

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Turan ŞAKACI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Belkıs ÖZKARA

Afyon

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 1999

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Turan ŞAKACI

İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 1999

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Belkıs ÖZKARA

Globalleşen ve küreselleşen dünyamızda her şey sürekli değişmekte ve yenilenmektedir. Bu değişim rüzgarının önüne katarak sürüklediği öğelerden biri de işletmeler ve yönetim modelleridir. İletişim teknolojilerinin etkisiyle küresel rekabetin hız kazanması sonucunda değişim, işletmeler için kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluğu yerine getiremeyen bir çok işletmenin kısa sürede yok olması bilim adamları ve yönetim çevrelerini yeni arayışlara sevk etmiştir. Bu arayışların sonucunda değişim odaklı birçok yönetim modeli ortaya konulmuştur.

Bu yönetim modelleri içerisinde şüphesiz en çok uygulama alanı bulan ve en çok üzerinde durulana, sürekli değişim sloganıyla ortaya çıkan toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetimi acımasız rekabet ortamında hayatta kalma savaşı veren birçok işletmenin kurtarıcılığı rolünü başarıyla üstlenmiş ve yüzyılımızın en iyi yönetim modeli olarak kabul edilmiştir. Ancak toplam kalite yönetimi, uygulandığı her işletmeye başarıyı getirmemiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamasından istediği sonucu alamayan işletmelerde bu başarısızlığın en büyük nedeni, toplam kalite yönetimine geçişin alt yapısının gerektiği gibi hazırlanamamasıdır.

Toplam kalite yönetiminin bir işletmeye başarı getirebilmesi için öncelikle örgütsel yapının toplam kalite yönetimine uygun hale getirilmesi gerekir. Bunun için de öncelikle işletmenin mevcut örgütsel yapısı incelenerek örgütsel yapının temel eksiklikleri belirlenmeli, daha sonraki aşamada ise baştan aşağı bütün bölümleri ve süreçleri kapsayacak, toplam kalite yönetimine uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı hedefleyen örgütsel değişim süreci başlatılmalıdır. Kararlılıkla ve titizlikle uygulanacak bu süreç sonunda toplam kalite yönetiminin özüne ve temellerine uygun bir örgüt yapısı oluşturulacak ve toplam kalite yönetimi uygulaması için sağlam bir temel meydana getirilmiş olacaktır.

ABSTRACT

In our global world everything is in the circle of continuous change and is renewed. New business enterprises and their management models are led by this continuous change. Change has become an unavoidable obligation for those enterprises due to some reasons: changes in the needs and habits of people, occurring of new needs every time, and more global competings. Due to the bankruptcy of a lot of big and small enterprises which could not tackle with that obligation, scientists and managers of the enterprises have fallen in new searches. As a result of these searches lots of new management models, depending on changes have appeared.

Among these models, it is the total quality management model, without doubt, which is mostly applied and which gets the most attention. Total quality management model, which has occurred with the slogan of continuous change, has taken the role of rescuing many enterprises in this global competition environment, and it has also been accepted as the best management model in this century. However, besides the enterprises which have applied total quality management model successfully, there are others which have failed in the application. The most serious reason of this failure is that those enterprises have not set the fundamental preparations for the application of the total quality management model.

In order to bring success to an enterprise, first of all the organizational structure should be made suitable for the model. For this, firstly the deficiencies of the organizational structure should be signed by searching the organizational structure of the enterprise. Then an organizational change, including all the parts and periods should be started. At the end of this model which will be applied with a stability and sensitiveness, it will create an organizational structure suitable for the basics of total quality management and also will construct a foundation for the application of the model.

İmza

Tez Danışmanı :

.....

Jüri Üyeleri :

.....

.....

.....

Turan Şakacı'nın Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Örgütsel Değişim Süreci başlıklı tezi/...../..... tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında, Yüksek Lisans Yeterlik Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün/...../1999 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Turan ŞAKACI

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Ls. 1996 Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü

Lise 1992 K.Maraş Ticaret Lisesi, Muhasebe Bölümü

İş/İstihdam

1998- Muhasebe Müdürü. Avşar Emaye Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: K.Maraş - 01.08.1975 Cinsiyet: Erkek Yabancı Dil: İngilizce

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Avşar Emaye A.Ş. Çalışanlarının Öğrenim Durumları.....	77

Şekil 1. Bir Altsistemler Kümesi Olarak Örgüt.....	14
Şekil 2. Kalite Anlayışının Gelişimi.....	23
Şekil 3. Toplam Kalite Yönetiminde Amaçlar İlişkisi.....	38
Şekil 4. Toplam Kalite Yönetiminde Üst Yönetimin Sorumluluğu.....	45
Şekil 5. Kültürel Değişim Süreci.....	58
Şekil 6. Vaka Çalışması Modeli.....	73
Şekil 7. Avşar Emaye A.Ş.'de Organizasyon Şeması.....	75

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ
İÇERİSİNDE ORTAYA ÇIKAN ÖRGÜTSEL TEORİ VE MODELLER

I. ÖRGÜT KAVRAMI.....	2
A) TANIMI VE KAPSAMI.....	2
B) AÇIK BİR SİSTEM OLARAK ÖRGÜTLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ	3
1.Enerji Alma.....	3
2.Enerjiyi İşleme ve Çıktı Sağlama.....	3
3.Döngüsel Özellik.....	4
4.Sınırlar.....	4
5.Negatif Entropi.....	4
6.Dinamizm ve Denge.....	4
7.Geri Besleme.....	4
8.Değişkenler ve Parametreler.....	5
9.Farklaşma.....	5
10.Eşsonuçluluk.....	5
C) ÖRGÜT YAPISINI BELİRLEYEN UNSURLAR.....	5
1.Amaç.....	5
2.İhtisaslaşma Derecesi.....	6
3.Yönetim Alanı.....	6
4.Formalleşme Derecesi.....	6
5.Kademe Sayısı.....	6
6.Departmanlaşma.....	6
7.Çapraşıklık Derecesi.....	6
8.Merkezileşme Derecesi.....	6
9.Esneklik Derecesi.....	7
D) İŞLETMELERDE ÖRGÜTLENME BİÇİMLERİ.....	7
1.Klasik Örgütlenme.....	7
2.Yalın ve Yatay Örgütlenme.....	7
II.TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ İÇERİSİNDE ORTAYA ÇIKAN	
ÖRGÜTSEL TEORİ VE MODELLER.....	8
A) KLASİK YÖNETİM TEORİSİ VE BÜROKRATİK MODELLER.....	8
B) NEO-KLASİK YÖNETİM TEORİSİ VE KATILIMCI ÖRGÜT	

YAPISI.....	10
C) MODERN ÖRGÜT TEORİLERİ VE ORGANİK MODELLER.....	13
1.Sistem Yaklaşımı.....	13
2.Durumsallık Yaklaşımı.....	15
3.Organik Örgüt Modelleri.....	16
a)Matriks Örgütler.....	17
b)Yalın Örgütler.....	17
c)Network Örgütler.....	18

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI VE KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

I. KALİTE KAVRAMI.....	20
A) KALİTENİN TANIMI.....	22
B) KALİTEYİ ÖNEMLİ KILAN ETKENLER.....	33
II. KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİ.....	23
A) KALİTE MUAYENE DÖNEMİ.....	23
B) KALİTE KONTROL DÖNEMİ.....	24
C) KALİTE GÜVENCESİ DÖNEMİ.....	24
D) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ DÖNEMİ.....	25
III. KALİTE-ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİ.....	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	27
A) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI.....	27
B) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL ÖĞELERİ.....	29
1.Üst Yönetimin Liderliği.....	29
2.Müşteri Odaklılık.....	30
3.Çalışanların Eğitimi.....	30
4.Takım Çalışması.....	31
5.Sürekli Geliştirme.....	31
II.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ.....	31
A) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISINI ETKİLEYEN DEĞERLER.....	31
1.İşbirliği.....	31
a)İçsel İşbirliği.....	32
b)Dışsal İşbirliği.....	32
2.Öğrenme.....	33

a) Kıyaslama (Benchmarking).....	33
b) Örgütsel Öğrenme.....	36
B) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISINI BELİRLEYEN ÖGELERDEKİ DEĞİŞİM.....	37
1. Amaç ve Hedeflerde Değişim.....	38
a) Varlığını Sürdürebilmek.....	39
b) Savurganlıkların Önlenmesi.....	39
c) Verimliliğin Arttırılması.....	40
d) Kalitenin Arttırılması.....	40
e) Maliyetlerin Düşürülmesi.....	41
f) İşlem Zamanlarının Kısaltılması.....	42
g) Süreçlerin Geliştirilmesi.....	43
2. Yöneticilerin Rolü ve Sorumluluklarında Değişim.....	43
a) Yönetici Duyarlılığının Sağlanması.....	43
b) Yöneticilerin Rolü.....	44
c) Yöneticilerin Sorumluluğu.....	44
d) Üst Yönetimin Liderliği.....	45
e) Yöneticilerin Eğitimi.....	46
3. Çalışanların Rollerinde Değişim.....	47
a) Tam Katılım ve Yetki Dağılımı.....	48
b) Eğitim ve Öğrenme.....	49
c) İş Geliştirme.....	51
4. Örgüt İçi İletişimde Değişim.....	51
5. Çevreyle İlişkilerde Değişim.....	53
a) Tedarikçilerle İlişkiler.....	53
b) Çalışanlarla İlişkiler.....	54
c) Müşterilerle İlişkiler.....	55
d) Rakiplerle İlişkiler.....	56
e) Toplumla İlişkiler.....	56
6. Kültürel Değişim.....	56
a) Örgütsel Kültür ve Önemi.....	57
b) Kurum Kültürünün Değiştirilmesi.....	58
c) Kalite Kültürü.....	59
d) Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür İlişkisi.....	59
e) Dönüşümün Başarısını Etkileyen Faktörler.....	60
C) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE TAM KATILIMIN SAĞLANMASINA YÖNELİK YAPISAL DÜZENLEMELER.....	60
1. Ekip Çalışması.....	61
a) Konunun Belirlenmesi.....	61
b) Hedeflerin Belirlenmesi.....	61
c) İşlem Planlarının Hazırlanması.....	62
d) Uygulamanın Başlatılması ve Sonuçların Gözlenmesi.....	62
2. Toplam Kalite Yönetiminde Ekipler.....	62
a) Bölüm Geliştirme Ekipleri.....	62
b) Çapraz-Fonksiyonel Ekipler.....	62
c) Görev Ekipleri.....	63
d) Kalite Çemberleri.....	64
e) Kendi Kendini Yöneten Ekipler.....	66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE KARŞILAŞILAN YAPISAL
SORUNLAR VE AVŞAR EMAYE A.Ş. İÇİN BİR YAPISAL DEĞİŞİM ÖNERİSİ

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE KARŞILAŞILAN YAPISAL SORUNLAR.....	68
A) GENEL SORUNLAR.....	68
B) TÜRKİYE’DE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	69
II. AVŞAR EMAYE A.Ş.’DE ÖRGÜT YAPISININ ANALİZİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İÇİN BİR YAPISAL DEĞİŞİM ÖNERİSİ.....	72
A) AVŞAR EMAYE A.Ş.HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	74
B) AVŞAR EMAYE A.Ş.’NİN MEVCUT ÖRGÜT YAPISI VE DEĞİŞİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER.....	74
1.Avşar Emaye A.Ş.’nin Mevcut Amaç ve Hedefleri.....	76
2.Avşar Emaye A.Ş.’de Üst Yönetimin Rolü ve Sorumlulukları.....	76
3.Avşar Emaye A.Ş.’de Çalışanların Durumu.....	77
a)Çalışanların Eğitim Düzeyi.....	77
b)Çalışanların Rollerini.....	78
c)Ücret Politikası.....	78
d)Fiziki Ortam.....	78
4.Örgüt İçi İletişimin Durumu.....	79
5.Çevreyle İlişkiler.....	79
6.Avşar Emaye A.Ş.’de Kültürel Yapı.....	80
C)TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ÖZGÜ AMAÇ VE HEDEFLER.....	81
D)ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN UNSURLARI.....	82
1.Üst Yönetim.....	82
a)Üst Yönetimin Liderliği ve Desteği.....	82
b)Üst ve Orta Kademe Yöneticilerinin Eğitimi.....	84
c)Bir Kalite Kurulunun Oluşturulması.....	84
2.Süreçler.....	85
a)Politika ve Strateji Süreçleri.....	85
b)Çalışanların Yönetimi Süreçleri.....	85
c)Kaynak Yönetimi Süreçleri.....	87
3.Organizasyon Yapısı.....	87
a)Yetki Dağılımı ve Tam Katılım.....	87
b)Ekip Çalışması.....	88
c)İletişim.....	90
d)Çevreyle İlişkiler.....	90
4.Kültür.....	92
5.Teknikler ve Modeller.....	93
SONUÇ.....	95
KAYNAKÇA.....	98

GİRİŞ

Günümüzün en çok üzerinde durulan yönetim modellerinden birisi şüphesiz toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetimi, bir kuruluştaki tüm süreç ve faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi ve tüm çalışanların katılımıyla işgören, müşteri ve toplum mutluluğunun sağlanması sonucunda karlılığa ulaşılması olarak tanımlanabilir.

