

## AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI (EFQM) MÜKEMMELLİK MODELİ ÇERÇEVESİNDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN YAPILANDIRILMASI VE KURUMSAL İLETİŞİM İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ<sup>1</sup>

Tayfun TÜRKÖĞLU<sup>2</sup>

Nilay BAŞOK<sup>3</sup>

### ÖZ

Klasik Yönetim anlayışından Mükemmellik Modeline uzanan yolculukta liderler çalışanlarına değer vererek ve onları kurumlarının önemli bir paydaşı olarak görerek kurumsal bağlılıklarını arttırmakta ve kurum kültürünün yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları işletmelerde sürekli gelişimi ve iyileşmeyi hedef aldığından; küreselleşen dünyada kurumsal kimliği, kurumsal imajı, kurumsal itibarı ve kurum kültürünü çalışanlarının içselleşmiş desteği ile oluşturmak ve geliştirmek isteyen yöneticiler tarafından öncelikli olarak tercih edilen yöntemlerdendir. İnsana ve iletişime değer veren modern yöneticiler tarafından EFQM Mükemmellik Modeline ait dokuz kriter başlığı altında yapılan kurumsal iletişim çalışmaları sonucunda; kurumsal bağlılığın arttığı, kurum kültürünün tüm çalışanlarda daha hızlı yayıldığı, çalışanların kendisini kurumun önemli bir paydaşı olarak gördüğü, kurumun imaj ve itibarının yükselmesi için daha çok gönüllü olarak çalıştıkları ve kurumun kalite başarı puanının yükseldiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurum Kültürü, Kurumsal Bağlılık, Kurumsal İletişim, Toplam Kalite Yönetimi

## WITHIN THE FRAMEWORK OF EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) EXCELLENCE MODEL, STRUCTURING CORPORATE CULTURE AND ITS RELATIONS WITH CORPORATE COMMUNICATION

### ABSTRACT

In the journey from classical management understanding to the excellence model, leaders are raising their employees' corporate commitment and providing a spread in corporate culture by enhancing their employees and seeing them as an important stakeholder of their corporation. Because of the fact that implementations of Total Quality Management (TQM) setting sight on continuous development and amelioration, in the globalizing world these are primarily preferred methods by managers who wants to create and improve corporate identity,

<sup>1</sup> Tayfun Türkoğlu, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmeliyet Modeli Çerçevesinde Kurum Kültürünün Yapılandırılması ve Kurumsal İletişim ile İlişkilendirilmesi; Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi Örneği, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2017. (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nilay Başok)

<sup>2</sup> Dr., 2'nci Ana Bakım Fabrika Müdürlüğü, tayfun.turkoglu@hotmail.com, ORCID ID: 0000000150511325

<sup>3</sup> Prof. Dr. Öğr. Üyesi, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, nilay.basok@ege.edu.tr, ORCID ID: 0000000244815725

corporate image, corporate reputation and corporate culture via employees' internalized support. As a result of studies carried under the title of European Foundation for Quality Management Excellence Model by managers that enhance people and communication; raising institutional commitment, faster spread of corporation, their voluntarily work to raise public opinion and dignity of the corporation and corporation's rise in quality success point were observed.

**Key Words:** Corporate Culture, Corporate Commitment, Corporate Communications, Total Quality Management

## **GİRİŞ**

Kurumlar ve insanlar buldukları ortama, şartlara ve kendilerine tanınan fırsatlara bağlı olarak çok farklı alanlarda, çok farklı düzeylerde ve farklı kültürlerde çalışırlar. Kurum içinde kültürün oluşması, yerleşmesi ve günün ihtiyaçlarına karşılık zaman içinde değişmesi yıllar alır. Kurumlar bünyelerinde barındırdıkları çalışanların çeşitli ihtiyaçlarına, alışkanlıklarına, tutum ve davranışlarına bağlı olarak kurumun amaçları doğrultusunda istedik davranışların değişmesini ve istedikleri yönde gelişmesini beklerler. Yöneticiler, geçmişten bugüne kadar bu değişimleri gerçekleştirmek için farklı yol ve yöntemler denemişlerdir. Klasik Yönetim anlayışından Modern Yönetim anlayışına gelinen dönem içinde, ürün ve hizmet sektörleri de zaman içinde kendilerini sosyal yönden geliştirmiştir. Kalite, Toplam Kalite Kontrolü, Kai-Zen, Sürekli Gelişim, Toplam Kalite Yönetimi aşamalarından geçen kalite anlayışında Avrupa'da ve Türkiye'de son dönemlerde EFQM Mükemmellik Modeli (EFQM MM) kriterleri öne çıkmaktadır.

### **1. Kurum Kültürü, Kurumsal Bağlılık Ve Kurumsal İletişim**

İlk dönemlerde işletmeler, bir dizi mekanik bağlantıdan ibaret görülmüş, bireyler de bu mekanik bağların mekanik bir parçası olarak kabul edilmiştir. Bu durumda işletme etkinliği, teknik üstünlüğe ve üretim miktarına bağlı bir değişken olarak ele alınmıştır. Ancak, bir işletmenin biçimsel birtakım düzenlemeler, hiyerarşik ilişkiler, görev tanımları, raporlar, makineler veya hammaddelerden başka, tüm bunları asıl yaşamsal somut sonuçlara dönüştüren bir insani boyuta da sahip olduğunun vurgulanmaya başlamasıyla birlikte, işletme başarısının koşullarına ilişkin yorumlar da daha sosyal alanlara kaymıştır. Bazı teorisyenlere göre kurum kültürü, insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklardan oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulan bilgi, enformasyon, mülkiyet ve

deneyimi harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşmaktadır. Bazılarına göre ise kurumsal kültürün özellikleri genel olarak dört ana başlıkta toplanmaktadır. Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Kurum kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabilmelidir. Kurum üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Kurum kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

### 1.1. Kurum Kültürü Uygulamaları

Kurum kültürü ile ilgili üç yaklaşım öne çıkmaktadır. İlk yaklaşımda kültür, ortamın bir parçası durumunda davranışları belirleyen bir güç iken, ikinci yaklaşımda kurumun içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir. Üçüncü yaklaşıma göre, kültür kurumda olan bir değişken değil, kurumun bizzat kendisidir. Bu bakış açısına göre kurum kültürünün sadece maddesel veriler aracılığı ile değil daha çok sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi daha uygundur. Kültür, kurum içindeki grup ve birey davranışlarını yönlendiren temel inanç ve değerlerden oluşmaktadır. Buna göre, kurum üyeleri sadece hareket eden, davranışlarda bulunan varlıklar değil, düşünen, iletişimde bulunan, paylaşan, ilişki kuran ve akıl yürüten canlılardır. Bu yaklaşım, kurumu bilgi sistemi ve bilgi yönetimi sistemi olarak görmekte, ayrıca bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü kurum kültürünün oluşturulabileceğini savunmaktadır. Saha çalışması tamamen kurumlarda yönetimi üstlenen liderlerin ve sisteme her an değer katan çalışanların kurumsal iletişimi ve özellikle de kurum içi iletişimi üzerine kurulmuştur.

### 1.2. Kurumsal Bağlılık Uygulamaları

Davis ve Newstrom'a göre (1989: 54); "Kurumsal bağlılık, çalışanın kurum ile girdiği kimlik birliğinin düzeyi ve kurumun aktif bir üyesi olmaya devam etme isteğidir". Brewer ise (1996: 24) "bireyin çalıştığı kurum ve kurumun yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve kurumun başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hissetme düzeyi" olarak tanımlamaktadır. Dubin'e göre; "kurumun üyesi olmaya devam etme isteği, kurum içinde daha yüksek çaba sarf etme arzusu ve kurumun

amaç ve değerlerine inanç öğelerinden oluşan bir bütün” (Dubin 1974’den Akt. İnce ve Gül, 2005: 12) olarak ifade edilen kurumsal bağlılık Hall (1970: 172) tarafından “kurumun amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin bütünleşmesi veya uyumlaşması süreci” olarak tanımlamıştır. Gallie’ye (2001: 1081) göre; “bireyin kurumsal amaç ve değerleri tanıma ve kabullenme düzeyi ve bunları başarmaya yönelik çabalar ortaya koyma isteğidir”

Bu tanımların ortak noktalarına bakıldığında; bireyin çalıştığı kurumun amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için kendisinden beklenenden daha fazla çaba harcaması, kurumuyla kimliğini bütünleştirmesi ve kurumdaki üyeliğinin devamı için çok güçlü bir istek duyması vb. kurumsal bağlılığı destekleyen öğeler karşımıza sık olarak çıkmaktadır. Bir bireyin kurumuna bağlılık gösterip göstermediğini belirleyen bazı kriterler dikkat çekmektedir. Kendi amaç, hedef, vizyon ve değerleri ile kurumsal amaç, hedef, vizyon ve değerlerin uyumluğunu hisseden bireylerin kurumsal bağlılığı daha yüksek düzeyde olmaktadır. Bireyin benimsediği amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için çalışanın kurumsal görev tanımları ile kendisinden beklenenden daha fazla çalışması ve çalışan için hedeflenen görevin üzerinde olumlu davranışlarda bulunması kurumsal bağlılığın önemli göstergelerinden birisidir. Çalışanlara daha iyi şartlar sunulsa dahi başka bir kurumun iş teklifini kabul etmemeleri, mevcut kurumla çalışmaya devam etmeyi gönüllü olarak istemeleri söz konusu çalışanların kurumlarına bağlılığının önemli bir ifadesidir. Bireyin kurumsal amaç, hedef ve değerleri içtenlikle kabullenmesi ve kurumsal hedefleri gerçekleştirebilmek için kendisine hiçbir maddi yarar sağlamayacak bile olsa, yüksek performans düzeyinde çalışması ve fedakârlıkta bulunması, kurumla özdeşlemenin gerçekleştiğini gösterir. Bunun bir sonraki aşaması ise bireyin kişisel amaç ve değerleri ile örtüştüğüne inandığı kurumsal amaç ve değerleri içselleştirmesidir. Saha çalışmasında işe bağlılık, mesleğe bağlılık, kariyer bağlılığı, grup-takım bağlılığı, topluluk bağlılığı, işe ilgi odaklanması, finansal olmayan bağlılık, kontrol merkezi ile Ayrılma-Söz söyleme-Gönüllülük-Umursamazlık (EVLN:Exit-Voice-Loyalty-Neglect) konuları kurumsal bağlılığı işletmede incelemek için başlıca uygulanan kavramlar olarak öne çıkmıştır (Bakan, 2011: 29).

