık bir bütündür (Akıncı,1998:31)." Taylor'un bu tanımında eksiklikler vardır. Kişilerin kültürlerine etkisine; insan, doğal çevre ve kültür ilişkisine ve insanın kültüre neden ihtiyaç duyduğuna değinilmemiştir (Erdoğan, 1994:117-119).

Prahalad'ın belirttiği gibi örgütün sürekliliği düşünüldüğünde, örgütün uzun süreli ayakta kalmasını sağlayan şey değişme yeteneğidir. Sürekliliği sağlamak için değişim kaçınılmazdır (Gül,1997:57). Amerikan Örgüt Sosyolojisti Warren Bennis'e göre, bir örgütü değiştirmenin tek yolu onun kültürünü ve çalışanlarının inanç sistemlerini, tutumlarını ve değerlerini değiştirmektir (Krüger,1998:300). Örgütsel kültür, ortak ifadelerin örgüt üyeleri tarafından kazanılabildiği varsayımlar, değerler ve eserlerin dinamik bir seti olarak tanımlanabilir. Bu tanım kültürün unsurlarına odaklanan Shein'in, ortak ifadeler üzerine yoğunlaşan DiBella'nın ve örgütsel kültürün unsurları arasındaki prosedürel dinamikleri vurgulayan Hatch'ın tanımlarından elde edilmiştir (Harris, 1998:355). Örgüt kültürü kavramının oldukça çok tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır (Hildebrandt vd., 1991:4):

1. "Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin davranışına rehber olan ortak sahip olunan tutumlar, değerler ve inançların bir setidir."
2. "Kültür, topluluğu bir arada tutan ortak felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, tecrübeler, tutumlar ve normlardır."
3. "Kültür, işletmelerini nasıl yönetecekleri hakkında bir şirketin tepe yöneticilerinin paylaştığı inançlar anlamında kullanılabilecektir."

4. “Güçlü bir kültür, insanların zamanlarının çoğunda nasıl davranacaklarını detaylı olarak açıklayan bir informal kurallar setidir.”
5. “Güçlü bir kültür, zor işlerde daha fazla motive olabilsinler diye insanlara yaptıkları hakkında daha iyi fikirler verir.”

İki kültürel model vardır. Bunlar bürokratik yaklaşım ve müşteri-yönelimli yaklaşımdır (Claver vd., 2000:342-344): Bürokratik kültür, yazarların vurgulamak istedikleri spesifik özelliklere bağlı olarak oldukça çok sınıfa ayrılmaktadır : teknik gerçeklik kültürü; kontrol kültürü; süreç kültürü; kültür benzerliği. Bir bürokratik kültürün negatif özellikli olduğu belirtilmemesine rağmen bir taraftan sadece bu tip kültürün varlığı işbirlikçi kişinin aşırı uyumu, yönetim tarafından daha fazla yetkilendirilme varsayımı gibi değerleri artırdığı görülür. Bu durum ise pasiflik, mekaniklik ve yeni fikirlerin eksikliğiyle sonuçlanır, bunlar gerçekten negatif görünümüdür. Bir çok yazar bir bürokratik kültürün yenilikçi süreç ihtiyaçlarına genellikle karşı olan bir durgunluğa neden olduğunu, bu nedenle her türlü değişimlere karşı olunduğunu belirtirler. Müşteri yönelimli kültürün özellikleri ise aşağıdaki gibidir:

1. Müşterilerle temas sıklığı.
2. Müşterilerin problemlerini dikkatli şekilde analiz etme.
3. Hızlı hizmetin bütün şirket üyeleri tarafından düşünülmesi.
4. Müşterilere davranışın genellikle önceden düzeltilmesi.
5. Başarılan görev ve faaliyetlerin nihai amacının faydalı bir müşteri hizmeti olması.
6. Örgütün, uygun kaynaklarla dağıtılan hizmet kalitesi ile değerlendirilmesi.
7. Müşteri hizmetinin bütün örgüt üyeleri paylaştığında kültürel bir değer olması.
8. Yüksek kaliteli hizmete ihtiyaç duyulması.
9. Hizmet kalitesinin gerçekten müşterilere yakın olan örgüte ihtiyaç duyması.
10. Müşterilerin şirket değerleri setinde öncelikli bir potansiyele sahip olması.