Rekabet ortamının ezici baskısını işletmeler üzerinde yoğun bir biçimde hissettirmesi, tüketici ihtiyaçlarının ve teknolojinin, kısacası her şeyin sürekli değişmesi, işletmelerin zor durumlara sokmuştur. İşte bu koşullarda ancak değişime ayak uydurmayı başarabilen şirketler varlıklarını sürdürebilmiş ve varlığını sürdürebilmek şirketlerin en temel amaçları haline gelmiştir. Sürekli gelişme ve değişim sloganıyla ortaya çıkan toplam kalite yönetimi de bu değişimin rüzgarının ortaya çıkardığı bir yönetim modelidir. Bu model bir çok işletme için kurtarıcı rol oynamış ve birçok işletmede başarıyla uygulanmıştır.

Ancak günümüz işletmelerinin sorunlarına önemli bir çözüm yöntemi olarak sunulan toplam kalite yönetimi uygulaması her işletmeye başarıyı getirememiştir. Çünkü birçok işletmede toplam kalite yönetimine geçişin alt yapısı hazırlanamamış ve toplam kalite yönetiminin en önemli aşaması olan örgüt yapısının toplam kalite yönetimine uygun hale getirilmesi görevi başarılammıştır.

Bu araştırmamızın amacı da toplam kalite yönetimine geçiş aşamasındaki bir işletmenin hangi sorunlarla karşılaşabileceğini tespit etmek, bu sorunlara çözüm önerileri sunmak ve bir örgütün toplam kalite yönetimine geçişte yaşayacağı örgütsel değişim sürecini tüm yönleriyle ortaya koymaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ İÇERİSİNDE ORTAYA ÇIKAN ÖRGÜTSEL TEORİ VE MODELLER

I. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kavramı çok geniş bir anlamı ifade etmekle beraber günümüzde özellikle işletmeler için yoğun bir şekilde kullanılan bir terim haline gelmiştir. Bu bölümde örgüt kavramının iyice anlaşılabilmesi için örgütün tanımını, açık bir sistem olarak örgütlerin ortak

özelliklerini, örgüt yapısını belirleyen unsurları ve işletmelerde örgütlenme biçimlerini açıklamaya çalışacağız.

A) TANIMI VE KAPSAMI

İnsanlar, genel itibariyle kişisel davranışlar sergileme eğilimi içerisindeyler. Ancak insanların varlıklarını devam ettirebilmeleri ve bazı amaçlara ulaşabilmeleri için birlikte hareket etmeleri bir zorunluluktur. Çünkü ulaşılacak istenen amaca götürebilecek bilgi, kabiliyet, güç ve buna benzer birtakım unsurların sadece bir insanda toplanması her zaman mümkün olmamaktadır. İşte bu nedenle insanlar bireysel olarak ulaşamayacakları amaç ve isteklerini yerine getirebilmek için bir örgüt etrafında birleşme gereğini duyarlar.

“Örgüt, belirli bir görevi sürekli olarak yüklenmek üzere, tek bir otoritenin emri altında birleşmiş birbirlerine bağlı insanlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre, bir insan grubunun örgüt özelliğine sahip olabilmesi için, tek bir yetkilinin emrinde uyum içerisinde olması ve devamlılık arz etmesi gerekmektedir.”¹

Bir örgütün oluşturulabilmesi için, amaçların, faaliyetlerin ve yapılacak işlerin belirlenip gruplandırılması ardından da, bu işleri yapacak personelin belirlenip görevlendirilmesi ve gerekli yetkinin verilmesi gerekir.²

“Örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Hayatın hemen her alanında örgütler bir toplumun yaşam standardında etkili gelişmeler sağlayacağı gibi, o toplumun diğer toplumlar karşısındaki konumunu da etkiler.”³ Örgütlerin günümüz insanları ve toplumları için çok daha büyük öneme sahip olduğu söylenebilir. Öte yandan örgütlerin zamanla daha karmaşık hale gelmesi, çevrenin sürekli değişerek belirsizliğin artması gibi sebeplerle, örgütün başarısının sağlanması oldukça zor olmaktadır. Artık günümüzde, örgütlerin sadece sahip veya yöneticilerinin ehil olması yeterli olmamaktadır.⁴ Bu yetersizliklerden dolayı örgütlerin ele alınması ve incelenmesinde, sürekli olarak yeni düşünce ve bakış açıları ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kavramına yeni bakış açısı getiren görüşlerden biri de her örgütü bir sistem olarak kabul eden anlayıştır. Sistemler, çevreleriyle karşılıklı etkileşim açısından açık ve

¹ Hayri ÜLGEN, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:258, 2.Baskı, İstanbul, 1993, s.43.

² Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 1996, s.243.

³ Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Ankara, 1997, s.3.

⁴ DİNÇER ve FİDAN, a.g.e., s.3.

kapalı olmak üzere iki biçimde ele alınabilirler. Eğer sistem ile çevresi arasında enerji, bilgi ve materyal alış-verişi yoksa bu kapalı bir sistemdir. Bu tür sistemler fiziksel bilimlerden kaynaklanır ve sadece mekanik sistemlere uygulanabilir. Açık sistemler ise çevresiyle sürekli etkileşim halinde olup başka sistemlerden enerji, bilgi ve materyal alırlar.⁵ Örgütlerin de sürekli olarak çevreyle etkileşim halinde olduğu, çevreyi etkilediği ve çevreden etkilendiği düşünülürse örgütlerin birer açık sistem olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

B) AÇIK BİR SİSTEM OLARAK ÖRGÜTLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

Örgütlerin birer açık sistem olduğunu biliyoruz. Örgütlere açık bir sistem olma niteliğini kazandıran bazı ortak özellikler vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Enerji Alma

Açık bir sistem olarak nitelendirdiğimiz örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevredeki diğer kurum, birey ya da fiziksel çevrelerden yeni enerjiler almak zorundadırlar. Bu enerjiler örgütün faaliyetleri için kaynak oluşturacaktır.⁶

2. Enerjiyi İşleme ve Çıktı Sağlama

Her örgüt dışarıdan sağladığı enerjiyi kendi bünyesinde işleyerek yeni enerjiler ve yeni ürünler yaratır. Bu da her örgütün ortak özelliğidir.

3. Döngüsel Özellik

Örgütlerin enerjiyi işleyerek ortaya koydukları yeni ürünler örgütün faaliyetini ve varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olan girdilere kaynak sağlar.⁷ Bu noktada önemli olan örgütün girdileri ile çıktıları arasındaki dengenin sağlanmasıdır. Eğer elde edilen çıktılarla girdilerin temin edilmesi mümkün olmuyorsa, örgüt kısa bir süre varlığını yitirme tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır.

4. Sınırlar

Sınır, örgütün iç bünyesine ilişkin değişkenleri, örgütün çevresine ilişkin faktörlerden ayırır ve sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir. Her örgütün mutlaka bir sınırı vardır. Açık bir sistem olarak ele aldığımız örgütlerde sınır, çevre ile alış-verişe imkan verir.⁸

5. Negatif Entropi

⁵ Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4.Baskı, İstanbul, 1998, s.45

⁶ CAN, a.g.e., s.5.

⁷ CAN, a.g.e., s.5.

⁸ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yenilenmiş 6.b, İstanbul, 1998, s.167.

“Entropi, her örgütün zamanla dağılmaya ve ölüme gideceği biçimindeki bir doğa yasasıdır.”⁹ Entropiye doğru olan eğilim, düzensizliğe, kaynak değişiminin tamamen yok oluşuna ve ölüme doğru olan bir harekettir. Negatif entropi ise entropiye karşı dayanma gücünün oluşturulmasıdır.¹⁰ Örgütler negatif entropi yaratabilmek için çevreden yeni bilgiler, enerjiler ve materyaller alırlar. Eğer negatif entropi yaratmaya dayalı eğilimler zayıflar ve yetersiz kalırsa örgütte düzensizlik başlar ve faaliyetler kısa bir süre sonra tamamıyla durur.

6. Dinamizm ve Denge

Açık bir sistem olarak örgütlerin en önemli özelliklerinden birisi de sürekli olarak denge durumunda olmalarıdır. Örgütler, çevreden aldıkları, materyal, bilgi ve enerji ile çevre koşulları arasında sürekli bir denge kurarlar. Çevresel koşullarda meydana gelecek bir değişiklik örgütün dengesini bozacaktır¹¹. Bu durumda örgüt, kendi iç dinamizminin yarattığı enerjiyle negatif entropi oluşturarak dengeleri eski haline getirecektir.

7. Geri Besleme

Geri besleme, bir örgütün kendi içinden veya çevresinden aldığı bilgilerle kendisini ayarlamasına ve düzenlemesine imkan veren bir otokontrol sistemi olarak ifade edilebilir.

Geri besleme negatif yönlü olabileceği gibi pozitif yönlü de olabilir. Negatif yönlü geri besleme, örgütün daha önce belirlenen hedeflerden ne kadar saptığını gösteren bir bilgi akışıdır. Pozitif besleme ise, sistemin belirlenen hedefler doğrultusunda ilerlediğini belirtir.¹²

8. Değişkenler ve Parametreler

“Bütün örgütlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen bir takım etkenler vardır. Bu etkenlerden sistemin sınırları içinde olanlara değişkenler adı verilir. Sistemin sınırları dışında olan etkenler ise parametreler olarak adlandırılır.”¹³ Örgütlerin değişkenlere müdahale etmesi oldukça kolay ve sık rastlanan bir durumdur. Ancak örgütün parametrelere müdahalesi çok zor ve olağanüstü bir durumdur. Bu nedenle örgütler, genellikle parametrelerden yola çıkarak değişkenlere müdahale etme yoluna giderler.

9. Farklılaşma

⁹ CAN, a.g.e., s.6.

¹⁰ EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s.50.

¹¹ DİNÇER ve FİDAN, a.g.e., s.177.

¹² KOÇEL, a.g.e., s.170.

¹³ KOÇEL, a.g.e., s.169.

Örgütler, farklılaşarak zamanla ayrıntılara girme yönünde gelişirler. Böylece, örgütler içerisinde daha önce bir araya toplanmış işlevler zamanla birbirinden ayrılarak uzmanlaşmış birçok işlevler olarak ortaya çıkarlar.¹⁴

10. Eşsonuçluluk

Eşsonuçluluk, örgütün farklı başlangıç şartıyla, farklı girdilerle ve farklı koşullarda aynı sonuca ulaşabilmesini ifade eder.¹⁵

C) ÖRGÜT YAPISINI BELİRLEYEN UNSURLAR

Örgütlerin hızla büyüdüğü ve geliştiği günümüzde, örgütleri birbirinden farklı kılan, her örgütün kendine özgü olmasını sağlayan ve örgütlerin temel yapısının belirleyicisi olarak kabul edilen bazı unsurlar vardır. Bu unsurlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.¹⁶

1. Amaç

Her örgütün mutlaka bir amacı vardır. İşte bu amaçla örgütün yapısı arasında çok yakın bir bağ mevcuttur. Amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin niteliğine göre örgüt yapısı da çeşitli şekillerde ortaya çıkacaktır. Bu noktada önemli olan örgüt yapısı ile amaçlar arasındaki uyumun sağlanmasıdır.

2. İhtisaslaşma Derecesi

İşlerin çok küçük parçalara ayrılarak her bir parça üzerinde belli bir kişinin ya da grubun yoğunlaşması ihtisaslaşma olarak nitelendirilebilir. İşletmede ne derecede uzmanlaşmaya gidileceği de örgüt yapısının belirlenmesinde etkili olan bir faktördür.

3. Yönetim Alanı

Yönetim alanı, bir üste kaç tane astın bağlanacağı ile ilgili bir konudur. Bazı örgüt yapılarında yönetim alanı dar tutulurken bazı örgüt yapılarında geniş bir yönetim alanı vardır.