Kurumsal bağlılık literatürü incelendiğinde; kurumsal davranış üzerinde çalışanların tutumsal bağlılık üzerinde durduğu, sosyal psikologların ise daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiş ve kurumsal bağlılık bu çerçevede iki ayrı boyutta incelenmiştir. Mowday, Porter ve Steers (1982:26), tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki farklar hakkında şu tanımları yapmışlardır. “Tutumsal Bağlılık, insanların kurumla olan ilişkileri hakkında düşüncelerini sağlayan süreç üzerinde odaklanır. Bu yaklaşım, bireylerin kendi değer ve hedeflerinin ne derece kurumunki ile uyumlu olduğuna inandıkları bir düşünce yapısı olarak görülebilir. Davranışsal Bağlılık ise, bireylerin belirli bir kuruma kenetlendiğini ve problemi nasıl ele aldığını gösteren süreç ile ilgilidir”.

İlk kez Buchanan tarafından ortaya konan, Porter ile arkadaşları ve Mowday ile arkadaşları tarafından geliştirilerek, kurumsal bağlılık alanında en tanınmış yaklaşım olan duygusal bağlılık; çalışanların çalıştığı kuruma duygusal bağlılığı ve onunla bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Mowday tarafından “kurumsal değerleri kabullenme ve kurumda çalışmayı sürdürmeye istekli olmanın bir sonucu olarak bireyin kurumla kurduğu duygusal bağlılık” olarak tanımlanmaktadır (Mowday, 1982: 49). Kurumsal bağlılık “bireyin çalıştığı kurum ve onun amaçlarıyla bütünleşmesi ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurum üyeliğinin devamına istekli olması” (Blau, 1987: 293) şeklinde tanımlanabilir. Çalışan kurumun değerlerini ve amaçlarını içselleştirdiğinde kurumla özdeşleşmiş olur ve bunun sonucunda da kurumun değerlerine gönülden bağlandığından kurum için gerekli her türlü fedakârlığı yapmaya hazır bir aidiyet duygusu geliştirir.

Kanter’e göre tutumsal bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Çalışanların bağlılıkları, sosyal sistemlerde sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı gibi üç temel alanda oluşurken, kişilik sisteminde ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden ortaya çıkmaktadır. Kanter, kurum tarafından üyelerden talep edilen davranış biçimlerinin “devama yönelik bağlılık”, “kenetlenme bağlılığı” ve “kontrol bağlılığı” olmak üzere üç farklı yapıda ortaya çıktığını savunmaktadır (Kanter 1968’den Akt., Uygur, 2004:13).

O'Reilly ve Chatman kurumsal bağlılığı, “bireyin işine sarılma duygusu, sadakati ve kurumun değerlerine inancını kapsayan, kurum ile birey arasında oluşan psikolojik bağ” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda bireyin kuruma bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve benimseme olarak üç boyutta ele alınarak incelenmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494).

Özyer'e göre “Davranışsal bağlılık çalışanın kurumla karşılıklı bir alışveriş (çıkar ilişkisi) içerisine girmesi, bu alışverişin çalışan açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak kurumda kalmaya istekli olma, kurumdan ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi bağlılık ifade eden davranışlar sergilemesidir” (Özyer, 2004: 45).

Bu nedenle bazı araştırmacılar tarafından davranışsal bağlılık literatürde “çıkarıcı bağlılık” olarak da kullanılmaktadır. Bu bağlılık modelinde, çalışan çalıştığı kurumun bir üyesi olarak kalmaya devam edebilmek için gerekirse isteklerini, beklentilerini, bireysel amaçlarını ikinci plana iter ve kurumun kendisinden beklediği davranışları tekrarlar (Bakan, 2011: 92).

“Devam bağlılığı, daha çok ihtiyaca dayalı bağlılık durumunu ifade etmektedir. Kurum üyesi olan çalışanın, çalıştığı kurumdan ayrılacak olmasının ortaya çıkaracağı maliyet üzerine kurgulanmıştır” (Swales, 2004: 187).

Wiener, “normatif bağlılığı kurumsal amaç ve beklentileri karşılama doğrultusunda içselleştirilmiş normsal baskı” olarak tanımlamıştır. “Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar, kurumun üyesi olmaya devam etmeyi doğru ve ahlaki bir davranış olarak kabul ederler” (Wiener, 1982: 418).

Araştırmacılar kurumsal bağlılığı doğuran faktörleri şu ana başlıklar altında toplamışlardır: Kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, yetenek, ücret, statü), rol durumu (rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol), işin özellikleri (beceriler, özerklik, işin kapsamı), grup ve lider ilişkileri (grup kaynaşması, görev dayanışması, lider yetki yapısı, liderin saygınlığı, lider-grup ilişkisi, katılımcı liderlik), kurumsal özellikler (örgütün büyüklüğü ve merkezileşme derecesi). Mowday, Porter ve Steers, bağlılığa yol açan faktörleri; kişisel özellikler, kurumsal faktörler, iş veya görev özellikleri olmak üzere üç grupta sınıflandırmışlardır (Akt., Doğan, 2013: 75).

Micheal O'Malley'a göre, bağlılığın geliştirilmesiyle ilgili birinci koşul; çalışanların yaptıkları işi tatmin edici ve çalışma ortamını destekleyici bulmaları konusunda duygusal ödüllendirilmedir. İkinci koşul, çalışanların ilişkiden maddi biçimde fayda sağlamaları ile adil bir ekonomik mübadele içinde olduklarına inanmalarını içeren ekonomik bakımdan karşılıklı bağımlılıktır. Üçüncü koşul, çalışanların ilgi ve değerlerinin diğer çalışanlar ile şirketle uyumlu olması ve çalışanların şirket tarafından istenildiklerini hissettikleri sosyal bir ortamın yaratılmasının öncüsü olan uyum ve aidiyettir. Dördüncü koşul; çalışanların, kuruma ait olduklarını ve kuruma üyelikleri dolayısıyla değer elde ettiklerini düşünmelerini sağlayan statü ve kimliktir. Son boyut ise; kurumların çalışanlar adına hareket ettiğine inanılması, hem çalışanın hem de işverenin birbirlerine karşı sürekli bir minnettarlık duygusu hissetmelerinin temeli olan güven ve karşılıklılık ilkesidir (Akt., Doğan, 2013: 83).

### 1.3. Kurumsal İletişimin Kurum Kültürü Üzerindeki Etkileri

Günümüzde; kurumların veya şirketlerin insanı merkeze yerleştiren yönetim anlayışını benimsemesiyle birlikte iletişim kavramı ve iletişimin önemi daha ön plana çıkmıştır. Çalışanlar ile kurumlar üzerinde çok önemli etkilere sahip olan, kişilerarası ve kurumsal iletişimin yönetsel ve kurumsal boyuttaki başarıyı ve etkinliği arttıran önemli bir süreç olduğu, küçük veya büyük ölçekli tüm yöneticiler tarafından ortak kabul gören bir anlayıştır. “Kurumsal iletişim, bir kurumun çeşitli bölümleri arasında her türlü bilginin paylaşımını sağlayan akışı, bu paylaşım süreci içinde kullanılan mesaj biçimini, teknik ve yöntemleri içermektedir. Kurumsal iletişim, bir kurumun iç ve dış çevresi ile sürekli etkileşimini sağlayan dinamik bir özellik taşımaktadır. Bu dinamik yapı içinde, sürekli olarak kişilerarası etkileşimler yaratılmaktadır. Bu nedenle kurumsal iletişimin aynı zamanda sosyal ve psikolojik özellikler içerdiği ifade edilebilir” (Gürüz ve Eğinli, 2013: 175).

Kurumsal iletişim, “kurumun kültürü, kimliği, imajı ve itibarının oluşturulduğu paydaş anlayışına ilişkin süreç” olarak tanımlanmaktadır (Vural ve Bat, 2013:25).



- Kurum kültürü, “çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanır” (Barutçugil, 2004: 207).

- Kurumsal kimlik, “çalışanların özellikleri, kurumu diğer kurumlardan farklı kılan özellikler, kurumun geçmişi ve geleceği arasında bağlantı sağlayan, süreklilik taşıyan özelliklerini içerir. Kurumsal kimlik; kurumun kendisini semboller, davranış, iletişim biçimi yolu ile ifade etmesini sağlayan strateji ve felsefedir” (Van-Riel ve Balmer, 1997: 340).

- Kurumsal imaj, “kişilerin kurumla ilgili olarak belirli yaşantılar sonucunda edindikleri olumlu ve olumsuz izlenimlerin toplamıdır. İmaj olumlu, olumsuz hatta nötr olabilir. Kurumlar, çalışanların ve yöneticilerin kurum ile ilgili algılamalarından oluşan bir iç imaja; müşterilerin, tedarikçilerin, medyanın vb. algılamalarından oluşan dış imaja sahiplerdir. Kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramları; kurum ile ilgili mevcut inançlar ve kurumun davranış biçimi ile ilgili yorumlara ve algılamalara dayanır” (Fillis, 2003:241).

- Kurumsal itibar, “kurumun imajına ilişkin tekrar eden izlenimlerin zaman içinde belirli bir kalıp olarak algılanmasıdır. Kurumsal itibar, temel olarak kurumsal imajdan türemekte ve zaman içinde kurumun gözlenmesi ile edinilen algılardan oluşmaktadır” (Alessandri, 2001: 174)

Güçlü bir kültürün değerli olmasının başlıca iki nedeni vardır: “Kültür ve stratejinin uyumu ile çalışanların kuruma olan bağlılıklarındaki artış”. Alan ve Meyer yaptığı araştırmalarda, Türk çalışanlarında, duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı tip kurumsal bağlılık bulunduğunu ifade etmişlerdir. Kurumsal ve bireysel ilişkilerde kalitenin ve verimliliğin temel taşı iletişimdir. Kurumsal iletişimde, iletişim akışının düzenli ve sürekli olması ile iletişim kanallarının açık bulunması kuruma bağlılığı ve kurum amaçlarına yönelmeyi etkin kılar (Hutton 2001’den Akt., Vural ve Bat, 2013: 42).