Bu iki modele göre müşteri yönelimli bir kültürel yapıyı oluşturmak toplam kalite uygulamaları için uygun bir ortam hazırlayacaktır.

Müşterilere odaklı bir düzenleme yapmanın yolu da toplam kalite programları yoluyla. Kıyaslama uygulaması, sadece dış müşterinin değil aynı zamanda iç müşterinin memnuniyetine dayalı olduğundan müşteri yönelimli bir kültürel ortamı kolaylaştıracaktır.

Genellikle TKY'nin uygulanması, örgüt kültürünü yönetmeye ihtiyaç duyar. Williams ve diğerleri, kültür değişimindeki girişimlerde yönetim tarafından yaygın olarak kullanılan beş temel metodu belirtir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Snape vd., 1995: 44):

1. Teknik hüner ve tecrübe gibi arzu edilen tutumları olan insanları seçmenin büyük ölçüde vurgulanmasıyla, seçici işe yerleştirme ve fazlalık belirleme programlarıyla örgütteki insan değişimi.
2. Eski alt kültürleri bozmak için yeni mesleklere insanları teşvik etme.
3. Arzu edilen kültüre uygun eğitim ve yönetim rol modelleri olan işgörenleri elde etme.
4. Yeni hünerlere sahip işgörenleri eğitime, böylece onların meslek tutumlarını etkileme.
5. Genellikle, iş çevresi, insan kaynakları politikaları ve yönetim tarzını değiştirme.

Hemen hemen istisnasız işletme literatürü kültürün örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu beyan eder. Kalite ve kültür kavramları üzerinde duran bazı yazarlar arasında bu iki kavram arasındaki ilişki, ifadelerle "Kalitenin kültürü" ve "kalite kültürü" gibi deyimlerin katılımıyla kökleştirilmiştir (Corbett vd., 2000:16-17). TKY'de amaç bir kalite kültürü oluşturabilmektir. Bir kalite kültürü oluşturmak zor ve uzun bir süreçtir ve örgütsel kültürler değişime karşı direnç gösterebilirler. Kalite kültürünü oluşturmada insan kaynakları politika ve stratejileri, yönetim için potansiyel standart görevi görürler.

Çoğu örgüt uzmanları, kalite ve örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin var olduğuna inanırlar. Kaliteyi günlük iş yaşamının integral bir parçası yapan kültür örgütleri birbirleriyle kıyaslanabilmektedirler. Çünkü kalite sosyal olarak yapılandırılmış bir süreçtir, belirli bir örgütsel kültür içerisinde meydana gelir, mamafih bir örgütün kalite-temelli kültüre sahip olduğunu söylemek ve vurgulamak oldukça basittir. Her örgüt içerisinde diğer var olan alt kültürleri dikkate almayarak, kalitenin integral bir parçası olan alt kültürleri keşfetmek mümkündür. Düşünce okullarının örgütsel kültürle ilgili ortak değeri, kültürün en az üç anahtar elemandan

ibaret olmasıdır: alt kültürlerin birbirini etkileme süreci, evrimsel bir öğrenme süreci ve kültürel liderlik. Örgütler tek-yönlü kültürlerden ibaret değildirler, teorik ve ampirik sonuçlar; çift-yönlü kültürleri, alt kültürleri ve zıt kültürleri destekler (Shani ve Mitki,1994: 413).