4. Formalleşme Derecesi

Bir işletmede hangi işin kim tarafından, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağı belirlenmesi derecesine formalleşme derecesi denir. Yapılacak işlere ait bütün ayrıntılar önceden belirlenmiş ve bir kural olarak konmuş ise bu durumda formalleşme derecesi yüksek olarak nitelendirilir. Aksi bir durumda ise formalleşme derecesi düşük olarak nitelendirilir.

¹⁴ CAN, a.g.e., s.7.

¹⁵ EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s.52.

¹⁶ KOÇEL, a.g.e., s.s. 108-109.

5. Kademe Sayısı

Kademe sayısı, örgütteki en büyük üst ile en küçük ast arasındaki yönetim biriminin sayısını ifade eder. Kademe sayısı fazla olan örgütlerde genellikle dikey ilişkiler ağırlık kazanırken kademe sayısı düşük olan örgütlerde yatay ilişkilerin ağırlık kazandığı görülmektedir.

6. Departmanlaşma

Örgütlerde belirli görevler bir araya getirilerek işler, belli işler bir araya getirilerek mevkiler ve belirli mevkiler de bir araya getirilerek departmanlar oluşturulmaktadır. İşte bu departmanların oluşturulmasında kullanılacak kriterlerin neler olduğunun belirlenmesiyle örgüt yapısı diğer örgüt yapılarından ayrı bir özellik kazanmış olur.

7. Çapraşıklık Derecesi

Çapraşıklık, örgütün dikey ve yatay olarak yayılma derecesini ifade eden bir kavramdır. Örgüt faaliyetleri ve örgütün çevresi genişledikçe çapraşıklık derecesinin de artması normaldir. Çapraşıklık derecesinin artması veya azalması da doğal olarak örgüt yapısının değişmesi sonucunu doğuracaktır.

8. Merkezileşme Derecesi

Örgütte karar verme yetkisinin çeşitli kademeler arasında dağıtımı ile ilgili olan bir husustur. Eğer karar verme yetkisi büyük ölçüde üst kademelerde toplanıyorsa merkeziyetçi bir yönetim yapısı söz konusudur. Karar verme yetkisi alt kademelere doğru kaydırılmış ise bu durumda ademi-merkeziyetçi bir yönetim yapısından bahsedilebilir.

9. Esneklik Derecesi

Örgütsel yapının öngördüğü kural ve yöntemlerden ne derecede ve hangi şartlarda taviz verebileceği konusu örgüt yapısının esnekliğiyle ilgilidir. Örgüt yapısı, koyulan kurallara ve uygulanan yöntemlere sıkı sıkıya bağlı olmayı gerektiriyorsa böyle bir örgüt yapısının esnek olmadığı söylenebilir. Ancak örgüt yapısı, değişen çevre koşulları karşısında koyulan kural ve yöntemlerin rahatlıkla değiştirilebilmesine imkan sağlıyorsa esnek bir yapının olduğu söylenebilir.¹⁷

¹⁷ ÜLGEN, a.g.e., s.61.

D) İŞLETMELERDE ÖRGÜTLENME BİÇİMLERİ

İşletme biliminin geçmişten günümüze kadar ki gelişme süreci, iki tür örgütlenme biçimini ortaya çıkarmıştır. Bunlardan biri klasik örgütlenme, diğeri ise yalın ve yatay örgütlenmedir. Bu örgütlenme biçimleri aşağıda kısaca incelenecektir.

1. Klasik Örgütlenme

Örgütte bütünüyle hiyerarşinin hakim olduğu, bütün kararların emir-komuta zinciri içerisinde üstten alta doğru işlediği yapılardır. Klasik örgüt yapısında insanlardan çok mevkilere ve fonksiyonlara önem verilir. Bu tür örgüt yapılarında çalışanların fikirlerinin pek önemi yoktur. Bütün insanlar ve birimler işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi yolunda kullanılan birer araçlardır.

Klasik örgüt yapıları örgüt içi iletişime ve çevreyle diyaloga kapalıdır. Bu özellikleri nedeniyle de klasik örgüt yapısını benimsemiş işletmelerin hızlı ve esnek hareket edebilmeleri mümkün olmamaktadır.

2. Yalın ve Yatay Örgütlenme

Hiyerarşiden ve kademelerden arındırılmış, iletişime açık, ekip çalışmalarına yatkın, çalışanların fikirlerine değer veren, kademeler azaldığı içi kararların daha hızlı alınabildiği örgüt yapılarıdır.¹⁸

Modern örgüt kuramlarının yönetim felsefesi, insan kaynaklarının koordinasyonunu, takım çalışmasını, tam katılımı, sorumlulukların paylaşımını ve sürekli gelişmeyi öngörmektedir. Bu tür amaçlara ulaşılabilmesi örgüt yapısı ile çok yakından alakalıdır. İşte modern örgüt kuramlarının yukarıda saydığımız hedeflerine ulaşabilmeleri için en uygun örgüt yapısının yalın ve yatay örgüt yapıları olduğu anlaşılmıştır. Nitekim iletişime kapalı, insanların görüşlerine değer vermeyen, katı kurallarla donatılmış klasik bir örgüt yapısının üzerine modern örgüt kuramlarının oturtulması ve başarılı olması mümkün değildir.

II. TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ İÇERİSİNDE ORTAYA ÇIKAN ÖRGÜTSEL TEORİ VE MODELLER

Her bilim dalı gibi yönetim bilimi de tarihsel süreç içerisinde yaşanan gelişmeler ve karşılaşılan yönetsel sorunlara bulunan değişik çözümler sayesinde gelişmiş ve bugünkü modern yönetim teknikleri ortaya çıkmıştır.

¹⁸ Haldun ERSEN, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, 2.Baskı, İstanbul, 1997, s.s.45-46.

Yönetim biliminin tarihsel süreç içerisinde geçirdiği yapısal evrimin ve bu evrimi sağlayan gelişmelerin dikkatlice incelenmesi günümüzde ortaya çıkan modern yönetim tekniklerinin ve yönetsel alanda yaşanan değişimlerin iyi anlaşılabilmesi açısından oldukça önemlidir. Yönetim biliminin tarihsel gelişim sürecine baktığımızda özellikle 3 teori göze çarpmaktadır. Klasik yönetim teorisi, neo-klasik yönetim teorisi ve modern yönetim teorisi adı altında, birbiri ardına ortaya çıkan bu modeller, yönetim biliminde yaşanan evrimin de dönüm noktaları sayılmaktadırlar. Aşağıda bu teorileri ve teorilere bağlı olarak ortaya çıkan modelleri kısaca inceleyeceğiz.

A) KLASİK YÖNETİM TEORİSİ VE BÜROKRATİK MODELLER

Yönetim alanında sistemli bilgi kümesini oluşturan ilk yazarların eserlerini ve görüşlerini klasik organizasyon teorisi adı altında toplamak mümkündür. Klasik yönetim modeli, kesin olarak belirlenmiş komuta veya iletişim hatlarıyla hiyerarşik bir biçimde düzenlenmiş ve kesin olarak tanımlanmış işlerden oluşan bir yapıyı ifade etmektedir.¹⁹ Ortaya koydukları ilkeler bakımından ilk bakışta uyum içinde görülen klasik görüşlerin, yakından incelendiğinde birtakım yönlerden birbirlerinden ayrıldıkları görülmektedir.²⁰

Klasiklerin ortaya koyduğu teorilerin birbirinden farklı yönleri düşünüldüğünde karşımıza başlıca üç yaklaşım çıkmaktadır. Bu üç yaklaşım öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımlarıdır.²¹

Taylor'un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımı, mekanik bir örgütlenmeyi öngörmekteydi. Bu tür bir örgüt yapısının çok önemli zayıflıkları vardı ve bu zayıflıklar ilerleyen zaman içerisinde kendisini göstermiştir. Taylor'un öngördüğü biçimde oluşturulmuş mekanik örgütlerin, değişen koşullara uyum sağlamada zorluk çekebilecekleri görülmüştür. Ayrıca örgütte çalışanların çıkarları örgütün belirlenen hedefleri karşısında öncelik kazandığında, beklenmedik ve istenmeyen bir takım sonuçlar ortaya çıkabileceği düşünülmüştür.²²

Klasik yönetim teorisinin ikinci yaklaşımı öncülüğünü Henry Fayol'un yapmış olduğu yönetim süreci yaklaşımıdır. Taylor ile Fayol arasında bir karşılaştırma yapılacaktır.

¹⁹ Gareth MORGAN, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yayınları, Yayın No: 280, İstanbul, 1998, s.30.

²⁰ CAN, a.g.e., s.32.

²¹ KOÇEL, a.g.e., s.120.

²² MORGAN, a.g.e., s.41.

olursa, Fayol, bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklıyordu. Halbuki, Taylor, daha çok işgörenin görevini yerine getirirken bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, işte gerekli olan hareketleri ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini açıklamıştı. Bu çalışmalarıyla Fayol, örgütlerde insanlar arası ilişkileri inceleyerek işletmelerin psiko-sosyal yönü üzerinde durmuştur. Taylor ise, örgütlerde insan ile onun iş yaparken kullandığı araçlar ve makineler arasındaki ilişkileri, diğer bir deyimle işletmenin psiko-teknik yönünü ele almıştır.²³

Klasik teorinin üçüncü ve son yaklaşımı olan bürokrasi yaklaşımı ise Alman sosyolog Max Weber tarafından 1900'lü yılların başlarında ortaya atılmıştır. Weber, bürokrasiyi, belli bir örgütlenme ve yönetim biçimi olarak ele almıştır. Weber'in modelinde otorite yapısının güçlenmesini sağlayan üç tür yetkiden bahsedilir. Bunlardan birincisi karizmatik yetki, ikincisi geleneksel yetki ve sonuncusu da yasal yetkidir.²⁴ Weber'in özellikle üzerinde durduğu yetki türü ise yasal yetkidir. Yasal yetki, demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin genel yaşayışa hakim olduğu toplumlarda ortaya çıkan bir yetki türüdür.²⁵

Bürokratik görüşte, diğer klasik görüşlerde olduğu gibi çevresel belirsizlik, etkileşimler, değişikliklere uyum sağlama gibi konularda yetersiz kalmakta, amaçları belirleme, karar verme ve uygulama işlevlerini ise tamamıyla tepe yönetimine bırakmakta, bu da bürokratik modeli gerçekçi bir model olmaktan uzaklaştırmaktadır.

Klasik yönetim teorileri adı altında ortaya konulan mekanik örgütlenme modelini benimsemiş tüm uygulamaların özü, örgütlerin olabildiğince verimli bir biçimde işleyen akılcı sistemler olabileceğinin veya olması gerektiğinin ispatlanmasıydı. Ancak bu noktada örgütün en önemli unsuru olan insan unutulmuş ve örgüt cansız dişli çarklardan oluşan bir sistem olarak düşünülmüştür. Esasında klasik teorisyenler, insani ve teknik sorunlar arasında bir uyum sağlamayı kabul etmişlerse de, asıl eğilimleri, insanları mekanik örgütlenmenin gereklerine uydurmak olmuştur. Bunun yanında klasik örgütler bir yandan değişen koşullara

²³ Erol EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Genişletilmiş 5.Baskı, İstanbul, 1998, s.13.

²⁴ Power and Bureaucracy, <http://sol.brunel.ac.uk/jarvis/bola/power/bureau.html>, s.1.

²⁵ EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s.22.

ayak uydurma zorluğu çekerken diğer yandan örgüt içerisinde düşünmeyen ve sorgulamayan bürokrasiler meydana gelmiştir.²⁶

B) NEO-KLASİK YÖNETİM TEORİSİ VE KATILIMCI ÖRGÜT YAPISI

Klasik yönetim düşüncesi, insanı sadece ekonomik kriterleri gözeten ve iktisadi prensiplerin dışına çıkmayan bir varlık olarak gördüğü, örgütü bir makine, insanı da onu tamamlayan bir parça gibi düşündüğü; aşırı iş bölümü ve yakın kontrolle insanları yabancılaştırdığı ve organizasyonu çevresinden bağımsız olarak ele aldığı için bir çok eleştiri ve itirazla karşılaşmıştır. Ayrıca 1929-1930 yılları arasında yaşanan ekonomik krizin etkisiyle organizasyonların artan sorunlarına çözüm bulmada klasik yönetimin yetersiz kalması da bu yönetim akımına yönetilen eleştirilerin haklılığını ortaya çıkarmıştır.²⁷ Bütün bu gelişmeler, yeni bir yönetim düşüncesi olarak neo-klasik yaklaşım ya da insan ilişkileri yaklaşımı adı verilen akımın ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur.