Kurumsal iletişimin gerçekleştirilmesi beklenen esas dört işlevi bulunmaktadır. Bu işlevler;

- Kurum içi ve kurum dışı faaliyetleri desteklemek üzere düzenleme işlevi,



- Kurum ve ürün yönetimine kimlik oluşturmak maksadıyla ikna etme işlevi,
- Kurum içi ve dışı hedef kitleye bilgi vermek için bilgi verme işlevi,
- İyi bir kurum vatandaşı olarak bireyleri sosyalleştirmek adına bütünleştirme işlevidir.

“Kurumsal iletişimin birincil hedef kitlesini, iç paydaş olan çalışanlar oluşturmaktadır. Kurum içinde söz konusu olan yalnızca haber ve ileti alışverişi değil, görüşler, olgular ve verilerin paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliklerin yaratılmasıdır” (Oktay, 2000: 221). “Bir kurumun kimliğini, çok sayıdaki kurumsal paydaşlara ileten resmi ve gayri resmi kaynaklardan gelen mesajların toplamı olarak da tanımlanan kurumsal iletişim; kontrol edilen, kontrol edilemeyen ve dolaylı iletişimi kapsamaktadır” (Özkan, 2009: 69). Yamauchi’ye göre; “kurumsal iletişim, kurumun felsefesini ve hedeflerini paydaşlarına iletmesini içeren anahtar bir yönetim stratejisi olarak da işlev görmektedir” (Yamauchi, 2001: 131).

Kurumsal iletişim sistemi; iletişim girdileri, iletişim iç girdileri, iletişim çıktıları, açık ve kapalı sistemler, mesaj fonksiyonları, örgütlenme fonksiyonları, değişim fonksiyonları, mesaj yapısı, iletişim ağları, iletişim kanalları, mesajın yönü, iletişim yükü, mesajın değişmesi-çarpıtılması vb. unsurlardan meydana gelir (Zalabak, 2002: 41).

“Weick modeli, üyelerin insan etkileşimlerinden ayrı olarak kurumların var olmayacağını iddia eder. İletişim, örgütlenmenin asıl anlamıdır. Weick, insan etkileşimlerinin temeli olan mesajlar ve iletişim bağları üzerinde odaklaşır. Çalışanların tepki gösterdiği enformasyonla ilgilenirken kurumların fiziksel ve teknik yapısıyla ilgilenmez. Weick, insan reaksiyonları, enformasyon alış verişleri içinde ve aktif amaçların yaratıcıları olarak rol oynadığını ileri sürer” (Weick 1979’dan Akt., Kaya, 2003:31).

İnsan Kaynakları Örgüt Modeli’nde; insan ilişkileri perspektifi, kurumsal aktivitelere patronlarıyla samimi katılım için yöneticilerin kişisel arzularını temsil etmekteyken, insan kaynakları yöneliminde, kurum hiyerarşisinin bütün düzeylerinde kesin katılım vurgulanmaktadır. Bu modelde çalışanların mutlu ve tatmin olması öngörülmekte ayrıca, çalışanların potansiyellerine ulaşmaları ve tam katkı vermeleri

için kendilerine yardımcı olunmaktadır. Bu modelde, bütün kurum üyeleri bireysel kaynaklarını optimum seviyede kullanmak üzere yetiştirilmiştir.

Mary Parker Follet klasik teori ile insan ilişkileri teorisi arasında köprü vazifesi yapmıştır. Follet, yöneticilerin etkili bir şekilde otoriteyi kullanmaları açısından; çalışanlarla yüz yüze temas kurmalarının, çalışanlardan geri bildirim almalarının ve çalışanlarıyla işbirliği içinde bulunmalarının öneminden bahsetmiştir. Çalışanların, yöneticilerin altında değil yöneticilerle birlikte bir takım ruhu içinde çalışmaların sağlayacağı katkıları vurgulamıştır (Tompkins 1984'den Akt., Kreps, 1990: 88).

Likert, kurumlardaki hiyerarşi içinde grupları birbirine bağlamak için ortak eleman olarak adlandırılan bir sistem yaklaşımı meydana getirmiştir. Bu ortak eleman ile hiyerarşik gruplar birbirine bağlanır. Bu inceleme yaklaşımı kurum yapılarının aşağıdan yukarı doğru incelenmesini gerektirmektedir. Her alt grup ortak eleman ile bir üst gruba bağlanmaktadır. Bu tür kurumlarda iletişim, koordinasyon ve amaç birliğinin sürekli vurgulanması önem kazanmıştır (Koçel, 2003: 147).

Henry Minzberg, kurumsal dizaynın durumsal konfigürasyonu alanında araştırmalar yapmış ve özellikle etkili yapılandırma ile dizayn faktörleri arasında koordinasyonun mutlaka olması gerektiğini savunmuştur. Kurumun; davranış formalizasyonu, işte uzmanlaşma, eğitim ve fikir aşlamaları, birim büyüklük, birim gruplama, planlama ve kontrol sistemleri gibi dizayn faktörlerini uygulayarak amaçlarını farklılaştırma ve benzeşme durumlarında başarı sağlayabileceğini ifade etmektedir.

Argyris, kurum liderlerinin, çalışanlar ve yönetim arasındaki uygunluğu artırmaları için kurumsal süreçlerde çalışanların katılımını artırmaları gerektiğini savunmuştur. Kurumsal faaliyetlerin tespit sürecinde çalışanların katılımı ne kadar yoğun olursa, kurumu tanımaları ve kurumun amaçlarını kendi amaçları olarak içselleştirmeleri de o derece yüksek olur. Kurum iyi yaptığı zaman, çalışanlar da iyi yaptıklarını hissedecektir. Çalışanların işleri ve kurumları ile her zaman gurur duymaları için çalışanlara yardım edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Akt., Koçel, 2003:148).

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, kurum kültürünü yaratan değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, adetler, semboller, törenler ve kurumsal dil kullanılarak kurumsal bağlılığın ve motivasyonun artırılması, kurumsal iletişim yöntemlerinin özellikle kurum içi iletişim yöntemlerinin iyileştirilmesine öncelik verilerek, işletme içinde teşkil edilen Kalite Çemberleri vasıtasıyla giriş testinde tespit edilen EFQM Mükemmellik Modeli başarı puanının bir plan dâhilinde artırılması amacını taşımaktadır.

### 2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada tipik durum örnekleme olarak Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) iki ayrı yerleşkede faaliyetlerini icra eden yerli ve yabancı tüketiciler için mobilya imalatı, montajı ve satışını yapan bir işletme ile bu işletmenin tüm çalışanları seçilmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Saha çalışması yapılacak işletme belirlenirken; Kalite Yönetim sistemlerini daha önceden bilen ve uygulayan bir işletme olması, ayrıca yeni tanınan bir TKY modeli olan EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri üzerinde çalışılacak konulara geçiş yapılmasının daha kolay olabileceği bir işletme olması kistas olarak aranmıştır. Saha çalışmasına başlandığı 2015 yılı itibarıyla “Mobilya İmalatı, Montajı ve Satışı” hakkında ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi ve OHSAS 180001:2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgelerine sahip olduğundan bu işletme özellikle tercih edilmiştir. İşletmenin tepe yönetime bağlı iki ayrı yerleşkede bulunuyor olması ile her iki ayrı yerleşkenin kendi içinde farklı alanlarda üretim yapması nedeniyle; saha çalışması uygulaması açısından liderlik, yönetim ve kurum içi iletişimdeki farklılıkların tespiti ve iyileştirilmesi yönüyle de ayrı bir önem taşımaktadır. Tipik durum örnekleme olarak seçildiği yıl itibarıyla bünyesinde 126 çalışanı ve yurtiçinde 140 aktif bayisi bulunan işletme; Balıkesir Organize Sanayi Bölgesinde bulunan büyük yerleşkesinde 20.600 m<sup>2</sup> alanda kurulu 11.200 m<sup>2</sup> kapalı alanda

imalat yapan bir mobilya üreticisidir. İşletme saha çalışması başladığı dönemde, tek vardiyalı sistemde aylık olarak ortalama 580 takım modüler mobilya üretmekteydi. İşletme tez çalışmasına seçildiği günden bugüne kadar Azerbaycan, Bulgaristan, Cezayir, İngiltere, Suudi Arabistan, Yemen ve Yunanistan'a mobilya ihraç etmeye devam etmektedir.

#### **2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Saha çalışmasının, seçilen işletmenin kendi çalışanlarının taşıdığı özellikleri iyileştirmeye yönelik sınırlı bir çalışma olması, veri toplama ve yorumlama esnasında tez içeriğine sadık kalınması, işletmeye yönelik teferruatlı analiz ve sentez gerektirmesi ile hedeflenen amaçlardan uzaklaşmaması için çok farklı işletmeden örneklem alınamamıştır. Araştırma anketinde çalışanların, isim yazmamaları istenmesine rağmen, örneklemin işletmedeki görev dağılımı, eğitim durumu ve hizmet yıllarını tespit etmek için sorulan sorularda bazı kritik personelin kimlik bilgileri ve kanaatlerinin ortaya çıkma ihtimali kuvvetli olduğundan, bazı sorulara gerçek dışı cevap alma ihtimali de diğer bir kısıt olarak yorumlanabilir.

#### **2.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Araştırmada EFQM Mükemmellik Modelinin dokuz ana kriterinin başlığını dört sayfalık bir durum tespit anketi uygulanmıştır. Bu formda EFQM MM çerçevesinde işletmenin tez çalışması öncesinde çalışanların gözünden durum tespitini yapmak ihtiyaç duyulan 89 soru kullanılmıştır. Kurumsal iletişim çok geniş bir çalışma alanını kapsadığından sınırları belirlemek ve hipotezleri netleştirmek için, çalışma alanı kurum içi iletişim yönünde daraltılmıştır. Bu kapsamda; Liderlik (100 puan), Çalışanlar (90 puan), Politika ve Strateji (80 puan), Süreçler, Ürünler ve Hizmetler (140 puan) ile Çalışanlarla İlgili Sonuçlar (90 puan) başlıkları altında 500 puanlık bölüm tezin doğrudan çalışma alanı olarak, kalan 500 puanlık bölüm ise dolaylı çalışma alanı olarak ele alınmıştır. Doğrudan ve dolaylı iletişim yöntemleri için iki kalite ofisi kurulmuş ve bunların bünyesinde ana kriter başlıklarına uygun olarak beşer Kalite Çemberi teşkil edilmiştir. Her kalite çemberi kendi kriterlerinden sorumlu iken, Kalite Ofisi Liderleri EFQM MM başarı puanının 500 puanlık bölümünden sorumlu olarak görev yapmışlardır.