Örgütsel kültür, üyelerin ortak değerleri ile inançlarından oluşur ve örgüt tarafından araştırılan sonuçlarla ve onları başarmak için kullanılan standartlarla ifade edilir. En iyi endüstri uygulamalarının kıyaslanmasıyla ilgili TKY kavramı olan kıyaslamanın, çevredeki diğer kuruluşlarla bağımlılığı olduğunu düşünen esnek-yönelimli kültürler ve organik yapıları olan şirketlerde başarı ihtimali daha yüksekken, dış çevrede oluşan sınırları büyük ölçüde ihmal eden kontrol-yönelimli kültürler ve mekanistik örgüt yapıları olan şirketlerde başarılı olması daha az muhtemeldir. Kontrol yönelimli kültürler ve mekanistik örgüt yapıları durgunluğa odaklıdır, çünkü kontrolü artıran özellik tahmin edilebilirlik gücünü artırır. Kıyaslama, işgören eğitimi, fonksiyonlararası takımlar ve tecrübe gibi stratejiler yoluyla değişim ve öğrenmeyi vurgulayan TKY'yle kıyaslanamaz. Küçük ve sürekli iyileştirmelerle ilgili “Kaizen” felsefesi, esnek-yönelimli kültürler ve organik örgüt yapıları şirketlerde daha iyi kıyaslamayı keşfeder. Bu gibi şirketler değişimi öğrenme ve değişime adaptasyonun yaşamda kalan şirketler için temel olduğu varsayımı altında çalışırlar (Tata vd.,1998:704-705).

Bir örgütün kültürü oldukça geniş olan sosyal kültürden, içerisinde bulunduğu işletme yapısından, kurucuları tarafından getirilip kalıcılaştırılan değerlerden ve geçmiş önemli örgütsel olaylardan oluşmaktadır. Açıkça örgütün temel yapısında saklı olan ve üye davranışını idare eden normların altında yatan yapıyı sağlayan bir kültür istenmez. Örgütler, tıpkı toplumlar gibi, dış çevresinde olduğu gibi örgüt içerisinde de meydana gelen olayların yorumuna ortak bir referans çerçevesi sağlayan kültürlere sahiptir. Kilmann ve diğerlerine göre, “kültür, bireydeki kişiliğin örgütte de olmasıdır-anlam, yön ve hareketlilik veren gizli ancak ortak bir konu”. Yazarlar işlemsel olarak, “örgütsel kültürü; paylaşılmış değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar, varsayımlar ve normlar olarak” tanımlarlar. Örgütsel kültür, kullanılan kıyaslama tiplerini etkileyecektir. Kapalı kültür sonuç ve içsel kıyaslamaya yönelimli olacaktır. Açık kültürler kendi örgütleri dışındaki ortaklarla süreç kıyaslamaya doğru meyilli olabileceklerdir. Örgütsel kültür kıyaslama katılımcılarının dizayn edilmesini ve süreci etkilemeye çalışanları açıkça etkileyecektir. Değerleri ve rolleri iyi tanımlanmış bir hiyerarşi üzerine kurulan organizasyonlar kıyaslamanın organizasyona uygun olabilmesinin nasıl ve nerede beklenildiğini tamamen önceden

belirleyen ve katılımlı karar alma sürecine meyilli olabilecektir. Çünkü kıyaslamanın özellikle süreç seviyesindeki sonuçları önceden tahmin edilemeye bilir, kontrolü önemli olan formal kültürler birlikte kıyaslamayı kullanmaya direneceklerdir. Aksine daha katılımcı, yenilikçi bir kültür bunlarla ilgilenenlerin ilgisine ya da hüner paylaşımına izin verebilir (Fedor ve Parsons,1996:169-171).