İnsan davranışı, beşeri ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informal organizasyon, algı ve tutumlar, motivasyon, önderlik, örgütlerde değişim ve gelişme gibi konuları ele alan neo-klasik yaklaşımın ana fikri, örgüt yapısı içinde çalışan insan unsurunu tüm yönleriyle anlamak, onun yeteneklerinden azami derecede faydalanabilmek, örgüt yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, dolayısıyla da yönetime kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir.²⁸

Neo-klasik yaklaşım, örgütün biçimsel yapısı yanında sosyal yapısının da olduğunu ortaya koymuş, örgüt içi beşeri ilişkilerin örgüt yapısına etkilerini araştırmıştır ve katılımcı yönetim prensibi üzerinde durmuştur. Ancak, neo-klasik teori de örgütü meydana getiren unsurların kendi başlarına ayrı birer varlık olduğu varsayımından kurtulamadığı ve güdüleme konusuna gereğinden fazla ağırlık verdiği için dolayı örgütsel sorunların çözümünde yetersiz kalmıştır.²⁹

Neo-klasik yönetim düşüncesi yapılan birçok araştırmaların sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar içerisinde en önemlileri Hawthorne , güç alanı, tawistok enstitüsü, yankee city ve harwood araştırmalarıdır. Ayrıca katılımcı yönetimin temellerinin anlaşılmasında önemli bir yeri olan x-y teorisini ortaya koyan Douglas McGregor'un ve

²⁶ MORGAN, a.g.e., s.34 .

²⁷ DİNÇER ve FİDAN, a.g.e., s.137.

²⁸ KOÇEL, a.g.e., s.146.

²⁹ ÜLGEN, a.g.e., s.25.

sistem 4 modelini geliştiren Rensis Likert'in de neo-klasik yönetim düşüncesinin anlaşılmasında çok önemli katkıları olmuştur.³⁰

Neo-klasik yönetim düşüncesini savunan teorisyenlerin, çalışanların yönetime katılmalarının iş verimliliği üzerindeki etkisine yönelik çalışmaları, çarpıcı sonuçlarıyla dikkatleri üzerine çekmiştir. Bu araştırma ile çalışanların kararlara katılımı ile iş verimliliği arasında çok yakın bir ilişkinin olduğu deneylerle ortaya konulmuştur. Elde edilen bu bulgular neticesinde çalışanların yönetime katılımı, günümüzün modern yaklaşımlarının da en temel ilkesini oluşturmuş ve örgüt yapıları çalışanların tam katılımına imkan verecek biçimde düzenlenmeye başlanmıştır.

Çalışanların yönetime katılımına ilişkin yaklaşımlar arasında en önemli felsefelerden biri amaçlara göre yönetimdir. Amaçlara göre yönetim felsefesi ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Peter F. Drucker, örgüt faaliyetlerinin iyi yürütülmeleri ve onlardan iyi sonuçlar alınması isteniyorsa, tüm görevlerin saptanmış amaçlara doğru yönlendirilmesinin zorunlu olduğunu belirtmiştir. Bunun ise bir örgütte kendiliğinden sağlanamayacağını, ancak örgüt amaçları doğrultusunda üstlerin ve astların bir araya gelerek amaçları belirlemeleri ve ulaştıkları sonuçlara göre değerlendirilmeleri halinde mümkün olabileceğini vurgulamıştır.³¹

Amaçlara göre yönetimi, “bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreç” olarak tanımlayabiliriz.³² Amaçlara göre yönetimin gelişimi iki safhada gerçekleşmiştir. İlk aşamada amaçlara göre yönetim bir performans değerlendirme sistemi olarak düşünülmüştür. Ancak bu dönemde, kişilik özelliklerini esas alan değerlemenin objektif ve motive edici olamayacağı görülmüştür. Amaçlara göre yönetimin uygulama ve gelişimindeki ikinci safhada amaçlara göre yönetim daha geniş bir çerçevede ele alınmıştır. Bu safhada amaçlara göre yönetim, örgüt amaçları ile çalışanların amaçları arasında uyum ve bütünlük sağlayan bir araç olarak uygulanmıştır.³³

Katılımcı yönetim yapısıyla örgüt amaçları ile çalışanlar arasında bütünlük sağlamayı ve böylelikle çalışanları motive etmeyi hedefleyen amaçlara göre yönetim felsefesi her ne

³⁰ Elton Mayo and the HRM Movement, <http://netra.hill-college.cc.tx.us/MGMT/super/mayo.htm>, s.2.

³¹ Necati TAŞKIRAN, “Stratejik Yönetim Aracı Olarak Amaçlara Göre Yönetim”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:7 Sayı:1, İzmir, 1992 s.365.

³² Ömer DİNÇER, *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*, Times Basım, İstanbul, 1992, s.135.

³³ KOÇEL, a.g.e., s.89.

kadar teoride problemsiz ve yöneticilerin işlerini kolaylaştırarak onlara pratik çözümler sunan bir sistem olarak görülse de, uygulama açısından değerlendirildiğinde bir takım problemleri de beraberinde getirmektedir. Kaldı ki amaçlara göre yönetim uygulamasının başarısını ortaya koyan kesin bir araştırma sonucu da yoktur.

Ancak bütün bunlara rağmen amaçlara göre yönetim felsefesinin, yönetim biliminin gelişimine sağladığı katkı hiçbir zaman inkar edilemez. Nitekim amaçlara göre yönetim felsefesi, yönetim düşüncesine yeni bir bakış açısı getirerek, örgütlere dinamizm kazandırmıştır.

Amaçlara göre yönetim felsefesi ile dikkatleri çeken ve klasik yaklaşımlara bir tepki olarak ortaya çıkan neo-klasik yaklaşım, yönetim literatürüne çok önemli bir öge olarak katılımcı yönetim yaklaşımı kavramını yerleştirmiş olmakla birlikte, bütüncül bir yaklaşımdan çok sosyolojik önerileri psikolojik verilerle tamamlamaya çalışan bir teori olma özelliğinden kurtulamamıştır.³⁴

C) MODERN ÖRGÜT TEORİLERİ VE ORGANİK MODELLER

Sanayileşmenin ve bilişim teknolojilerinin akıl almaz bir hızla ilerlediği günümüzde firmalar büyüdükçe problemlerde büyümektedir. Hemen her alanda değişim ve gelişmelerin yaşandığı, yönetsel alanda ise yeni karar verme tekniklerinin uygulandığı bir ortamda işletmelerin ayakta kalabilmelerinin ve karşılaştıkları problemleri çözebilmelerinin en önemli şartı çevreye ve değişime uyum sağlamaktır.

Modern yönetim düşüncesini ortaya atan teorisyenler de bu gerçekten yola çıkarak, örgüt yapısının değişimlere duyarlı hale getirilmesi, çevre ile örgüt arasındaki ilişkinin önemle izlenmesi, bozulan dengelerin zamanında yapılacak müdahalelerle tekrar düzeltilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Modern yönetim düşüncesinin temel felsefesine göre her örgüt bir organizmanın özelliklerini bünyesinde barındırmaktadır. Örgütlerde organizmalar gibi büyür, gelişir ve yok olurlar. Organizmaların daha uzun yaşayabilmeleri ise çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Dolayısıyla organik bir yapıya sahip olan örgütlerin de varlıklarını devam ettirebilmeleri için çevrenin olumsuz etkilerine karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

Modern teorinin en önemli özelliklerinden biri örgütü organik bir sistem olarak görmesidir. Yani, örgütün faaliyette bulunduğu çevrede varlığını devam ettirebilmesinin,

³⁴ CAN, a.g.e., s.42

çevreye uyum sağlayabilmesine bağlı olduğu düşünülür. Ayrıca modern teoride kararlar alınırken çok sayıda değişken göz önüne alınmaktadır. Bu nedenle modern teoride çok uzun süreli hedefler koyup kesin kararlar vermek yerine koşullara göre değiştirilebilecek kısa süreli, ihtimaller üzerine kurulu kararlar vermenin daha uygun olacağı düşünülür.³⁵

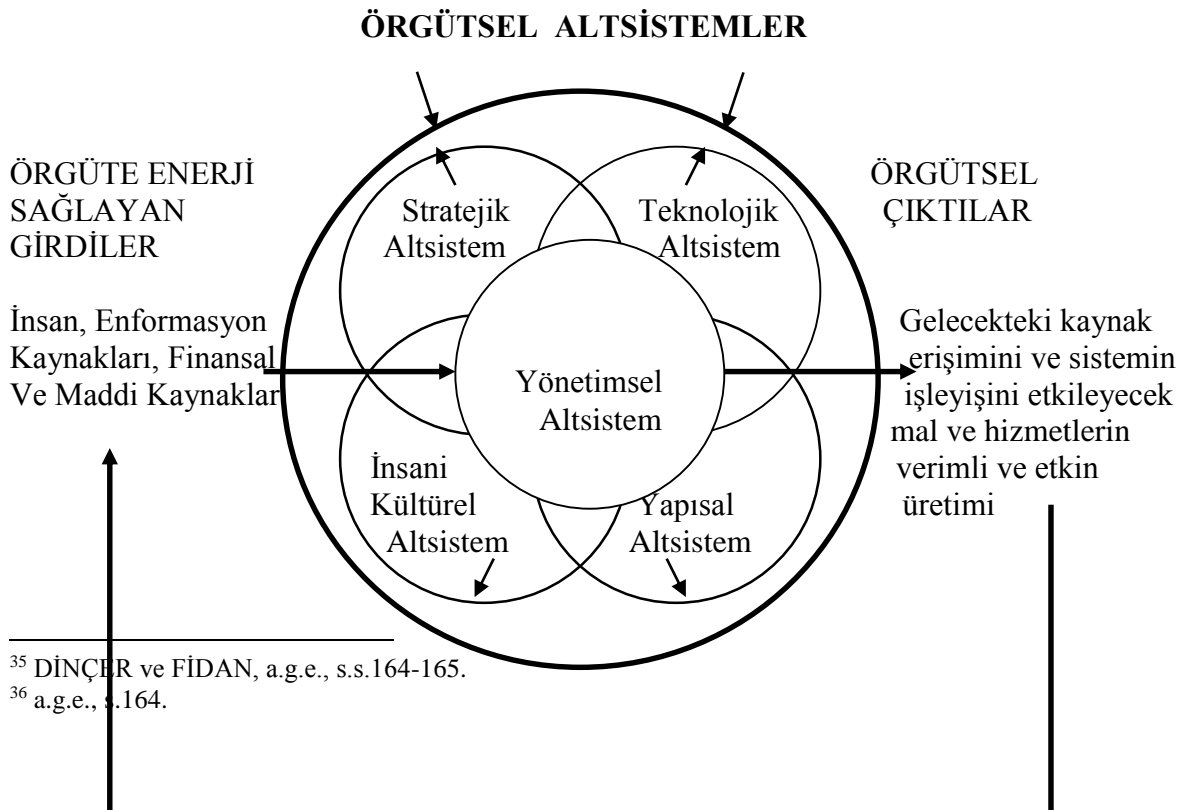
Modern örgüt teorileri adı altında ortaya konmuş olan yaklaşımları aşağıda kısaca incelemeye çalışacağız.

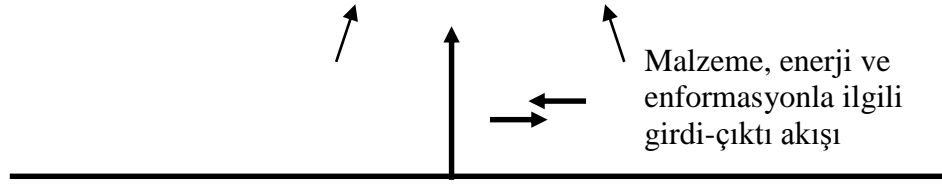
1. Sistem Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımları içerisinde ortaya atılan ilk yaklaşım sistem yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın ortaya çıkmasına etki eden en önemli çalışma 1920'lerde bir biyolog olan Bertalanffy tarafından yapılmıştır. Düşünür, örgütü, tüm hayatın en başta gelen problemi olarak görmüş; örgütlerin dinamik, sistemli, iç içe hareket eden, çok boyutlu, çok düzeyli ve ihtimal yönlerinin bulunduğunu öne sürmüştür.³⁶ İşte Bertalanffy'nin genel sistem teorisi adını alan bu görüşleri sistem yaklaşımının da temellerini oluşturmuştur.