## 2.6. Araştırmanın Önermeleri

İcra edilen her iki anketin sonuçları ile bağlantılı olarak işletmede yapılan çalışmalar örnek olaylarla açıklanarak ve literatürdeki yaklaşımlarla aydınlatılarak saha çalışması sonucunda aşağıda sunulan hipotezlerin varlığı savunulmuştur.

- 1'nci Hipotez: EFQM Mükemmellik Modelinde şirketin Liderlik yaklaşımının değiştirilmesi ve iyileştirilmesi ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- 2'nci Hipotez: EFQM Mükemmellik Modelinde şirkette Çalışanların yaklaşımlarının değiştirilmesi ve iyileştirilmesi ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- 3'üncü Hipotez: EFQM Mükemmellik Modelinde paydaşlarda şirketin Politika ve Stratejisine ait bilinç oluşturulması ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- 4'üncü Hipotez: EFQM Mükemmellik Modelinde şirketin Süreçler, Ürünler ve Hizmetler yaklaşımlarının değiştirilmesi ve iyileştirilmesi ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- 5'inci Hipotez: EFQM Mükemmellik Modelinde Çalışanlarla İlgili Sonuçlardan elde edilen verilere karşılık şirkette yapılan iyileştirmeler ile kurum kültürünün ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- 6'ncı Hipotez: Şirketin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi ile EFQM Mükemmellik Modelinde İşbirlikleri ve Kaynakların da eş zamanlı olarak olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- 7'nci Hipotez: Şirketin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi ile EFQM Mükemmellik Modelinde Toplumla İlgili Sonuçların da eş zamanlı olarak olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- 8'inci Hipotez: Şirketin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi ile EFQM Mükemmellik Modelinde Müşterilerle İlgili Sonuçların da eş zamanlı olarak olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- 9'uncu Hipotez: Şirketin kurumsal iletişiminin iyileştirilmesi ile EFQM Mükemmellik Modelinde Anahtar Performans Sonuçlarının da eş zamanlı olarak olumlu yönde etkilenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 2.7. Araştırmanın Güvenilirliği

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik testi soru grupları üzerinden ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Anket cevaplarının derlenmesinde ise, ölçülen verilerin dağılımını ve değişkenliğini görüntülemek ve analiz etmek için frekans tabloları kullanılmıştır. Önem dereceleri ile ilgili soruların değerlendirmeleri; derecelmeli sorular için “Likert ölçeği” kullanılarak yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılan sorular ve önerme grupları ve sonuçları şu şekildedir:

- Liderlik Kriteri, her iki ankette 6 önerme ile ölçülmüştür. Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,882$  ve  $\alpha=0,759$  olduğundan yüksek derecede güvenilirdir.

- Çalışanlar Kriteri, her iki ankette 8 önerme ile ölçülmüştür. Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,889$  ve  $\alpha=0,835$  olduğundan yüksek derecede güvenilirdir.

- Politika ve Strateji Kriteri, her iki ankette 5 önerme ile ölçülmüştür. Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,835$  ve  $\alpha=0,813$  olduğundan yüksek derecede güvenilirdir.

- İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri, her iki ankette 11 önerme ile ölçülmüştür. Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,901$  ve  $\alpha=0,832$  olduğundan yüksek derecede güvenilirdir.

- Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Liderlik Kriteri, her iki ankette 6 önerme ile ölçülmüştür. Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,835$  ve  $\alpha=0,822$  olduğundan yüksek derecede güvenilirdir.

- Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri, her iki ankette 11 önerme ile ölçülmüştür. Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,939$  ve  $\alpha=0,916$  olduğundan yüksek derecede güvenilirdir.

- Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri, her iki ankette 8 önerme ile ölçülmüştür. Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,841$  ve  $\alpha=0,819$  olduğundan yüksek derecede güvenilirdir.

- Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri, her iki ankette 11 önerme ile ölçülmüştür. Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,934$  ve  $\alpha=0,916$  olduğundan yüksek derecede güvenilirdir.

- Anahtar Performans Sonuçları Kriteri, her iki ankette 11 önerme ile ölçülmüştür. Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=0,908$  ve  $\alpha=0,913$  olduğundan yüksek derecede güvenilirdir.

## 2.8. Anket Araştırması ve Verilerin Değerlendirilmesi

Örnekleme grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 16.0 pc. paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler ve güvenilirlik analizi gibi analizler kullanılmıştır. Ayrıca araştırmanın bazı kısımlarında gerçekleştirilen hesaplamalarda ve grafik tabloların oluşturulmasında Microsoft Office Excel ve Microsoft Office PowerPoint programından yararlanılmıştır. Bu kısımda, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

### 2.8.1. İşletmede Çalışanlar ile Ankete Katılan Çalışanlara İlişkin Veriler

İşletmeyi temsilen yönetici ve ara yöneticilerin % 75'i, çalışanların % 80'i ankete katılmıştır. Ankete katılanların %9'u üniversite mezunu, %27'si lise mezunu ve %64'ü ilköğretim mezunudur. İşletmeyi temsilen anket formunu yanıtlayan çalışanların % 6'sı yönetici, % 9'u ara yönetici ve % 85'i çalışan statüsünde görev yapmaktadır. Ankete katılanların % 60'ı 1-5 yıl, % 12'si 6-10 yıl, % 25'i 10-15 yıl ve % 3'ü 16-20 yıl arasında işletmede çalışmaktadır.

### 2.8.2. Soru Gruplarının Değerlendirilmesi

İşletme çalışanlarına tarafımızdan verilen TKY ve EFQM MM tanıtım brifingini müteakip EFQM Mükemmellik Modeline ait giriş anketi Ocak 2016 tarihinde çalışanlara iki ayrı yerleşkede aynı gün tatbik edilmiştir. Şubat ayında



EFQM Mükemmellik Modeli Anketinin sonuçları tarafımızdan değerlendirilmiştir. Ölçümlenen değerlere göre giriş anketinden elde edilen sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir. Şekillerde giriş anketlerindeki seçeneklere, çalışanlar tarafından verilen cevap miktarları, 5 üzerinden ortalama değerleri ve Ana Kriter Ağırlık oranları değerleri üzerinden başarı yüzdeleri yer almaktadır.

### 2.8.3. Soru Gruplarının Ana Kriterler Bazında Değerlendirilmesi

Anket sonuçları hesaplandığında Tablo 1’de gösterilen Ocak ayı giriş anketi başarı durumu ortaya çıkmıştır. Başlangıç durumunda işletme 1000 puan üzerinden 684 puan ve 500 kurum içi iletişim puanı üzerinden 339 puan almıştır. Bu hesaplama yönteminde çalışanların kendi işletmelerine verdikleri puanlar esas alındığından, hesaplama esnasında RADAR mantığı yöntemi veya EFQM MM Ödüllerine verilen puanlama yöntemi kullanılmamıştır.

**Tablo 1. EFQM MM Çerçevesinde Ocak Ayı Anketi Başarı Puanları**

S.No.	Ana Kriter	EFQM Mükemmellik Modeli Ağırlık Puanı			Kurumsal İletişim Ağırlık Puanı		
1	Liderlik	70	100	% 70	70	100	% 70
2	Çalışanlar	60	90	% 67	60	90	% 67
3	Politika ve Strateji	53	80	% 66	53	80	% 66
4	İşbirlikleri ve Kaynaklar	61	90	% 68	-	-	-
5	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	96	140	% 69	96	140	% 69
6	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	60	90	% 67	60	90	% 67
7	Toplumla İlgili Sonuçlar	42	60	% 70	-	-	-
8	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	138	200	% 69	-	-	-
9	Anahtar Performans Sonuçları	104	150	% 69	-	-	-
Toplam		684	1.000	% 68	339	500	% 68

Anket sonucunda her ana kriterin ve ana kriterlerin altında bulunan 89 alt kriterin iki yerleşke için detaylı değerleri ayrıntılı olarak ele alınmış ve elde edilen sonuçlar tepe yönetimle paylaşılmıştır. Bu çalışmada işletme bir bütün olarak incelenmekle beraber; konumlanma ve anketleri cevaplama durumlarına göre problem sahaları ayrı ayrı ele alınmıştır. Anket sonucunda her ana kriterin ve ana kriterlerin altında bulunan 89 alt kriterin elde edilen sonuçları alt kriterler bazında

tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre her bir anket sorusunun öncelik durumu tespit edilmiştir. Bu maksatla, anketteki soruları “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” olarak işaretlemeyen tüm çalışanları işletmeye kazandırmayı hedeflediğimizden, söz konusu bu personelin anket puanları tarafımızdan “Kayıp puan” olarak isimlendirilmiştir. Çalışmamızda; 51-70 arası kayıp puanlara Birinci İşlem Önceliği, 31-50 arası kayıp puanlara İkinci İşlem Önceliği ve 1-30 arası Kayıp puanlara Üçüncü İşlem Önceliği verilmiştir. Önceliklerin tespitinde Microsoft Excel çalışma tablosu kullanılmıştır. Liderlik Kriteri İşlem Öncelikleri Belirleme Tablosu incelendiğinde kayıp puanların ağırlıklı olarak 36 ile 49 arasında değişiklik gösterdiği görülmüştür. Bu rakam aralığı da Liderlik konusunu ve alt kriterlerini ikinci öncelikli işlemler kategorisine almamız gerektiğini göstermiştir.