TKY'nin üç C'leri (Commitment-Culture-Cost) olarak adlandırılan ve TKY'nin başarısında kritik değerde olan kavramlar katkı (yani yönetim liderliği, şirket kapsamlı bakış ve bütün seviyelerdeki katılım), kültür (doğru şeyleri doğru olarak yapmak için sosyal sorumluluk ve şirket kültürü) ve maliyet (yani kalite maliyet yaklaşımı) faktörleridir (Laszlo, 1998: 282). Bu açıdan baktığımızda, kıyaslamanın TKY'nin önemli tekniklerinden biri olması sebebiyle, büyük oranda bu üç kavram kıyaslama için de önem taşımaktadır. Yenilik projelerinde çoğunlukla rapor edilen başarısızlıklar, geniş bir sebep spektrumu ile çevrilidir. Bu nedenle başarılı yenilik faaliyetlerinde önemli olan kritik faktörleri anlamak gerekir. Bunlar içerisinde yenilikte TKY'nin rolü ve örgüt kültürü şeklinde iki önemli kriter dikkate değerdir. Yenilik projelerinde önemli olan bir firmanın örgüt kültürü, yeniliği teşvik etmek ve ona yardım etmek üzere adapte edilebilir. Yenilikte TKY'nin rolü ise, yenilik en iyi uygulamaların TKY'yle yakından bağlantılı olması, kıyaslamanın sınıfındaki en iyilerle şirketinin performansını kıyaslaması, kıyaslamanın şirket hedefleri ve stratejilerini oluşturma temelini sağlayabilmesi, kıyaslamanın tepe yönetimine yeterli ve aktif desteği vermesi, kıyaslama yaklaşımlarının; tek işletme ya da fonksiyon analizi olarak, eğitim aracı olarak kullanılması şeklinde sayılabilir(Zairi,1998:166-171). Örneğin Velden mühendislik limited şirketi (UK), en iyi uygulama fikirleri ve world-class istekleri olan dinamik, hırslı özel bir limited şirkettir. Yenilik, yenilik fikirlerinin kendi çıkarına başarılı şekilde kullanılması olarak tanımlanır ve Velden'in rekabetçiliğinin büyük ölçüde merkezindedir. Rekabet avantajını başarmak ve desteklemek için bir strateji olarak kullanır ve sadece yeni ürün gelişimlerine değil şirket kültür ve felsefesinin büyük bölümünü biçimlendirmek için de uygulanır. Yenilik, keskin bir yaratıcılığa, açık düşünceye, işleri yapma kabiliyetine (yetkilendirme) ihtiyaç duyar. Başarıyı artıran bir çevre içerisinde birlikte çalışan düşünürlere ve uygulayıcılara ihtiyaç vardır. Böyle bir çevre, örgüt kültürünü ve işgörenlerin özelliklerini açıkça sergileyen yeni ürünleri geliştirme ve başarılı dizaynlarıyla Velden içerisinde yaratılmıştır. Çoğu şirket; geleneksel, hiyerarşik, parçabaşı iş çevresinden uzaklaşıp, bütün örgütü yalın bir örgüte taşıyarak kültürel değişim süreci

geçirmeye yeni başlamaktadır. Velden'i içeren bütün şirketlerin bu şekildeki doğal başlangıç noktaları işgörenleri geliştirmektir (Irani vd.,1997:207-213). Bu örneği inceleyecek olursak, bir firmanın en iyi uygulamaları transfer etmesinin kaynağı bu uygulamayı uygulayacak ve benimseyecek olan firma elemanlarının bu uygulamalar konusunda bilgili ve yeterli olmalarının ve aynı zamanda örgüt kültürünün yeni fikirlerin oluşumuna ve kabulüne uyarlı hale getirilmiş olmasının yani yaratıcılığın özendirildiği bir örgüt ikliminin oluşturulmasının önemliliğini belirtebiliriz. Bu konuda tepe yönetimine örgüt kültürü ile yenilik arasındaki uyumu sağlamak şeklinde önemli bir görev düşmektedir.