Sistem yaklaşımının en önemli özelliği, örgütü bir alt sistemler kümesi olarak görmesidir. Örgütün bütünü bir sistem olarak tanımlarsak, o zaman diğer kademeler alt sistemleri oluşturacaktır. Bu alt sistemlerin neler olduğu aşağıda şekil 1.'de açık bir biçimde görülebilmektedir.

Şekil 1. Bir Alt sistemler Kümesi Olarak Örgüt





Gareth Morgan, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Çev: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, Yayın no:280, İstanbul, 1998, s.55

Sistem yaklaşımıyla klasik yönetim teorisinin kapalılığından kurtulmak mümkün olmuştur. Çünkü sistem yaklaşımıyla örgüt yapılarına esneklik sağlanmış ve örgütlerin daha kapsamlı bir biçimde incelenmesi mümkün olmuştur. Ayrıca sistem yaklaşımı neo-klasik yaklaşımla ileri sürülen görüşleri de daha etkin bir şekilde uygulamaya olanak tanımıştır.

2. Durumsallık Yaklaşımı

Yönetim ve Organizasyon bilimine yeni bir bakış açısı getiren diğer bir modern yaklaşım da durumsallık yaklaşımıdır. Kimi yazarların neo-modern yaklaşım, açık sistem yaklaşımı veya koşulsallık yaklaşımı olarak adlandırdığı bu yaklaşım diğerleriyle eş anlamlı kullanıldığı gibi, farklı anlamlarla da kullanılmıştır.³⁷

Organizasyonların yapılarını etkileyen durumsallık etmenlerine dair 1950'lerden beri pek çok araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalarıyla durumsallık yaklaşımına katkıda bulunan en önemli bilim adamları, E.Trist, A.Gouldner, H.Bamforth, A.Chandler, J.Lorsch, P.Lawrence, J.Woodward ve J.D.Thompson'dur.³⁸

Durumsallık yaklaşımına göre, bir işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin koşulları, yönetim biçimini ve organizasyon yapısını çok yakından etkilemektedir. Dolayısıyla bütün işletmelerde uygulanabilecek, bütün organizasyonları başarıya ulaştırabilecek evrensel bir organizasyon yapısının olmadığı öne sürülmektedir. İşletmelerin içerisinde bulunduğu şartlar yönetim biçiminin ve organizasyon yapısının geçerliliğinin ya da geçersizliğinin temel belirleyicisidir. O halde organizasyonun sağlam bir yapıya oturtulabilmesi ve sağlıklı bir

³⁷ ÜLGEN, a.g.e., s.36.

³⁸ Zeyyat HATİPOĞLU, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul, 1993, s.157.

biçimde varlığını sürdürebilmesinin ilk şartı işletmenin içerisinde bulunduğu şartların iyi değerlendirilmesidir.³⁹

Durumsallık yaklaşımıyla ortaya atılan görüşler klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarına bir tepki olarak doğmuş değildir. Bunun aksine durumsallık yaklaşımı, daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçeve içerisinde koyarak onları daha yararlı bir hale getirmeye çalışmıştır. Gerek klasik yaklaşımlar, gerekse de neo-klasik yaklaşımlar, ortaya koydukları ilkelerle örgütü başarıya götürecekt en iyi örgüt yapısını bulmaya çalışmışlardır. Durumsallık yaklaşımı ise işletmelerin örgüt yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla, örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullar arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Çünkü, durumsallık yaklaşımına göre işletmenin içerisinde bulunduğu çevrenin koşulları örgüt yapısının temel belirleyicisidir ve bütün örgütler için önerilebilecek kesin sınırları çizilmiş bir örgüt yapısı yoktur. Çevre koşullarının da sürekli değiştiği göz önünde tutulursa durumsallık yaklaşımının koşullara göre sürekli değişen esnek bir örgüt yapısını öngördüğü söylenebilir.

Durumsallık yaklaşımına göre örgütleri etkileyen koşullar, içsel koşullar ve dışsal koşullar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel koşullar içinde, örgütün amaçları, yapılacak işler, personelin niteliği ve kullanılan teknolojiler sayılabilir.⁴⁰ Örgüt yapısını etkileyen bu koşullar genellikle örgütün kontrolü altında olan ve gerektiğinde değiştirebilecek koşullardır. Durumsallık yaklaşımında içsel koşullar, genellikle, dışsal koşullardaki değişimle bozulan dengeleri tekrar yerine oturtmak için kullanılır.

Durumsallık yaklaşımında örgütleri en çok etkileyen koşulların dışsal koşullar adını verdiğimiz çevre koşulları olduğu kabul edilir. Çevre çok geniş ve örgütler için bağımsız bir değişkendir. Bir bakıma örgüt sınırları dışında kalan her şey çevre olarak nitelendirilebilir. İçsel koşullara örgüt tarafından müdahale edilebilmesi mümkün iken dışsal koşullar adını verdiğimiz çevresel koşullar örgütten bağımsız olarak gelişen ve genellikle örgütün yön veremediği koşullardır.

Çevre koşullarının başlıcaları; müşteriler, gelişen teknolojiler, pazar koşulları, rakipler, siyasi koşullar, coğrafi koşullar ve ekonomik koşullardır. Bunlara daha birçok koşul eklenebilir. Ancak bu saydıklarımız örgütleri en çok etkileyen koşullardır. Bu koşulların her biri başlı başına ele alınması gereken, örgütleri, iç bünyelerinde sürekli değişiklik yapmaya iten koşullardır. Örgütün dış çevreye uyum sağlayabilmesi için önce çevredeki değişimlere

³⁹ İnan ÖZALP, Gülten EREN ve Hülya ÖCAL, “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik”, Eskişehir Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:x, Sayı:1-2, 1992, s.174.

⁴⁰ DİNÇER ve FIDAN, a.g.e., s.184.

ilişkin sağlıklı bilgiler alması ve alınan bilgiler çerçevesinde örgüt bünyesinde gerekli değişikliklerin yapılması gerekir.

3. Organik Örgüt Modelleri

Görevlerin, çalışanların etkileşimleri yoluyla düzenlendiği, yetkilerin geniş alanlara yayıldığı, ilişkilerin yatay düzeyde olduğu, denetim ve kuralların az, iletişimin ise yoğun olduğu örgüt modellerine organik örgüt modelleri adı verilebilir.⁴¹

Organik işleyiş açısından organizmalar ile örgütler arasındaki benzerlikler, çevreyle ilişkiler, türler arasındaki ilişkiler ve geniş ekoloji incelenmek suretiyle, örgüt ve yönetim alanında oldukça pratik sonuçları olan çeşitli teori ve modellerin geliştirilmesi mümkün olmuştur.⁴² Bu modeller arasında; matriks örgütleri, yalın örgütleri ve network örgütleri sayabiliriz. Bu örgüt modelleri aşağıda kısaca incelenecektir.

a) Matriks Örgütler

Matriks örgütleme ana işletmeye bağlı yenilikçi alt sistemin eldeki kaynaklardan azami verimliliği elde etmek amacıyla oluşturduğu yeni örgütsel kavram ve ilkelerden meydana getirilmiş bir örgütleme biçimidir. Matriks örgüt, bir seri projeyi gerçekleştirmek amacıyla kaynak ve süreçler bakımından esnek ve değişen koşullara kolayca uydurulabilen bir sistem oluşturmak için kullanılır.⁴³

Matriks yapının özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.⁴⁴

- ❑ Projeyi gerçekleştirme sorumluluğu fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticisi arasında müştereken paylaşılmaktadır.
- ❑ Proje yöneticisi ile fonksiyonel yöneticiler arasında herhangi bir hiyerarşik bağ yoktur. Dolayısıyla bu iki yönetim birimi arasındaki ilişkiler yataydır.
- ❑ Projenin gerçekleştirilmesinde kullanılan ekipler hem proje yöneticisine hem de fonksiyonel yöneticiye bağlıdır. Dolayısıyla yaptıkları işlere ilişkin iki yöneticiyi de ikna etmek durumundadırlar.
- ❑ Matriks organizasyonda yetkinin kaynağı bürokratik mevkiler değil, bilgi ve yetenektir.
- ❑ Projenin gerçekleşmesi için planlama ve koordinasyon son derece önemlidir.

⁴¹ CAN, a.g.e., s.54.

⁴² MORGAN, a.g.e., s.80.

⁴³ EREN, a.g.e., s.289.

⁴⁴ KOÇEL, a.g.e., s.231.

Matriks örgüt yapısı önceleri geçici proje örgütlenmesi olarak görülmekle beraber, birbirinden çok farklı ürün ya da hizmetleri olan örgütlerde kalıcı bir örgütlenme modeli olarak uygulanmıştır.

b) Yalın Örgütler

Yalın örgütler, örgüt yapısının basitleştirildiği, gereksiz faaliyetlerin ve mevkilerin ortadan kaldırılarak kademelerin azaltıldığı, iletişime açık, takım çalışmasına yatkın, çalışanların fikirlerine saygı gösteren, kademeler azaldığı için kararların daha süratli alınabildiği örgüt yapısıdır.

Örgütlerin yalın hale getirilmesinin temel amacı, örgütün hızlı değişen çevre koşullarına aynı hızla uyum sağlamasının temin edilmesidir. Bunun yanında yalın örgütlenme, sürekli gelişmeyi getireceği gibi uzun vadeli fakat daha sağlıklı bir kar elde edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca insan kaynaklarının koordinasyonu, takım çalışması, sorumluluk gibi unsurların bu örgütsel yaklaşımla daha rahat uygulanabileceği de açıktır.⁴⁵

Yalın örgütlerde müşterilerin beklentilerine daha hızlı cevap verebilmek için, örgüt yapısı gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyetler ve mevkilerden arındırılarak elimine edilir ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılır. Yalın örgüt kavramıyla asıl ifade edilmek istenen, sade, gereksiz ayrıntılardan uzak, işlerin geciktirilmediği, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapıdır.

Örgütlerin yalın hale getirilmesi bir zorunluluk olmakla beraber bu zorunluluğun yerine getirilmesi sırasında dikkat edilecek bazı hususlar da vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁴⁶

- ❑ Dikkatler doğrudan değer yaratan faaliyetler üzerinde yoğunlaşmalıdır.
- ❑ Yönetimin eli işin üzerinde olmalıdır.
- ❑ Verimliliğin artırılması için öncelikle insana yatırım yapılmalıdır.
- ❑ Kritik faaliyetler yakından kontrol edilirken, daha küçük riskleri taşıyan faaliyetler alt kademelere devredilmelidir.
- ❑ Daima müşteriye yakın olunmalıdır.
- ❑ İşlem serbestisi sağlayacak yenilikler yapılmalıdır.
- ❑ Tüm faaliyetler aksiyona ve değer üretmeye yönelik olmalıdır.

⁴⁵ ERSEN, a.g.e., s.46.

⁴⁶ KOÇEL, a.g.e., s.s.314-315.

Bu şekilde yalınlığın sağlanması ile, örgütlerde, haberleşme ve karar vermeyi geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış; müşterilerin ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen, esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkmış olacaktır.⁴⁷

c) Network Örgütler

Bu tür örgüt yapılarının en temel özelliği, bir mal ya da hizmeti üretmek için yapılması gerekli iş ve faaliyetler ile kullanılacak kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmasıdır.

Burada amaç, işletmenin değişen koşullara uyum sağlaması ve değişen ihtiyaçlara anında cevap verebilmesi için çeşitli fonksiyonların kendi alanlarında uzmanlaşmış işletmeler arasında paylaşılmasıdır. Örneğin, pazarlama fonksiyonunu ayrı bir işletmenin, üretim fonksiyonunu ise bir başka işletmenin yürütmesi gibi.

Network örgütler; iç network örgütler, dengeli network örgütler ve dinamik network örgütler olmak üzere üç değişik biçimde karşımıza çıkmaktadırlar.

İç network örgüt yapılarında, bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olmakta; ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır. Bu tür örgütlerde ana işletme görevini yapan işletme, farklı faaliyetleri yürüten diğer işletmeler arasındaki koordinasyonu sağlamakla yükümlüdür. Bu tür örgüt yapılarına holdingler örnek olarak gösterilebilir.