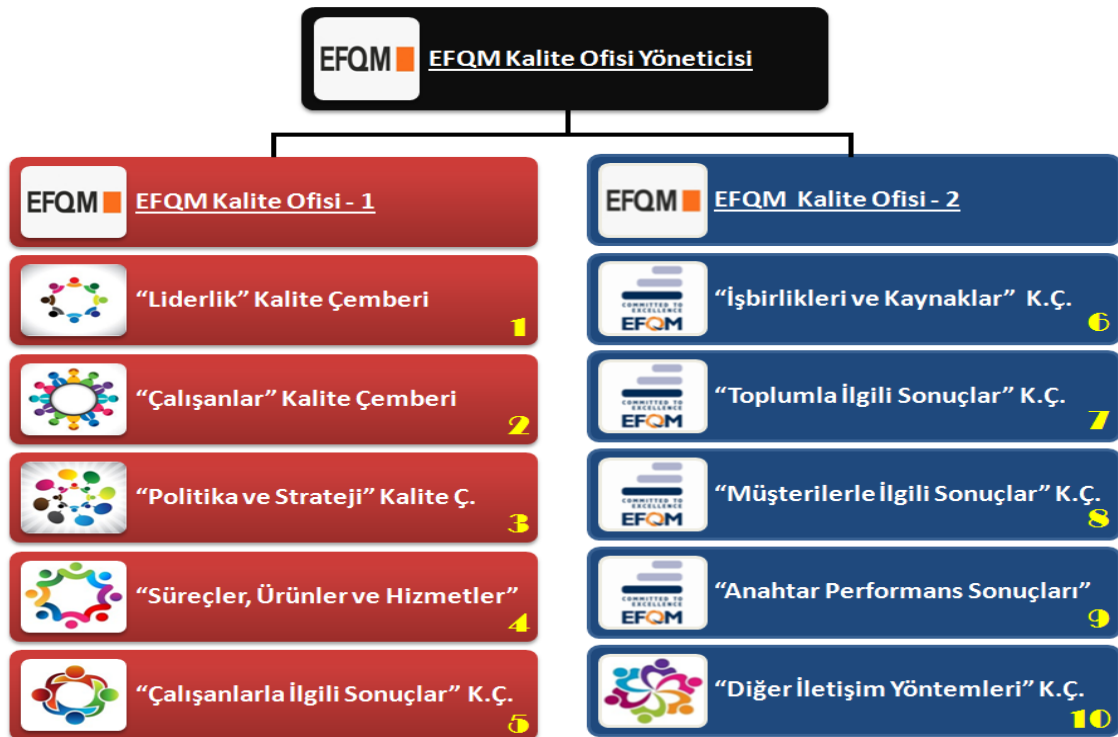
EFQM Mükemmellik Modeli Anketinin sonuçları analiz edilerek, işletmenin sahibine bulunulan durum ve yer hakkında bilgi verilmiştir. Buna ilave olarak, işletme çalışanları ile birlikte, işletmenin anket sorularında yer almayan diğer problem sahalarına yönelik çözüm önerileri ile işlem önceliklerini tespit etmek amacıyla “Beyin Fırtınası” yapılmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli Anketi ile beyin fırtınası sonuçlarından elde edilen verilerde gerekli iyileştirmelerin sağlanabilmesi amacıyla işletmede on adet Kalite Çemberi oluşturulmuştur.

Kalite Çemberlerinin görev ve fonksiyon alanları belirlenmiş, bu konulara ait alt görevler ve sorumluları detaylı olarak tespit edilmiştir. İki Kalite Ofisi kurulmuştur. Birinci Kalite Ofisine kurumsal iletişimle doğrudan ilgili beş ana kriterin Kalite Çemberi dâhil edilmiştir. İkinci Kalite Ofisine ise dolaylı destek veren dört ana kritere ait Kalite Çemberleri ile bu dokuz ana kriter başlığı dışında kalan konuları bünyesinde barındıran “Diğer Kurumsal İletişim Yöntemleri” isimli Kalite Çemberi beşinci üye olarak dahil edilmiştir. Görev tanımları ve çalışma alanlarına yönelik detaylar belirdikçe, her kademedeki işletme çalışanına mesai içinde ve mesai sonrasında Toplam Kalite Yönetimi ve Kurum Kültürü oluşmasına yönelik fırsat eğitimleri verilmiştir.

Beyin Fırtınası çalışmasının başlangıcında EFQM Mükemmellik Modeline giden yoldaki kurumsal iletişim engelleri bir Balık Kılçığı Şeması üzerinde gösterilmiştir. Beyin fırtınasında belirlenen konular konu başlıkları altına beyin

fırtınasına katılanların fikirlerini söyleme sırasına göre yazılmıştır. Daha sonra, devamına oy birliği ile karar verilen değişim ve gelişim konuları yeni geliştirilen anket formunda dört sayfada toplanmıştır. Beyin fırtınasında değişim konularını belirleyen işletme personelinin, her konu başlığı altında işletmelerinin problem sahalarına yönelik işlem önceliklerini puanlamaları talep edilmiştir. Bu şekilde, birlikte tespit edilen Beyin Fırtınası Konularında çözüme ulaşmak için de yine işletme personelinin fikirlerine başvurulmuştur. İşlem önceliklerinin belirlenmesi esnasında her üye kendisi için birinci önceliğe 1, ikinci önceliğe 2 yazarak işlem basamağı kadar olan kutulara karışık olarak işlem önceliği derecesi vermiştir. Anketler toplandıktan sonra birinci adaya en düşük puan ve sonuncu adaya en yüksek puan gelecek şekilde öncelik sıralaması değerleri atanmıştır.

**Şekil 1. Kalite Ofislerinin ve Kalite Çemberlerinin Kriter Sorumlulukları**

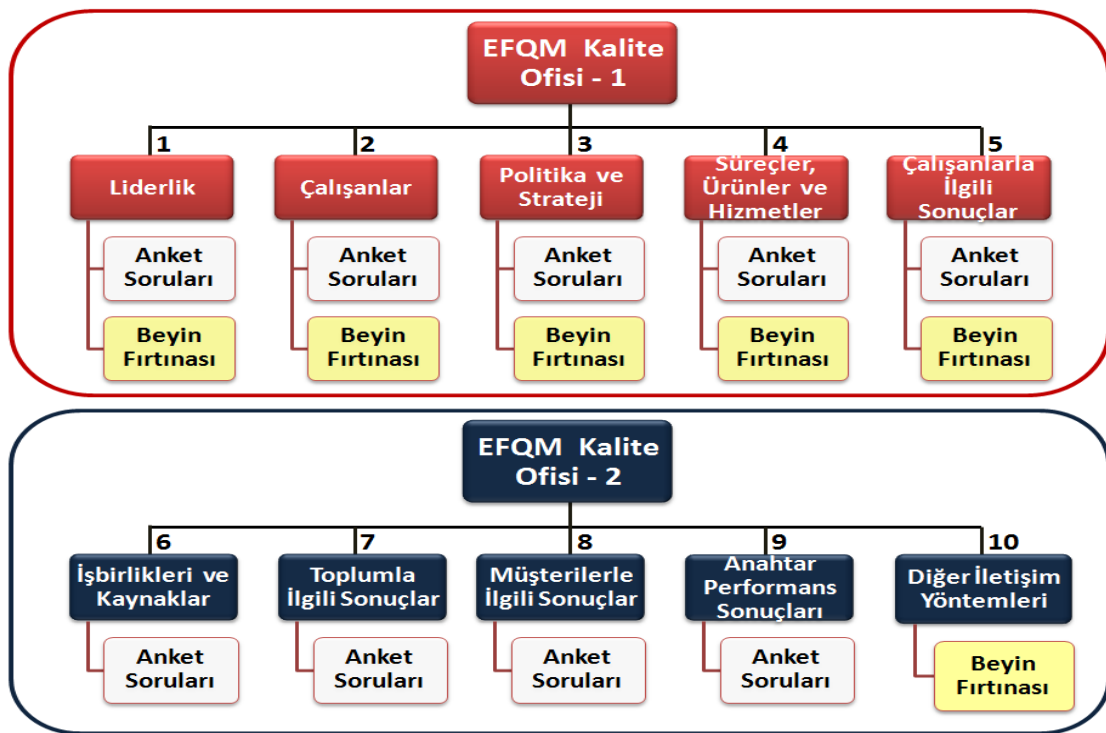


Oluşturulan iki Kalite Ofisi çalışmalarında tepe yönetimin desteğini alabilmeleri ve kalite ofislerinde aldıkları kararları tepe yönetimle doğrudan paylaşabilmeleri amacıyla Tepe Yönetime bağlanmıştır. Bu şekilde Tepe Yönetim doğrudan kalite çalışmalarına dâhil edilmiştir. Kalite ofisleri ve kalite çemberlerine; çalışma yapılarının ve yöntemlerinin öğretilmesini müteakip, hangi konularda neleri

hedeflemeleri gerektiği detaylı olarak anlatılmıştır. Kalite Çemberlerine verilen hedeflere, amaçlarla yönetim ilkeleri gereği nasıl çalışacakları açıklanmıştır. Kurum içi iletişim konularında doğrudan çalışan Kalite Çemberlerinin % 100 hedefe (500 puana) ulaşmaları durumunda, Kalite Ofislerinin müteakip hedefinin 845 başarı puanına ulaşılması olduğu açıklanarak anlatılmıştır.

Bu saha çalışma sonucunda, Kalite Çemberlerinin elinde çalışmalarını gereken alanlara yönelik 89 anket sorusu ve 47 beyin fırtınası konusu elde edilmiştir. Bu sorumlulukları özetleyen şema Şekil 2’de gösterilmiştir.

**Şekil 2. EFQM Mükemmellik Modelinde Yeni Hedefin Belirlenmesi**



Kalite Çemberleri; kendi alanlarında belirlenen konular için derhal TKY çerçevesinde sürekli gelişim faaliyetleri başlıklarını oluşturmuş ve bu alt kriterlerin problem sahalarına yönelik çözüm önerileri getirmeye başlamıştır. Bu kapsamda tüm başlıklarda EFQM Mükemmellik Modeli anket soruları ile Beyin Fırtınası konularını işlem öncelikleriyle birlikte değerlendiren bir çalışma programı hazırlanmıştır.

Kalite Çemberleri alt kriterlere girdikçe bazı konuları tek başlarına çözemeyeceklerini anlamıştır. Bu nedenle Kalite Çemberlerinin liderleri koordinatör olmak üzere, gelişim ve değişim gereken konularda işin asıl sorumlularının devreye

girmesi gerektiğinin farkına varılmıştır. Bu nedenle aynı Beyin Fırtınası ekibi bu defa da, alt kriterlerin sorumlu olduğu birimleri ve koordinatörlerini tespit etmek için toplanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda alt kriterlerin ilgili bölümlerine sorumluluk verilerek ve diğer ilgili birimlere de koordine bulunma görevi verilerek problem sahaları tabana kadar yayılmış ve işletmeye yaygın sorumluluk anlayışı getirilmiştir. İşletme çalışanları problemlerin çözümünde kendilerinin fikirlerine de başvurulması nedeniyle mutlu olmuş, kendilerini daha değerli hissetmiş, motivasyonlarında gözlenebilir artışlar yaşanmış ve işletmeye bağlılıkları artmıştır. İşe geç gelme ve rapor alma sayılarında azalma görülmüştür. Bu çalışmalar esnasında sorumluluk verilen bölümler ve sorumlu oldukları alt kriterler tespit edilmiş ve çalışanlara duyurulmuştur. Alt kriterlerin çözümlerinde başarılı olan çalışanlar işletmenin tepe yönetimince ödüllendirilmiş ve başarılı personel tüm çalışanların huzurunda takdir edilmiştir.