WCC (Wollongong City Council) büyük örgütler kategorisinde 1997'de Avustralya kalite ödülünü kazanmıştır. Bu kurumun kıyaslama tecrübesi diğer örgütlere önemli fikirler verecektir. Bunlar aşağıda verilmiştir (Jones, 1999:348-349):

1. Kıyaslama; şirket planlaması, kalite ve performans yönetimi gibi merkezi ilkelerle desteklenen oldukça büyük ölçüde gelişen kültürel reformunun bir parçası olarak başlatılır.
2. Kıyaslama önceki safhaların bir tecrübesi ve kültürel gelişimlerinden her safhayı geçirme ve yararlandırmayla yavaş ve safhalarla gerçekleştirilir.
3. Kıyaslama, müşteri ihtiyaçlarının güçlü bir analiz temelinden gelişir.
4. Kıyaslama, sonuç temelli kıyaslamayla ilerlemeden evvel ilk olarak süreçleri vurgulamayla yaygınlaştırılır.

Kültür, değişim ve iyileştirmenin temel bir elemanıdır. Pozitif kültürel özelliklere sahip olma, iyileştirmenin zorunlu elemanlarını örgüte verecektir. Kültür, öğrenme eğilimini artırmaya veya sergilemeye hizmet edebilen çok yönlü bir elemandır. Doğru norm türleri korunuyor ve paylaşıyorsa kültür, öğrenme ve sürekli iyileştirmeyi teşvik edebilir (Ahmed vd.,1999:431-434). Böylece kültür sadece kıyaslama için değil örgütsel öğrenme için de uygun bir ortam yaratacaktır.

Sonuç

Kıyaslama ile kültür ilişkisinde yapı-kültür-insan üçlüsünü göz önünde bulundurmanın ve bunlar arasındaki uyumu sağlayıcı tedbirler almanın önemli olduğunu söyleyebiliriz. Öncelikli olarak kıyaslama tipine uygun esnek bir yapı oluşturulmalı daha sonra örgütte bir kalite kültürü oluşturulup yeniliklerin kabulü ve benimsenmesi için de

çalışanların tutum ve davranışları değiştirilmelidir. Kıyaslama çalışmasının örgüt kültürünü hazırlayıcı yöndeki gelişimi öğrenen örgütlerle mümkündür. Öğrenen örgütler, toplam kalite örgütlerinin boyutlarını içermeli ve world-class örgütler hem toplam kalite hem de öğrenen örgüt özelliklerini içermelidir (Hodgetts ve Luthans,1994:9). Kıyaslama en iyi uygulamaların tespiti ve bu uygulamaların firmaya transferi yoluyla diğer firmalardan sürekli olarak öğrenir. Kıyaslama dışsal ve içsel data toplama yoluyla en iyi uygulamaları keşfeder. Bu nedenle güçlü bir bilgi sisteminin varlığı kıyaslamanın başarısı için şarttır. Bu bağlamda karşımıza bir başka üçlü ilişki çıkmaktadır. Yani kıyaslama-bilgi yönetimi-öğrenen örgüt üçlüsü.

Kültür-kıyaslama ilişkisinde önemli görülen kriterleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

1. TKY'nin önemli bir aracı olarak kıyaslamanın uygulanabilmesi için bir kalite kültürünün oluşturulması.
2. Kalite kültürü oluşumunda örgütteki değişime direncin azaltılması.
3. Müşteri yönelimli bir yaklaşımın dikkate alınması.
4. İnsan kaynakları politika ve stratejilerinin örgüt kültürü yönünde değiştirilmesi.
5. İşgörenlerin eğitim ve geliştirilmeleri yoluyla işgören meslek tutumlarının değiştirilmesi.
6. Esnek ve organik yapıları örgütlerin oluşturulması.
7. Örgüt türlerine göre uygulanacak kıyaslama tipinin belirlenmesi.
8. Kıyaslamanın uygulanabilmesi için yenilikçi bir ortamın yaratılması.
9. Örgütte doğru normlar paylaşıyorsa kültürün, örgütsel öğrenmeyi ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etmesi.