Dengeli network örgüt yapılarında, belirli bir mal ya da hizmetin üretilmesi için gerekli kaynakların birbirinden bağımsız, kendi alanlarında uzman olan işletmelerin bünyesi altında toplanması söz konusudur. Bu tür yapılanmalarda birbirinden bağımsız işletmeleri koordine edecek lider bir işletme vardır.

Dinamik network örgüt yapılarında ise, herhangi bir lider işletme söz konusu değildir. Yine birbirinden bağımsız kendi alanlarında uzman işletmeler, bu defa aracı bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini yürütürler. Dinamik network yapılarda işletmeler arasındaki ilişkiler merkezi bir otoritenin belirlediği plan ya da koordinasyona göre değil, piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır.

⁴⁷ KOÇEL, a.g.e., s.314.

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI VE KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

I. KALİTE KAVRAMI

Sürekli olarak, globalleştiğinden ve küreselleştiğinden söz edilen dünyamızda mevcut değerler ve sistemler süratle değişmekte, her değişim yerini yeni bir değişime bırakmaktadır. 2000 yılına yaklaştığımız şu günlerde ise şüphesiz yaşanan en büyük değişimlerden biri de kalite anlayışında yaşanan gelişmelerdir. Geçmişte algılanan kalite ile günümüzde algılanan kalite arasında çok büyük farklılıklar vardır. Önceki yıllarda bir ayrıcalık olarak ayrıcalıklı tüketicilere sunulan kalite, bugün her seviyedeki tüketicinin en doğal hakkı olarak görülmektedir.

Günümüzde üretim yapısının karmaşıklığı ve çeşitliliği, teknik ve ekonomik gelişmelerin üretimden tüketime kadar her aşamada getirdiği değişimler serbest ekonominin ortaya çıkardığı ağır piyasa şartları, ürün kalitesinin önemini artırarak birçok kalite problemini de beraberinde getirmiştir. Bu gelişme süreci içerisinde kalite kavramı, ürün tasarımcısından, üretici ve tüketiciye kadar birçok kişiyi ilgilendiren bir konu haline gelmiştir.⁴⁸

⁴⁸ Atılhan NAKTİYOK, “Toplam Kalite Yönetimi”, Standard Dergisi, Sayı: Haziran, 1996, s.114.

Kalitenin bu kadar yaygın bir kavram haline gelmesi kaliteye ilişkin olarak birçok tanımın yapılmasına sebep olmuştur. Ancak kaliteye ilişkin yapılan bu tanımların hemen hiç birisi tek başına kalite kavramını açıklamaya yeterli olmamıştır. Çünkü, kalite kavramı günümüzde çok geniş anlamları ifade etmekte ve hayatın hemen her alanında karşımıza çıkmaktadır.

Kalite, beklentilerin bir fonksiyonudur.⁴⁹ Dolayısıyla kalitenin tanımı koşullara ve insanlara göre değişebilmektedir. Bazı insanlar için kaliteli sayılabilen bir ürün ya da hizmet diğer bir insan tarafından kalitesiz olarak değerlendirilebilmektedir.

Bu da genellikle insanların ihtiyaçları, kültürel değerleri, alışkanlıkları ya da kişisel algılamaları arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bütün bu açıklamalardan sonra kalitenin artık günümüzde evrensel bir kavram olduğunu fakat kaliteyi ölçmeye yarayacak evrensel bir kriterin olmadığını söyleyebiliriz.

A) KALİTENİN TANIMI

Kalite, kelime kökü itibariyle latince “qualites” sözcüğünden gelmektedir.⁵⁰ Kalitenin kullanım amacına göre değişik anlamları ifade eden bir kavram olduğunu yukarıda belirtmiştik. Birçok kişiye göre kalite denince akla; pahalı, az bulunur ve üstün niteliklere sahip mal ve hizmetler akla gelmektedir.

Teknik formasyondaki kişilere göre ise kalite standartlara uygunluk ile özdeştir. Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kaliteyi, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümü olarak tanımlamıştır. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) kaliteyi, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamıştır.⁵¹

Kalite konusunda önemli çalışmalarda bulunan J.M.Juran kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlamaktadır.⁵² Deming’e göre “kalite, değişmezlik ve güvenilirliğe olan talebin, düşük maliyetle, pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde tatmin

⁴⁹ John Guaspari, “The Customer’s Perspective Of Business Quality: Starting Off On The Right Foot, Total Quality”, Dan Ciampa, Strong Inc., Amerika, 1991, s.47.

⁵⁰ Macit KARABAY, “Kalite ve Kalite Kontrolü Kavramları ve Tanımları İçin Kriterler”, Kalite Kontrolü Yöneticiler Toplantısı ve Sempozyumu, MPM Yayınları No:177, Ankara, 1976, s.57.

⁵¹ Rıdvan BOZKURT, “Kalitenin Esasları ve Deming’in 14 İlkesi”, MPM Verimlilik Dergisi, Sayı: 1994-3, s. 107.

⁵² J.M.Juran, Basic Concepts, *Quality Control Handbook*, 3.Baskı, McGraw Hill Book Co., New York, 1974, s.2.

edilebilmesidir.”⁵³ A.V.Feigenbaum, tüketicilerin beklentilerini karşılayacak biçimde mühendislik ve üretim safhalarında belirlenen ürün özelliklerinin bileşimi, söz konusu ürünün kalitesi olarak adlandırılır⁵⁴ demektir. K.Ishikawa ya göre de kalite, “ürünün veya hizmetin tüketiciyi doyuma ulaştırmaya yönelik olarak sahip olduğu özelliklerdir.”⁵⁵

İbrahim Kavrakoğlu ise, kaliteyi, istenen özelliklere uygunluk olarak tanımlayarak uygunluk ve tasarım kalitesi adı altında iki tür kaliteden bahsetmektedir. Buna göre bir ürünün müşteri tarafından istenilen özelliklere sahip olması tasarım kalitesiyle, müşteriye sunulan ürünün planlanan tasarıma uygun olup olmaması da uygunluk kalitesi ile ilgilidir.⁵⁶

Görüldüğü gibi bilim adamları tarafından bile birbirinden çok farklı tanımlarla ifade edilen kalite kavramını, tek başına açıklayacak ve kalite deyimini tamamıyla karşılayacak bir tanım yapmak oldukça güçtür. Çünkü kalite kavramı her insanın beyninde değişik anlamları ifade etmektedir.

Birçok bilim adamının yukarıda yer verdiğimiz tanımlarından sonra, sonuç olarak kaliteyi, müşteri istek ve beklentilerinin maksimum düzeyde ve kusursuz bir biçimde karşılanması olarak tanımlayabiliriz.

B) KALİTEYİ ÖNEMLİ KILAN ETKENLER

Günümüzün hızla değişen dünyasında değişmeyen tek şey insandır. Yakın tarihlere kadar sürekli olarak göz ardı edilen ve gereken önem verilmeyen insan faktörünün, günümüz işletmelerinin verimliliğini ve kalitesini etkileyen en önemli etken olduğu anlaşılmıştır. İnsanların gerek kültürel ve gerekse sosyal gelişimleri kaliteye duyulan ihtiyacı artırmıştır. Artık kalite, insanlar arasında bir ayrıcalık değil, bir hak olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla kaliteyi önemli kılan birinci etkenin insan faktörü ve sürekli değişen insan ihtiyaçları olduğu söylenebilir.

Kaliteyi önemli kılan diğer bir etkende hızlı rekabet koşullarıdır. Artan rekabet koşullarında müşteriler, daha seçici, daha bilinçli ve daha nazlı hale gelmiştir. Düşünce, davranış ve satın alma alışkanlıklarının hızla değiştiği günümüzde insanların ilk aradığı faktör kalitedir. Nitekim yapılan çeşitli araştırmalar uzun dönemde bir kuruluşun performansını etkileyen en önemli faktörün ürünlerinin kalitesi olduğunu ortaya

⁵³ A.Levent UYSAL, “Toplam kalite Yönetimi ve Otomotiv Yan Sanayindeki Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, s.3.

⁵⁴ A.V.Feigenbaum, *Total Quality Control*, Mc Graw Hill Publishing Co., Inc., New York, 1961, s.13.

⁵⁵ K.Ishikawa, *Quality Control*, Japanese Standards Association, Akasaka-4 Minato-Ku, Tokyo, 1984, s.13.

⁵⁶ İbrahim KAVRAKOĞLU, *Kalite*, Rekabetçi Yönetim Dizisi 1, İstanbul, 1993, s.s. 12-13.

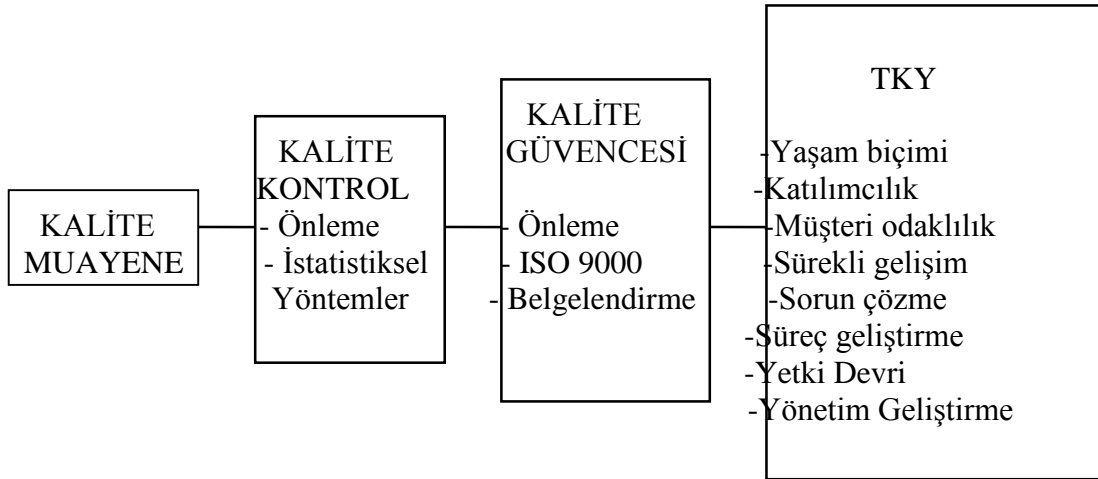
çıkarmıştır.⁵⁷ Buradan hareketle müşterilerin istek ve beklentilerini tatmin edemeyen, yani maksimum düzeyde ve kusursuz bir kalite düzeyini yakalayamayan bir işletmenin, uzun süre hayatını devam ettirebilmesi mümkün değildir. İşletmelerin en önemli amaçlarının da kar etmek ve hayatlarını devam ettirebilmek olduğu düşünülürse, kaliteyi yakalayamayan bir işletme bu amaçlarından uzaklaşmak zorunda kalacaktır. Bu da bir işletmenin kısa sürede yok olması demektir.

Böyle bir sona maruz kalmak istemeyen işletmeler, süratle kendilerini yenilemekte ve müşterilerinin istek ve beklentilerini öğrenebilmek ve bu istekleri maksimum düzeyde karşılamak için yoğun bir rekabet içerisine girmektedirler. Kaliteyi yakalayan işletmeler sağladıkları rekabet avantajının yanı sıra, verimliliği yükseltme ve maliyetleri düşürme imkanına da kavuşmuş olmaktadır.

II. KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Kalitenin artan önemiyle birlikte kalite anlayışında da bir takım gelişmeler olmuştur. Kalite anlayışının yeni bir boyut kazandığı bu sürecin evreleri aşağıda Şekil 2.'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Kalite Anlayışının Gelişimi



İsmail Türkmen, Katılımcı Yönetim İçin Denetim ve Otorite Kavramına Yeni Yaklaşımlar, 5.Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım 1996, s.877

⁵⁷ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları", Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Sayı : 1994/1, s.95.

Kalite muayenesinden başlayarak günümüzde toplam kalite yönetim sistemine uzanan bu sürecin evreleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

A) KALİTE MUAYENE DÖNEMİ

Kalite anlayışının evrimsel gelişim sürecinin ilk aşaması olan muayene aşamasında kalite ile sorumlu kişiler sadece üretilen ürünleri kontrol edip hataları tespit etmekle görevlendirilmişlerdir. Bu aşamanın temel amacı müşteriye hatalı ve kalitesiz ürünler sunulmasının önlenmesidir. Dolayısıyla bu aşamada hatasız ürün üretilmesine yönelik bir çalışma yapılmamıştır.