### 3. Genel Değerlendirme

Ocak-Ekim dönemi içinde işletmede yoğun olarak çalışan Kalite Çemberleri hem kendi görevlerini yapmışlar, hem de tespit ettikleri konulara yoğunlaşarak; kurum içi iletişimi etkinleştirmiş, kurumsal bağlılığı arttırmış, sorumlu ve koordinatör çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda birleştirmişlerdir. Kurum içi iletişim çalışmaları devam ederken ikinci kalite ofisinde bulunan diğer çalışanlar da kalan tüm müşteriler, tedarikçiler, bayiler ve ihracat yapılan ülkelerdeki paydaşlarıyla ilişkilerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu dönemde yapılan önemli kurumsal iletişim faaliyetlerinin bazıları aşağıdadır.

- Kurumsal internet, e-posta adresleri, facebook adres grup çalışmaları yoğun olarak kullanılmış (Kalite Çemberleri ve Kalite Ofislerinde WhatsApp grupları kurulmuş),
- Vizyon, Misyon ve Ortak Değerlerin posterleri duvarlara asılmış ve cepte taşınabilecek tarzda kartlara basılarak personele dağıtılmış,
- Çalışanların görev tanımları yazılı hale getirilmiş, Çalışan El Kitapları ile basılı materyaller kullanılmış, üç aylık periyotlarda kurum içi bülten basılmış,

- Yıllık raporlar yayınlanmış ve söz konusu raporlar yılda iki defa çalışanlara konferanslarla çalışanlara aktarılmış,
- Ayın Başarılı Personeli (orta yönetim personeli, ustabaşı ve ustası) seçilmiş, fotoğrafları bir ay süresince herkesin görebileceği bir panoda ilan edilmiş,
- İşletmenin WEB sayfası daima güncel tutulmuş, işletmenin tanıtım filmi çekilmiş ve internet adresinde yayınlanmış, çalışanlara toplu SMS Kutlama Mesajları gönderilmiş,
- Farklı hedef kitlelere farklı seviyelerde konferanslar verilmiş, kurum personeli tarafından ücretsiz kurum içi ve hizmet içi eğitimler verilmiş, kurum tarafından bütçelenen ve dışarıdan ücretli alınan Kişisel Gelişim Kurslarına katılım artmış,
- Özel geceler, yemekler ve iftar yemeği düzenlenmiş; ailelerle birlikte Çanakkale'ye kültür gezisi ile kurum içi etkinlikler tertip edilmiş,
- Personelin kendi imkânları ile aldığı Kişisel Gelişim Kursları işletme tarafından özendirilmiş ve desteklenmiş,
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerine (İşletme bünyesinde Kızılay'a tüm çalışanlar tarafından gönüllük esaslı Kan Bağışı gibi) katkı sağlanmış,
- Spor Turnuvaları, aileler ile birlikte çalışanların işyeri ziyareti ile geniş katılımlı toplantılar planlanmış,
- Kurum tepe yönetimi çalışan (işçi) yemekhanesinde onlarla birlikte belirli periyotlarda yemek yemiş, Personel Duyuru Panoları ile Dilek-Şikâyet Panoları aktif kullanılmış,
- Farklı Kalite Çemberleri ve İyileştirme Takımları sık sık bir araya gelmiş; farklı alt kriter konuları için Gönüllü Çalışma Grupları oluşturulmuş, yüz yüze iletişim arttırılmış, ortak bir kurum dili yaratılmaya çalışılmış, çalışanların kararlarından veya proje örneklerinden hayata geçene ait örnekler diğer personele anlatılmış, çalışanların birbirlerinin yaptıkları işe saygı duyması sağlanmıştır.

• AR-GE, bilim-egitim, öğretim, çalışan koşulları, yayın, altyapı, tesis ihtiyaçları ve ergonomi üzerinde planlı ve programlı çalışmalara başlanmıştır.

Bu çalışmalarını müteakip Ekim ayında aynı hedef kitleye aynı anket soruları tekrar sorulmuştur. Firmada uygulanan Ekim ayı anketi Kasım ayında detaylı olarak değerlendirilmiştir. Bu karşılaştırma sonucuna göre; Tablo 1’de 684 puan olarak tespit edilen toplam çalışma alanının notunun Tablo 2’de 844 puana yükseldiği, kurum kültürü, kurumsal iletişim ve kurum içi iletişim konularına ağırlık verilen beş uygulama alanında ise başarı notunun 339 puandan 417 puana yükseldiği tespit edilmiştir.

**Tablo 2. EFQM MM Çerçevesinde Ekim Ayı Anketi Başarı Puanları**

S.No.	Ana Kriter	EFQM Mükemmellik Modeli Ağırlık Puanı			Kurumsal İletişim Ağırlık Puanı		
1	Liderlik	83	100	% 83	83	100	% 83
2	Çalışanlar	75	90	% 83	75	90	% 83
3	Politika ve Strateji	66	80	% 82	66	80	% 82
4	İşbirlikleri ve Kaynaklar	69	90	% 77	-	-	-
5	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	118	140	% 84	118	140	% 84
6	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	75	90	% 83	75	90	% 83
7	Toplumla İlgili Sonuçlar	164	60	% 82	-	-	-
8	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	71	200	% 79	-	-	-
9	Anahtar Performans Sonuçları	123	150	% 82	-	-	-
Toplam		844	1.000	% 84	417	500	% 84

Ekim ayı anket sonuçları değerlendirildiğinde; Liderlik kriterinin 51-64 puanları arasında değişen alt kriter başarı durumunun 85-91 puan seviyelerine çıktığı tespit edilmiştir. Çalışanlar kriterinde ise başlangıçta 42-68 aralığında bulunan alt kriter puanlarının Ekim döneminde 79-87 seviyelerine yükseldiği görülmüştür. Politika ve Strateji kriterinde ise 37-42 puanlar seviyesinde olan alt kriter başarı puanının, büyük bir yükseliş ile 74-88 aralığına çıktığı gözlemlenmiştir. İşbirliği ve Kaynaklar kriterinde, 37-60 aralığında bulunan alt kriter puanları 67-83 seviyesine ulaşmıştır. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler kriterinde başlangıç değerleri 35-68



seviyelerinde bulunan alt kriter puan durumu iyileşme göstererek 78-92 puanlara ulaşmıştır. Çalışmanın temelini oluşturan çalışanlarla ilgili sonuçlara baktığımızda ise, giriş anketinde 40-71 aralığında olan alt kriter değerlerinin 77-94 puan seviyelerine çıktığı görülmüştür. Toplumla ilgili sonuçlar alt kriterleri 43-67 puandan 64-81 puana, müşterilerle ilgili sonuçlar alt kriteri 36-58 puandan 69-93 puana ve Anahtar Performans Sonuçları alt kriterleri ise 41-51 puandan 75-85 puana çıkmıştır.

### **3.1. Liderlik ve Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi**

Saha çalışmasını uyguladığımız işletmenin tepe yöneticisi kalite sistemlerine açık ve değişime hazır olduğundan çalışmada liderlik boyutunda fazla zorluk yaşanmamıştır. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları tepe yönetimin inanmaması veya destek vermemesi durumunda hiçbir zaman başarıya ulaşamaz. Tepe yönetimin desteklemediği her şey kalite personeline ilave iş olarak geri döner. Kalite uygulaması yaygın bir sorumluluktur. Her çalışanın kalite sisteminde mutlaka rolü vardır. Çalışmamızda liderin, geleceği şekillendiren ve gerçekleştirmeye çalışan tutumu, değerler ve etik anlayışlar doğrultusunda örnek olması, çalışanlarına sürekli güven aşılması, müteakip başarılar için gerekenleri zamanında öngörerek gerçekleştirmesi Kalite Ofisleri ile Kalite Çemberlerinin moralini yükseltmiş ve motivasyonunu arttırmıştır. Çalışanlarının fikirlerine değer vermesi ve çok güzel değişim hareketleri getirenleri ödüllendirmesi de saha çalışmalarını çok kuvvetli desteklemiştir.

### **3.2. Çalışanlar ve Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi**

Çalışmanın başladığı ilk andan itibaren, dışarıdan başka birisinin işletmeye gelmesi, farkındalık eğitimleri vermesi, anketlerle çalışanların duygu ve düşüncelerini sorması, beyin fırtınası takımlarına ve Kalite Çemberlerine çalışanların aktif olarak katılması, çalışanlar tarafından makul olarak teklif edilen bazı uygulamaların işletmede derhal uygulanmaya başlanması, çalışanları son derece memnun etmiştir. İşletmeyi kendi evleri gibi benimsemeye başlayarak, artık boş vakitlerinin olduğu her an “ben bu işletme için daha neler yapabilirim?” diyerek sürekli gelişim hedeflerini canlı tutmaya başlamışlardır. Ara yönetim kademeleri tarafından Kalite Çemberleri kurulmuş ve en uzak köşede çalışanlar bile kendilerine

ait bir uygulama alanında herhangi bir alt kritere “sorumlu” veya “koordinatör” olarak seçilmiş, yönetim o çalışanları da Kalite Sisteminin en doğal üyeleri olarak tanımaya başlamıştır.

Yöneticilerin, çalışanları Kalite Sisteminin doğal üyesi yapabilmesi için bazı konulara hassasiyet göstermesi beklenmektedir. Bu bilince sahip olan bir yönetici; çalışanlarına değer verir, karşılıklı yarar kültürü oluşturur, iletişimi açık tutar, adalet ve eşitliği sağlar. Dönem içinde verilen eğitimlerle çalışanların yetenekleri geliştirilmiştir. Yenileşim kültürü olduğundan, bireysel ve ekip hedefleri belirlenmiş ve uyum sağlanmıştır. İşletmenin tamamının topluca Kızılay’a kan bağışlaması faaliyetinde olduğu gibi çalışanların tamamı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri konusunda cesaretlendirilmiştir.