Kaynaklar

Ahmed, Pervaiz ve Diğerleri (1999); "Cultures For Continuous Improvement And Learning", **Total Quality Management**, Vol.10, Issue:4/5,426-434

Akıncı, Beril (1998); **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul

Andersen, Bjorn, “Industrial Benchmarking For Competitive Advantage”, **Human Systems Management**, Vol.18, Issue: ¾, 1999, 287-297

Claver, Enrique (2000); “Analysis Of A Cultural In A Spanish Telecommunications Firm”, **Business Process Management Journal**, Vol.6, No.4, 342-358

Corbett, Lawrence M. ve Kate N. Rastrick (2000); “Quality Performance And Organizational Culture-A New Zealand Study”, **International Journal Of Quality&Reliability Management**, Vol.17, No.1, 14-25

Erdoğan, İlhan (1994); **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4.Baskı, İstanbul

Fedor, Donald B. Ve Charles K. Parsons (1996); “Organizational Comparison Process: Investigating The Adoption And Impact Of Benchmarking-Related Activities”, **Journal Of Quality Management**, Vo.1, Issue:2, 161-193

Gül, Sinem (1997); **Büyüme Stratejileri-Geleceği Yeniden Düşünmek** (çeviri), Sabah Kitapları

Harris, Lloyd C. (1998); “Cultural Domination: The Key To Market-Oriented Culture?”, **European Journal Of Marketing**, Vol.32, No.3/4, 354-373

Hildebrandt, Steen ve Diğerleri (1991); “Quality Culture And TQM”, **Total Quality Management**, Vol.2, Issue:1,1-5

Hodgetts, Richard M., ve Fred, Luthans, “New Paradigm Organizations:From Total Quality To Learning To World-Class”, **Organizational Dynamics**, Vol.23, Issue:3, 1994, 4-19

Irani, Zahir ve Diğerleri (1997); “Improving Business Performance Through Developing A Corporate Cultures”, **The TQM Magazine**, Vol.9, No.3, 206-216

Jarrar, Yasar ve Mohamed Zairi (2000); “Best Practice Transfer For Future Competitiveness:A Study Of Best Practices”, **Total Quality Management**, Vol.11, No:4/5&6,734-740

Jones, Robert (1999); “The Rol Of Benchmarking Within The Cultural Reform Journey Of An Award-Winning, Australian Local Authority”, **Benchmarking: An International Journey**, Vol.06, Issue:4,338-349

Krüger, Volker (1998); “Total Quality Management And Its Humanistic Orientation Towards Organizational Analysis”, **The TQM Magazine**, Vol.10, No.4,293-301

Laszlo, George (1998); “Implementing A Quality Management Program-Three Cs Of Success: Commitment, Culture, Cost”, **The TQM Magazine**, Vol.10, No.4,281-287

Shani A.B. ve Y. Mitki (1994); “Roadblocks In Total Quality Management Implementation:A Cross-Cultural Investigation”, **Total Quality Management**, Vol.5, Issue:6,407-416

Snape, Ed ve Diğerleri (1995); “Managing Human Resources For TQM:Possibilities And Pitfalls”, **Employee Relations**, Vol.17, No.3,42-51

Tata, Jasmine ve Diğerleri (1998); “Cultural And Structural Constraints On Total Quality Management Implementation”, **Total Quality Management**, Vol.9, Issue:8, 703-711

Zairi, Mohamed (1998); **Benchmarking For Best-Practice-Continuous Learning Through Sustainable Innovation**, Butter-Worth-Heinemann

Zairi, Mohamed ve Pervaiz K. Ahmed (1999); “Benchmarking Maturity As We Approach The Millennium?”, **Total Quality Management**, Vol.10, Issue:4/5, 810-817

Zairi, Mohamed ve John Whymark (2000a); “The Trasfer Of Best Practices And Continuous Learning-Part I”, **Benchmarking:An International Journal**, Vol.7, No.1,62-78

Zairi, Mohamed ve John Whymark (2000b); “The Trasfer Of Best Practices And Continuous Learning-Part II”, **Benchmarking:An International Journal**, Vol.7, No.2,146-167