Kalite muayenesi sonucu hatalı bulunan ürünler, üretici için bir zarar teşkil etmekte ve bu zarar kaliteli ürünlerin fiyatına eklenmekteydi. Böylece yine müşteri aleyhinde bir durum oluşmaktaydı. Bu durumun bertaraf edilebilmesi için kalite anlayışı evrimsel gelişim sürecinin ikinci aşaması olana kalite kontrol süreci ortaya atılmıştır.

B) KALİTE KONTROL DÖNEMİ

İstatistiksel kalite kontrol olarak da adlandırılan bu dönemde muayene işleminin kapsamı genişletilerek, son kontrolün dışında giriş kontrolleri ve ara kontroller yapılmaya başlanmıştır. Böylece oluşabilecek hataların üretim gerçekleştirilmeden ortaya çıkarılması mümkün olmuştur. Muayene döneminde amaç, hatalı ürünlerin tüketiciye gitmesini önlemekken kalite kontrol döneminde amaç, mümkün olduğunca hatalı ürün üretmemektir. Ürünlerde oluşabilecek hataların önceden tespit edilmesi neticesinde hem üretici hem tüketici korunmuş olmaktadır.

Ancak kalite kontrol sürecinde önemli nokta hatalı üretim yapılmasının ve bunların müşteriye ulaşmasının nasıl önleneceğidir. Toplam kalite kontrol sürecinden beklenen faydanın sağlanabilmesi için seçilen yöntem hem ekonomik hem de pratik olmalıdır.

C) KALİTE GÜVENCESİ DÖNEMİ

Kalite güvencesi dönemi de istatistiksel tekniklerin kullanılması sonucu ortaya çıkmıştır. Kalite anlayışı gelişim evresinin bu döneminde müşteriye malların kalitesi konusunda güvence verilmekte ve bu güvence bir belgeye bağlanmaktadır. Burada amaç piyasaya sunulan bir malın müşteri tarafından kabul veya reddedilmesi değil, bütün ürünlerin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır.

Kalite güvencesi dönemiyle birlikte birçok kalite güvence sistemi de oluşturulmuştur. Örneğin ISO 9000 uluslararası kalite güvencesi sistemi en yaygın kullanım alanına sahip bir güvence sistemidir. Hatta günümüzde kalite güvencesi sistemleri, toplam kalite yönetimine geçişi hazırlayan ve kolaylaştıran bir aşama olarak görülmektedir.

D) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ DÖNEMİ

Kalite kontrolü ve istatistiksel alanda ilk gelişmeler Amerika'da yaşanmıştır. Bu dönemde Amerika'lı bilim adamları işletmelerin kalite faaliyetleri üzerine yoğun araştırmalar yapmış ve kalite çalışmalarının işletmenin tüm bölümlerine yayılması gerektiği görüşünü savunmuşlardır.

Amerika'lı bilim adamlarının bu tür görüşleri, Amerika'da fazla bir itibar görmemiş ve zaten kendilerini yeterli gören şirketler, bu yeni önerileri dikkate almamışlardır.

Böylece Amerika'lı bilim adamları bu görüşlerini Amerika'ya aktaramamış, fakat o dönemde kalite konusunda büyük sıkıntılar yaşayan Japonya, bu bilim adamlarının görüşlerini benimsemiş ve desteklemiştir. Japonlar bu görüşleri biraz da geliştirerek, kaliteye farklı bir açıdan yaklaşmışlar ve kaliteyi müşteriye verilen bir söz olarak görmüşlerdir. Bununla beraber Japonlar bu sözün çalışanlar tarafından bizzat verilmesini benimsemişler ve ayrıca çalışanların eğitimine büyük önem vermişlerdir. İşte Japonya'da yaşanan bu gelişmeler ışığında toplam kalite yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu konuya ileri ki bölümlerde daha geniş bir şekilde yer verileceğinden bu bölümde ayrıntılara girilmemiştir.

III. KALİTE - ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİ

Daha önceki bölümlerde örgüt ve örgütlenmeye ilişkin tanımlara yer vermiş ve örgüt yapısının niteliğini belirleyen unsurları; amaçlar, ihtisaslaşma derecesi, yönetim alanı, formalleşme derecesi, kademe sayısı, departmanlaşma derecesi, çapraşıklık derecesi, merkezileşme derecesi ve esneklik derecesi olarak saymıştık.

Bugüne kadar ortaya çıkan hemen hemen bütün yönetim modellerinin ilk ele aldığı konu örgüt yapısı olmuştur. Dolayısıyla hiçbir yönetim modeli örgüt yapısından bağımsız olarak düşünülmemiştir.

Kalite kavramı ise özellikle içinde bulunduğumuz son yüz yılda işletme alanında en çok konuşulan ve tartışılan konu olmuştur. Dünyanın hızla küreselleşmesi sonucu artan rekabet koşullarında kalitenin önem kazanmasıyla birlikte kaliteye ve kalitenin yakalanmasına ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda bütün bilim

adamları kalite ile örgüt yapısı arasında çok yakın bir ilişkinin olduğu, örgüt yapısı düzenlenmeksizin uygulanacak bir kalite stratejisinin başarısız olacağı fikrinde birleşmişlerdir. Bu sonuçtan hareketle kalite üzerinde çalışan bilim adamları öncelikle işe örgüt yapısına ilişkin önerileriyle başlamışlar ve kaliteye dayalı bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için nasıl bir örgüt yapısı oluşturulması gerektiğini bulmaya çalışmışlardır.

Günümüzde kaliteyi hedefleyen ve dikkatleri en çok üzerine çeken yönetim tekniği, toplam kalite yönetimi modelidir. Toplam kalite yönetimi modeli de her yönetim modelinde olduğu gibi örgüt yapısını öncelikle ele almaktadır. Toplam kalite yönetim modeline göre yalın bir örgüt yapısı, tam katılım, aktif iletişim ve takım çalışması kaliteyi hedefleyen bir örgüt için en temel, vazgeçilmez prensipler olmalıdır. Bu prensiplerin hepsi direkt olarak örgüt yapısıyla ilgili ve örgütün temel yapısını oluşturacak prensiplerdir.

Toplam kalite yönetimi modeline geçişin ilk aşamasının, örgüt yapısının toplam kalite yönetimine uygun hale getirilmesi olduğu bu modeli ortaya atan bilim adamlarınca belirtilmektedir. Bu gerçekten yola çıkılarak toplam kalite yönetimine uygun örgüt yapısı oluşturma yöntemlerini, toplam kalite yönetimine uygun örgüt yapılarını belirlemeye yönelik birçok araştırmalar yapılmış, yeni örgüt yapıları ve yeni öneriler ortaya atılmıştır.

Sonuç olarak; her stratejinin işletme bünyesinde uygulanmasında öncelikle izlenecek olan yol, belirlenen stratejiye uygun örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Kalite de bir strateji olduğuna göre, öncelikle kalite stratejilerine uygun örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi, kalite anlayışının evrimi sonucunda, günümüz işletmelerinin sorunlarına çözüm olma iddiası ile ortaya atılmış kapsamlı bir yönetim modelidir. Aşağıda bu modelin kavram olarak ne ifade ettiğini ve bu modelin temel öğelerinin neler olduğunu kısaca incelemeye çalışacağız.

A) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Tüm dünyanın Japon mucizesi olarak bir süre izlediği gelişmeler artık Japon gerçeği olarak kabullenilmiş, değişik isimlerle de olsa toplam kalite yönetimi ABD ve Avrupa dahil birçok ülkelerin ve firmaların rekabet için benimsemeye gayret ettiği bir yönetim tarzı haline gelmiştir.⁵⁸

Toplam kalite yönetimi, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılması olarak tanımlanabilir.⁵⁹

Örgütlerin yapısal değişimlerinde aktif bir rol oynayan toplam kalite yönetimi, örgütün en üst kademesinden en alt çalışanına kadar bütün kademelerde düşünsel bir devrime yol açan modern bir yönetim anlayışı şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, ürün ve hizmetleri geliştirmek için bütünleşik ve tüm örgüte yayılmış, stratejik terimlerle tanımlanan bir yaklaşım olarak gelişmiştir. Toplam kalite yönetimi ne bir program ne de özel bir araç ya da tekniktir. Toplam kalite yönetimi daha çok

⁵⁸ Hazım KANTARCI, “Sanayide Toplam Kalite’nin Yaşama Geçirilmesi”, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyumu, t.y. y.y., s.33.

⁵⁹ <http://www.kalder.org/ky/html/ky.htm>, s.1.

hem yönetim düşüncesinde hem de örgütsel kültürde kapsamlı bir değişimi simgelemektedir.⁶⁰ Bu yeni ve önemli yaklaşımın bir iş örgütünün yönetimine uygulanması, geliştirilmesi ve yayılmasında pek çok araştırmacı, teorisyen ve pratisyenin bireysel çabaları anahtar rol oynamıştır.⁶¹

Toplam kalite yönetimini diğer yönetim sistemlerinden ayıran en önemli özelliği, her çeşit organizasyonu daha mükemmel götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul bulmasıdır.⁶² Bu evrenselliğin altında yatan faktör, tüm kurumların ihtiyaçlarını geleneksel yönetim tarzlarına göre çok farklı düzeyde değerlendirebilen toplam kalite yönetimi felsefesidir.

Toplam kalite yönetiminin ortaya çıkışını ve bu kadar yaygınlaşmasını sağlayan en önemli faktör, iletişim teknolojisindeki baş döndürücü gelişmelerin mesafeleri yok etmesi sonucu ortaya çıkan yoğun ve acımasız rekabet koşullarıdır. Bu rekabet koşulları işletmeleri yeni arayışlar içine itmiş ve işletmelerin daha fazla kar etme amacından ziyade varlıklarını sürdürebilme amacı gütmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü bilançoları itibariyle kar elde eden işletmeler bile kendilerini yenileme, teknolojiye ayak uydurma ve insan kaynaklarını kullanma konusundaki yetersizliklerinden dolayı yıkılma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. İşte bu sakıncalı durumu bertaraf etmeyi planlayan ve işletmelerin çözüm arayışlarının sonucunda ortaya çıkan toplam kalite yönetiminin en temel amacının işletmelerin varlığını sürdürebilmesi olduğunu söyleyebiliriz.

Geleneksel yönetim modellerinde en temel amaç olan karlılık, toplam kalite yönetiminde yerini işletmenin devamlılığı amacına bırakmış ve karlılık bir amaç olmaktan çıkarak ulaşılabilecek bir sonuç haline almıştır. Toplam kalite yönetimi felsefesine göre toplam kalite yönetimin öngördüğü prensipleri uygulayan bir işletme sonuç olarak zaten kar elde edecektir. Önemli olan işletmenin devamlılığını sağlayıcı tedbirlerin alınması ve bu tedbirlerin kusursuz bir biçimde uygulanmasıdır.

Toplam kalite yönetimine göre günümüzün zorlu rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalmasını sağlayacak ve onlara büyük ölçüde rekabet avantajı sağlayacak en temel faktör, kalitedir. Toplam kalite yönetim sisteminin yapı taşı da kalite oluşturmaktadır.

⁶⁰David A.WALDMAN, "The Contributions Of Total Quality Management To A Theory Of Work Performance", Academy of Management Review, 1994, s.511.

⁶¹Adnan ÇELİK, "Gelecek Yönetim Uygulamaları Kapsamında Toplam Kalite Yönetiminin Yeri", Standard Dergisi, Sayı:415 Temmuz, 1996, s.92.

⁶²Gönül YENERSOY, *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.35.

Bütün sistem kalite üzerine kurulmuş ve tepeden tırnağa her birim kaliteye katkıda bulunmakla sorumlu kılınmıştır.

Yönetimde, süreçlerde, insan kaynaklarının kullanımında, ürün ve hizmetlerde kalite yükseldikçe müşterinin tatmin edilmesi, müşteri tatmin edildikçe, rekabet avantajının elde edilmesi, rekabet avantajı sayesinde işletmenin kar etmesi ve işletme kar ettikçe de devamlılığının sağlanması mümkün olabilecektir. İşte bu döngü toplam kalite yönetiminin temel felsefesini yansıtmaktadır.

B) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL ÖĞELERİ

Her yönetim modelinde olduğu gibi toplam kalite yönetiminde de sistemin temelini oluşturan bazı öğeler mevcuttur. Japonya, Amerika ve diğer ülkelerdeki başarılı uygulamalar ile kalite üstadlarının ilkeleri birlikte dikkate alındığında, başarılı bir uygulama için gereken temel TKY öğeleri ortaya çıkar.⁶³

Toplam kalite yönetiminin öğelerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- ❑ Üst yönetimin liderliği
- ❑ Müşteri odaklılık
- ❑ Firma çalışanlarının eğitimi
- ❑ Takım çalışması
- ❑ Kai-zen sürecinin uygulanması

Toplam kalite yönetimine ilişkin bu öğeler ilerleyen bölümlerde ele alınacağından dolayı aşağıda ayrıntıya girilmeden, kısaca incelenmiştir.