TKY ve iletişim çalışmalarında; çalışanların kuruluşun tümünde etkili iletişim kurması esastır. İzin verildiği ölçüde çalışanlar; iletişim gereksinimlerini anlar ve iletişim takvimi belirlerler. Vizyon ve stratejiler net şekilde paylaşılır. Çalışanların en iyi uygulama örneklerini paylaşmaları sağlanır. Sağlıklı iş ve yaşam dengesi gözetilmelidir. Farklılıklar benimsenmeli, saygı gösterilmeli ve farklılıkların yönetilmesi konusunda çok hassas davranılmalıdır.

### **3.3. Politika ve Strateji ile Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi**

Stratejik plan, rakiplere nazaran fark yaratan fikirleri de içeren, işletmenin uzun dönemli başarı planlamasıdır. Başka bir ifade ile işletmenin vizyonuna ulaşması için izleyeceği yolları tanımlayan ve bu yolları tanımlanmış stratejik amaç ve hedeflere dönüştüren üst düzey plandır. Mükemmelliği hedef alan işletmeler, paydaş odaklı stratejiler oluşturmaktadır. Stratejiyi yaşama geçirmek üzere politikalar, planlar, amaçlar, süreçler oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinimleri ile beklentilerini anlar. Bu çerçevede; gereksinim ve beklentileri toplar, sınıflandırır ve önceliklendirir. Strateji, iç performans ve yetenekleri anlar. Operasyonel performans gücünü anlar, gelişim ihtiyacını / süreç geri bildirimleri; teknoloji, maddi varlık ve İnsan Kaynakları envanteri vb. belirler. Yetenekler, işbirliklerinin yeteneklerine de bağlı olduğu için onların da yetenek ve yetkinliğini analiz eder. Yeni teknoloji ve iş modelleri yaratır.

Kurumsal hedefler, bireysel hedeflere indirgenmeli ve bireysel gelişim mutlaka desteklenmelidir. Tüm bu çalışmalar Deming Döngüsü (PUKÖ Döngüsü) içinde; “Planla, Uygula, Kontrol et ve Önlem al” sırasında kesintisiz icra edilmelidir.

### **3.4. Süreç, Ürün ve Hizmetler ile Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi**

Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarına değer üretmek üzere süreçleri, ürün ve hizmetleri tasarlar, yönetir ve iyileştirir. Süreç, müşteri için bir değer oluşturmak üzere, bir grup girdiyi kullanarak bunlardan çıktılar elde etmeyi amaçlayan, birbiriyle ilişkili eylemler ve işlemler dizisidir. Süreçler, paydaşlara optimum değeri yaratmak üzere tasarlanır ve yönetilir. Bu nedenle, stratejileri hayata geçirecek kilit süreçler kullanılmalıdır. Süreçler uçtan uca yönetilmelidir. Süreç sahipleri görevlerini anlamalıdır.

Ürün ve hizmetler müşterilere değer yaratmak üzere geliştirilir. Bu kapsamda, müşterilere değer yaratma çabasında olunmalıdır. Bu çaba içinde onların da katılımı sağlanmalıdır. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir. Bunun için, etkili ve verimli değer zinciri oluşturularak söz verilen değer önermesi sunulmalıdır. Çalışanların bunu başarması için gereken donanımda olması sağlanmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için, müşteri gruplamaları ile beklentileri tahmin edilmeli ve beklentileri değer önermelerine dönüştürülmelidir. Ürün ve hizmetlerin pazar konumlandırması ve dağıtım kanalları tanımlanmalıdır. Pazarlama stratejileri oluşturulmalıdır. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

### **3.5. Çalışanlarla İlgili Sonuçlara Bağlı Olarak Kurumsal İletişim Konularının Değerlendirilmesi**

İşletmede görevli tüm çalışanların sürecin içinde ve sürecin farkında olmaları Kalite Sisteminin temelini oluşturmaktadır. Sürekli gelişimi hedefleyen işletmeler çalışanlarını daima eğitmek ve geliştirmek durumundadır. Çalışanlardan gelen her türlü geri bildirim işlenmeli, yorumlanmalı ve işletme adına faydaya dönüştürülmek üzere gereken tedbirler alınmalıdır. Kendisine değer verilen ve fikri saygı ile karşılanan çalışanların kurumsal bağlılığının arttığı, moralinin ve motivasyonunun yükseldiği, yaratıcılık sezgilerini kullanmaya başladıkları ve işyerinde daha mutlu oldukları saha çalışması sonucunda bir kez daha tespit edilmiştir. Yöneticilere düşen

en önemli görev; “çalışanların yetenekleriyle başarması” konusunda kendilerinin liderlik ve yöneticilik yeteneklerinin geliştirmesi olmalıdır.

## SONUÇ

Araştırma; EFQM MM ana kriterleri bazında dokuz ana başlıkta kalite çemberleri düzeyinde ve anket soruları boyutunda ise birey düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada EFQM Mükemmellik Modelinin dokuz ana kriterinin başlığını taşıyan dört sayfalık bir durum tespit anketi uygulanmıştır. Ankette 89 soru sorulmuştur.

Kurumsal iletişim çok geniş bir çalışma alanını kapsadığından sınırları belirlemek ve hipotezleri netleştirmek için, çalışma alanı kurum içi iletişim yönünde daraltılmıştır. Bu kapsamda; Liderlik (100 puan), Çalışanlar (90 puan), Politika ve Strateji (80 puan), Süreçler, Ürünler ve Hizmetler (140 puan) ile Çalışanlarla İlgili Sonuçlar (90 puan) başlıkları altında 500 puanlık bölüm tezin doğrudan çalışma alanı olarak ve kalan 500 puanlık bölüm ise dolaylı çalışma alanı olarak ele alınmıştır.

EFQM Mükemmellik Modelindeki ana kriter başlıklarında dokuz kalite çemberine ilave olarak bu konu başlıkları altına girmeyen ihtiyaç ve teklifler onuncu kalite çemberinde “Diğer Kurumsal İletişim Yöntemleri” başlığı altında toplanmıştır. Bu çalışma çerçevesinde on kalite çemberine 89 anket sorusu ve 47 beyin fırtınası konusu olmak üzere toplam 136 inceleme konusu ilgi alanlarına uygun olarak paylaştırılmıştır.

Doğrudan ve dolaylı iletişim yöntemleri için iki kalite ofisi kurulmuş ve bunların bünyesinde ana kriter başlıklarına uygun olarak beşer adet Kalite Çemberi teşkil edilmiştir. Her kalite çemberi kendi kriterlerinden sorumlu olmak şartıyla, Kalite Ofisi Liderleri EFQM MM başarı puanının 500 puanlık bölümünden sorumlu olarak görev yapmışlardır. Her iki Kalite Ofisi bünyelerinde bulunan ana kriterlerin ve bunların içerdikleri alt kriterlerden sorumlu Kalite Çemberleri vasıtasıyla kurumsal iletişimi, kurumsal bağlılığı ve kurum kültürünü geliştirmiş, ikinci ankette elde edilen sonuçlar öncekiler ile karşılaştırılmıştır.

Bir sonraki aşamada ise elde edilen başarı puanına, çalışanlar içinden hala kararsız bölgede olanların olumlu görüş alanına istendik davranışlarla taşınması için

kurumsal iletişim uygulamalarının iyileştirilmesi ile EFQM MM kurumsal başarı puanında zirvelere daha çok yaklaşılması hedeflenmiştir. Kurum kültürünün geliştirilmesi açısından bakıldığında ise; çalışanlarla başarıma ve amaçlarla yönetim konularını esas alan bu çalışmada kurum kültürünün sürdürülebilir olmasında, esas yöntem olarak öncelikle kurum içi iletişim uygulamaları iyileştirilmiştir.

Mükemmelliğin Temel Kavramları işletmenin sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için tüm saha çalışması boyunca göz önünde bulundurulmuştur. Bu kavramlar mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esası niteliğindedir. Temel Kavramlar sayesinde tepe yönetim ile çalışanlar arasında ortak bir dil oluşmuştur. Bu temel kavramlar; müşteriler için değer katma, sürdürülebilir bir gelecek yaratma, kurumsal yetenekleri geliştirme, yaratıcılık ve yenileşimden yararlanma, vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik, çeviklikle yönetme, çalışanların yetenekleriyle başarıma ve mükemmel sonuçları sürdürmedir. Anket sonuçları başlangıç durumunda işletme 1000 puan üzerinden 684 puan ve 500 kurum içi iletişim puanı üzerinden 339 puan almıştır. Bu hesaplama yönteminde çalışanların kendi işletmelerine verdikleri puanlar esas alındığından RADAR değerlendirme sistemi veya EFQM MM Ödüllerine verilen puanlamalar kullanılmamıştır.

Anket sonucunda her ana kriterin ve altında bulunan 89 alt kriterin iki yerleşke için detaylı değerler ayrıntılı olarak ele alınmış ve elde edilen sonuçlar tepe yönetimle paylaşılmıştır. Bu çalışmada işletme bir bütün olarak incelenmekle beraber; konumlanma ve anketleri cevaplama durumlarına göre problem sahaları iki yerleşke için ayrı ayrı ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre her bir anket sorusuna yönelik alınacak tedbirlerin öncelik durumu tespit edilmiştir. Bu maksatla, anketteki soruları “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” olarak işaretlemeyen tüm çalışanların işletmeye kazandırılması hedeflendiğinden, bu personelin anket puanları “Kayıp puan” olarak isimlendirilmiştir. Çalışmamızda; 51-70 arası kayıp puanlara Birinci İşlem Önceliği, 31-50 arası kayıp puanlara İkinci İşlem Önceliği ve 1-30 arası Kayıp puanlara Üçüncü İşlem Önceliği verilmiştir.

Firma çalışanları ile birlikte, firmanın anket sorularında yer almayan diğer problem sahalarına yönelik çözüm önerileri ile işlem öncelikleri maksadıyla “Beyin Fırtınası” yapılmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli Anketi ile beyin fırtınası

sonuçlarından elde edilen verilerde gerekli iyileştirmelerin sağlanabilmesi amacıyla on adet Kalite Çemberi oluşturulmuştur. Kalite Çemberlerinin görev ve fonksiyon alanları belirlenmiş, bu konulara ait alt görevler ve sorumluları detaylı olarak tespit edilmiştir.

İki Kalite Ofisi kurulmuştur. Birinci Kalite Ofisine kurumsal iletişimle doğrudan ilgili beş ana kriterin Kalite Çemberi dâhil edilmiştir. İkinci Kalite Ofisine ise dolaylı destek veren dört ana kritere ait Kalite Çemberleri ile bu dokuz ana kriter başlığı dışında kalan konuları bünyesinde barındıran “Diğer Kurumsal İletişim Yöntemleri” isimli Kalite Çemberi beşinci üye olarak dahil edilmiştir. Görev tanımları ve detaylar belirdikçe her kademedeki işletme çalışanına, mesai içinde ve mesai sonrasında Toplam Kalite Yönetimi ve Kurum Kültürü’nün oluşmasına yönelik fırsat eğitimleri verilmiştir. Oluşturulan iki kalite ofisi; çalışmalarında destek alabilmeleri amacıyla Tepe Yönetime bağlanmıştır. Saha çalışmasında Tepe Yönetimi; Kalite Konseyi kapsamında yapılan tüm çalışmalara aktif olarak dâhil edilmiştir.

Kalite ofislerinin çalışma yapılarını öğrenmelerini takiben hangi konularda neleri hedeflemeleri gerektiği detaylı olarak anlatılmıştır. Kalite Çemberlerine verilen hedeflere amaçlarla yönetim ilkelerinin gereği yapılmıştır. Kurumiçi İletişim konularında doğrudan çalışan Kalite Çemberlerinin % 100’e ulaştıkları varsayımından hareketle 500 puan almaları gerektiği hatırlatılmıştır. Diğer Kalite Ofisinin başarı puanının ilk anket sonucuna göre 345 olduğu göz önüne alındığında, müteakip başarı hedefinin 845 puana ulaşılması gerektiği tüm yönleriyle anlatılmıştır.

Belirlenen konular için Kalite Çemberleri derhal TKY sürekli gelişim takip faaliyetlerine uygun başlıkları oluşturarak alt kriterlerin problem sahalarına çözüm önerileri getirmeye başlamıştır. Kalite Çemberleri alt kriterlerin detaylarına girdikçe bazı konuları tek başlarına çözemeyeceklerini anlamıştır. Bu nedenle Kalite Çemberlerinin liderleri “koordinatör” olmak üzere, gelişim ve değişim gereken konularda işin asıl sorumlularının devreye girmesi gerektiğinin farkına varılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda alt kriterlerin ilgili bölümlerine sorumluluk verilerek

ve diğer ilgili birimlere de koordine bulunma görevi verilerek sorunlar tabana kadar yayılmış ve işletmeye yaygın sorumluluk anlayışı getirilmiştir.

Ocak-Ekim dönemi içinde işletmede yoğun olarak çalışan Kalite Çemberleri hem kendi görevlerini yapmışlar, hem de tespit ettikleri konulara yoğunlaşarak kurum içi iletişimi etkinleştirerek, kurumsal bağlılığı arttırarak, sorumlu ve koordinatör çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda birleştirmişlerdir. Kurum içi iletişim çalışmaları devam ederken diğer kalite ofisinde bulunan çalışanlar da diğer paydaşlar, müşteriler, tedarikçiler, bayiler ve ihracat yapılan ülkelerdeki paydaşlarıyla ilişkilerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır.

Yaptığımız araştırmanın sonunda ulaştığımız en önemli veri Tablo 3'te kendisini göstermektedir. Bu tablo detaylı olarak incelendiğinde EFQM Mükemmellik Modeline ait 89 soru ile beyin fırtınası esnasında tespit edilen 47 geliştirilmesi gereken konunun sorumlu bölümlere dağıtılmaları esnasında toplam 136 inceleme konusundan 47 konunun İnsan Kaynakları Bölümüne sorumluluk olarak verildiği tespit edilmiştir. Bu rakam kurumsal iletişim çalışmalarını iyileştirme sürecinde İnsan Kaynakları Bölümünü birinci önceliğe taşımıştır. EFQM Mükemmellik Modelinin asıl konusu olan Toplam Kalite Yönetimi sorularının ağırlığı ve önceliğine rağmen, TKY/AR-GE Bölümü 37 konu ile ikinci sırada yer almıştır. Sadece bu tabloda elde edilen veriler; sürdürülebilir başarı, kurum kültürü ve kurumsal bağlılık konularında işletmelerin yönetiminde “İnsana, İnsan Kaynaklarına ve Kurumsal İletişime” ne kadar önem verilmesi gerektiğini bir defa daha vurgulamıştır.

İşletmelerde kurum içi iletişimin iyileştirilmesinin, güzel yönetim iklimi oluşturulmasının, çalışanların fikirlerine saygı gösterilmesinin ve gönüllü çalışma grupları içinde çalışanlara da sorumluluk verilerek kurumsal bağlılığın arttırılabileceği, kurum kültürünün kuvvetlenebileceği ve EFQM Mükemmellik Modeli Başarı puanına olumlu katkı yapacağı özdeğerlendirme yöntemi ile tespit edilmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli belirlenmiş dokuz ana kriteri ile daima ilerlemeyi hedef alan her çapta işletmeye; kendisini tanıma, değerlendirme, eksik yönlerini tespit etme ve TKY araçlarını etkin kullanarak, çalışanlarının yetenekleriyle sürdürülebilir başarıyı öngörmektedir.



**Tablo 3. Anket Soruları ve Beyin Fırtınası Konularının Sorumlulukları Dağılımı**

EFQM MM Konusu İnceleme Başlığı	Kod. No.	Üretim Böl.	Yönetim Böl.	Satış Bölümü	TKY ve AR-GE	İKY Kısmı	Muhasebe Ks.	Depolama Ks.	Toplam
Liderlik	100	1	5	1	1	3	-	-	11
Çalışanlar	200	-	1	-	1	15	-	-	17
Politika ve Strateji	300	-	2	-	4	5	-	-	11
İşbirlikleri ve Kaynaklar	400	-	2	1	7	-	-	1	11
Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	500	3	-	-	10	2	-	2	17
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	600	-	9	-	5	11	-	-	25
Toplumla İlgili Sonuçlar	700	-	1	1	1	4	-	-	7
Müşterilerle İlgili Sonuçlar	800	1	1	8	4	2	-	-	16
İş Sonuçları	900	-	2	2	2	1	4	-	11
Diğer İletişim Yöntemleri	1000	-	1	3	2	4	-	-	10
<b>EFQM MM Anket Sonuçları</b>		<b>3</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>89</b>
<b>Beyin Fırtınası Konuları</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>47</b>
<b>Toplam</b>		<b>5</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>47</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>136</b>

Özetle, EFQM Mükemmellik Modeli içerdiği dokuz ana başlığı ile sürdürülebilir başarıyı yakalamak için, kurumsal iletişim çalışmalarında öncelikle liderlerin kalite sistemlerine inanması, modern yönetim tekniklerini doğal haliyle uygulaması, çalışanlarına ve çalışanların fikirlerine değer vermesi gerektiğinin önemi tespit edilmiştir. Bunu sağlamak için; çalışanların da işletmelerini kendi işyerleri gibi görmesi, çalışma grupları içinde gönüllü olarak yer alması, çalışma yaşamının her döneminde kalite sisteminin doğal üyesi olması ve kurumsal bağlılıklarının en üst seviyede olması hedeflenmelidir. Bu süreci takip eden veya kalite yönetim sistemlerinin doğal üyesi olan işletmelerde; kurum kültürü kendiliğinden doğacak, gelişecek ve sürekli gelişim faaliyetleri çerçevesinde zaman içinde olumlu yönde sürekli gelişerek değişim sağlanacaktır.

#### KAYNAKÇA

ALESSANDRI WESTCOST, Susan (2001). Modeling Corporate Identity: A Concept Explication & Theoretical Explanation. Corporate Communications: An International Journal, 6,4

BAKAN, İsmail. (2011). Örgütsel Stratejinin Temeli Örgütsel Bağlılık, Ankara: Gazi

- BARUTÇUGİL, İsmet. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yay.
- BLAU, Garry John (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteesim. *Academy of Management Review*, No.12
- BREWER, Ann Margaret (1996), *Developing Commiment Between Managers and Employees*, Melbourne: Longman
- DAVIS, Keith ve NEWSTROM, John W. (1989). *Human Behaviour at Work*, New York: McGraw-Hill Publishing Company
- DOĞAN, Ebru Şengül (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Türkmen Kitabevi
- FILLIS Ian (2003). Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organisation. *Corporate Reputation Review*, Vol.6, No.3
- GALLIE, Duncan, FELSTEAD, Alan ve GREEN, Francis (2001). Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-1997. *Journal of Management Studies*, No:8
- GÜRÜZ, Demet ve TEMEL EĞİNLİ, Ayşen. (2013). *İletişim Becerileri (Anlamak-Anlatmak-Anlaşmak)*, 3. Baskı Ankara: Nobel Yayınları.
- HALL, Douglas Tim, SCHNEIDER, Benjamin ve NYGREN, Harold T. (1970). *Personel Factors in Organizational Identification*. *Administrative Science Quarterly*.
- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi
- KAYA, Bayram. (2003). *Bütünleşik Kurumsal İletişim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- KOÇEL, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık
- KREPS, Gary L. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman

- MOWDAY, Richard T., PORTER, Lyman W. ve STEERS, Richard M. (1982). Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. San Diego: CA:Academic Press
- OKTAY, Mahmut (2000). İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. İstanbul: Der
- O'REILLY, Charles A. ve CHATMAN, Jennifer A. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. Journal of Applied Psychology.
- ÖZKAN, Abdullah (2009). Halkla İlişkiler Yönetimi. İstanbul: İTO Yayınları
- ÖZYER, Kubilay (2004). Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkilerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- SWAILES, Stephen (2004). Commitment to Change: Profiles of Commitment and In-Role Performance. Personnel Review, No:33
- UYGUR, Akyay (2004). Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı: Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması. Hacettepe Üniversitesi, Sos. Bil. Enst. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- VAN-RIEL Cornelis Bernardus Maria & BALMER John M.T. (1997). Corporate Identity: The Concept, its Measurement, and Management. European Journal of Marketing, 31 (5/6)
- VURAL, Zekiye Beril ve BAT, Mikail. (2013). Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- WIENER, Yoash (1982). Commitment in Organizations. A Normative View. Academy of Management Review. No:7,3
- YAMAUCHI, Kosei (2001). Corporate Communication: A Powerful Tool For Stating Corporate Missions. Corporate Communications: An International Journal, Cilt:6,3

ZALABAK, Pamela, Shockley. (2002). Organizational Communication. Boston:  
Allyn and Bacon