1. Üst Yönetimin Liderliği

Toplam kalite yönetimi uygulamasında, işletmede ilk önce eğitilmesi ve toplam kalite yönetiminin ruhuna hakim olması gereken birim üst yönetimdir. Toplam kalite yönetimine ilişkin aktivitelerin işleyebilmesi için üst yönetimin rolünü üstlenmesi ve iletişimi devam ettirmesi gerekir.⁶⁴ Aynı zamanda yönetici, kalite ve işletmenin misyonu konusunda, uzak görüş sahibi olmalı ve amaç tutarlılığı göstermelidir. Lider, gelecekte olgananüstü başarılarla ulaşabilmek için gelecekte ortaya çıkabilecek çevre koşullarını iyi görebilmelidir.⁶⁵

⁶³ Mete ŞİRVANCI, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", Önce Kalite Dergisi, Kal-Der Yayını, Yıl: 2 Sayı: 5, s.12.

⁶⁴ James M.CARMAN, "Continuous Quality Improvement As A Survival Strategy: The Southern Pacific Experience", California Management Review, Spring, 1993, s.123.

⁶⁵ David KEARNS, "A Sales Force Strategy For Quality", s.69.

2. Müşteri Odaklılık

Bir işletme, ancak ürün ve hizmetlerini satın alan müşteriler memnun olduğunda başarılıdır. Müşteriler, satın aldıkları ürün veya hizmet kalitesinden memnun kalır veya kalmazlar. Diğer bir deyişle, bir örgütün müşteriye sunabileceği tek şey kalitedir. Diğer tüm göstergeler, örgütün kendi içi ile ilgilidir.⁶⁶

Bu gerçekten yola çıkan toplam kalite yönetimi de, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.⁶⁷ Bu yönetim modeline göre iç süreçler tüketicinin ihtiyaçlarına odaklanmadıkça mükemmellik sağlanamaz.⁶⁸

Toplam kalite yönetimi öğeleri içerisinde, en yoğun uğraş ve çabayı gerektiren öge müşteri odaklılıktır denilebilir. Ancak bu zorluğunun yanı sıra işletmeye uzun dönemde en büyük avantajı sağlayan öğedir. Toplam kalite yönetiminin bu ögesinde başarıya ulaşabilmek için müşteri istek ve beklentilerini, ürün ve hizmetlerin meydana getirilmesinde girdi haline getirecek bir sisteme ihtiyaç vardır.

Örneğin Japonlar, ürün ve hizmet tasarımına girdi sağlayabilmek için QFD (quality function deployment = kalite işlevinin konuşlandırılması)⁶⁹ adı verilen bir sistem geliştirmişlerdir.

3. Çalışanların Eğitimi

Toplam kalite yönetimi, eğitimle başlar ve eğitimle biter. Toplam kalite yönetimine göre eğitim en üst düzeyden en alt düzeye kadar işletmedeki tüm çalışanları kapsayan bir faaliyettir. İşletmede toplam kalite yönetimi uygulamasının başlayabilmesi için öncelikle firma çalışanlarında gerekli kültürel ve davranışsal değişimin sağlanması gerekir. İşte eğitimin amacı bu değişimi sağlamaktır.

4. Takım Çalışması

Toplam kalite yönetimde başarının, bireysel gayretlerden ziyade takımlar halinde çalışma sonucu elde edileceğine inanılır ve takım çalışması teşvik edilir. Çünkü çalışanların sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımları takımlar halinde organize oldukları zaman daha

⁶⁶ Masaaki IMAI, Kaizen, [y.y.] 1986, s.48.

⁶⁷Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, *Toplam Kalitenin Kapsamı*, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, [t.y.], [y.y.], s.11.

⁶⁸ Stephen PARKINSON, *Quality Marketing*, Manager Update Vol.5 No.2 Winter, 1993, s.15.

⁶⁹ ŞİRVANCI, a.g.m., s.13.

etkili olmaktadır. Toplam kalite yönetiminde takım çalışması için gerekli ortam ve organizasyonu ise üst yönetim sağlar.

5. Sürekli Geliştirme

Sürekli geliştirme, toplam kalite yönetiminin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin önderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olmalı ve “müşteri odaklılık” sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda, sürekli geliştirme çalışmaları yapılmalıdır. Buradan hareketle, sürekli geliştirme faaliyetinin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle ilk dört öğenin titizlikle uygulanması gerektiğini söyleyebiliriz.

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Toplam kalite yönetimine geçişte örgütsel değişimin anlaşılabilmesi için öncelikle toplam kalite yönetiminde örgüt yapısını etkileyen değerlerin irdelenmesi gerekir. Aşağıda toplam kalite yönetiminde örgüt yapısını etkileyen değerlerin neler olduğunu ve bu öğelerdeki değişimin boyutlarını incelemeye çalışacağız.

A) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISINI ETKİLEYEN DEĞERLER

Toplam kalite yönetiminin genel yapısına hakim olan ve örgüt yapısını yakından etkileyen bazı değerler vardır. Bu değerler; işbirliği ve öğrenmedir. Toplam kalite yönetimi açısından vazgeçilmez olarak nitelendirebileceğimiz bu değerleri aşağıda kısaca incelemeye çalışacağız.

1. İşbirliği

İşbirliği, iki ya da daha fazla kişinin veya grubun, güçlerini ve çabalarını ortak bir amaç doğrultusunda koordine etmeleridir. Toplam kalite yönetiminin temel yapısına baktığımızda hep işbirliğine dayalı organizasyonların ağırlıkta olduğunu ve kullanılan tüm tekniklerin grup çalışmasına dayandığını görmekteyiz. Klasik yönetimlerdeki bireysel çalışma ve bireyler arası çatışmanın yerini toplam kalite yönetiminde takım çalışması ve yardımlaşma almıştır. Bu da toplam kalite yönetiminin işbirliğine dayalı bir örgüt yapısı öngördüğünü göstermektedir.

Toplam kalite yönetiminde iki tür işbirliğinden söz edilir. Bunlar içsel işbirliği ve dışsal işbirliğidir.

a) İçsel İşbirliği

İçsel işbirliği, örgüt içerisindeki farklı bireylerin karşılıklı yarar sağlayacakları amaçlara ulaşmak için birlikte çalışmalarınıdır. Genel olarak bir örgütte çalışanlar arasında rekabet ve bağımsızlık söz konusudur. Ancak toplam kalite yönetiminin yönlendirme ve teşvik edici mekanizmaları sayesinde çalışanlar bağımsız ve rekabetçi faaliyetleriyle elde edebilecekleri başarıdan çok daha fazlasını işbirliği ile elde edebilmektedirler. Böylece içsel işbirliği sayesinde tüm örgütte ve örgüt üyeleri arasında karşılıklı yarara dayalı bir ortam sağlanmış olur.

İçsel işbirliği verimliliği artıracığı gibi bir motivasyon aracı olarak da kullanılabilir. İçsel işbirliğinin sağlanmasında gerek örgüt yapısının gerekse yönetimin etkisi çok büyüktür. İçsel işbirliğinin sağlanabilmesi için örgüt içinde bireysel çalışma yerine işbirliğine dayalı çalışmayı teşvik edici sistemlerin kurulması ve yönetimin de bu sistemleri desteklemesi gerekir.

Toplam kalite yönetiminin temel öğeleri arasında yer alan üst yönetimin liderliği, takım çalışması ve tam katılım gibi prensipler içsel işbirliğinin sağlanmasına yönelik öğelerdir.

b) Dışsal İşbirliği

Dışsal işbirliği, bir işletme ile onun tedarikçileri arasındaki işbirliğidir. Genel olarak örgütler birbirlerinden bağımsız hareket ederler. Ancak bu bağımsızlık örgütün kaynak ihtiyacına ve bunu temin etme gücüne bağlıdır. Eğer örgütün faaliyetinin devam etmesi için gerekli kaynaklar dışarıdaki başka bir örgüt tarafından temin ediliyorsa bu iki örgüt arasında bir bağımlılık söz konusu olacaktır. Bu bağımlılık iki örgüt arasında işbirliğini gerekli kılar.

Bu durumdaki örgütler bir araya gelerek ortak menfaatlerini korumaya yönelik işbirliği çabası içerisine girerler. Böylece bir yandan birbirlerine daha uygun koşullar hazırlarken, diğer yandan dış çevredeki rekabet ortamından korunmaya çalışırlar.

Toplam kalite yönetiminde de dışsal işbirliği, kalite hedefine uzanan yolda başarının önemli bir anahtarı olarak görülmüş ve dışsal işbirliğinin sağlanmasına yönelik bir dizi programlar ve prensipler geliştirilmiştir. Bu programlara ve prensiplere ileride ayrıntılarıyla değinilecektir.

2. Öğrenme

Örgütsel bir kavram olarak öğrenme, günümüzdeki ifade ettiği anlam itibarıyla ele alınacak olursa; organizasyonların, rekabet güçlerini artıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanmaları olarak tanımlanabilir. Sürekli değişimin egemen olduğu, bilgi çağının akıl almaz bir hızla ilerlediği günümüzde yeni bilgiler elde etme ve bunları mümkün olduğunca

hızlı bir şekilde uygulama, işletmelerin başarısında en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir.

Günümüzün değişimlere duyarlı yönetim tarzlarından birisi olan toplam kalite yönetimi de tüm bireyler bazında öğrenmenin ve geliştirmenin sürekliliği üzerinde durmakta ve işletmelerin elde ettikleri yeni bilgilerle kendisini sürekli olarak yenilemesi gerektiği düşüncesini savunmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde öğrenme faaliyetlerinde genellikle iki yöntemin kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan birincisi kıyaslama yöntemi (benchmarking), diğeri ise örgütsel öğrenmedir.

a) Kıyaslama (Benchmarking)

Toplam kalite yönetiminin temel taşlarından birisi olan “kıyaslama” 1990’lı yıllarda ABD’de uygulanmaya başlanan ve tüm dünya ülkelerinde yaygınlaşma aşamasında olan bir kavramdır.⁷⁰

Kıyaslama, sürekli gelişime inanmış kuruluşların müşteri tatmini ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek, ürün, hizmet ve süreçlerde mükemmellik örneği olan lider kuruluşların gelişmiş ve etkin uygulamalarını kendi kuruluşlarına uyarlamak amacıyla kullanacakları sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntemidir.⁷¹

Bir başka tanıma göre kıyaslama, dünyada mevcut en iyi uygulamaların araştırılması, bulunması, anlaşılması ve sürekli iyileştirme amacıyla, şirkete uyarlanması sürecidir.

Toplam kalite yönetimi yolculuğundaki firmalarda misyon, vizyon, hedefler ve öncelikler belirlidir. Şirket hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında direkt bağlantı vardır. Temel organizasyon hedefleri bellidir ve bunu destekleyen iş süreçleri belirlenerek önceliklendirilmiştir. Artık gerekli olan en iyiyi bulmak ve gerçekleştirmektir.⁷²

Kıyaslama, bir yandan tüm katılımcıların kazançlı çıktığı bir ortamda deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve transferi sayesinde daha iyiyi daha hızlı yapabilme imkanını sağlarken diğer yandan kuruluşun rekabet gücünün artmasına olanak sağlar.⁷³

Kıyaslamanın amacı; endüstrideki yerini daha iyi anlamak, stratejik hedefleri geliştirmek, gerçekleştirmek, gerçekçi, yapılabilir hedeflere ulaşmak, mükemmellik çalışmalarıyla sınıfında en iyi olmaktır.

⁷⁰ Sedefhan OĞUZ, “Kıyaslama ile Yarınlar Doğru”, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Ekim, 1996, s.66.

⁷¹ Birdoğan Baki, “Sistematik Bir Karşılaştırmalı Ölçme Yöntemi: “BENCHMARKING”, Anahtar Dergisi, Sayı: 116, Ağustos, 1998, s.16.

⁷² [Http://www.netas.com.tr/netas/TKY/kiyaslama-t.htm](http://www.netas.com.tr/netas/TKY/kiyaslama-t.htm), s.1.

⁷³ Kobi Yönetim, “Şimdi “in” olan “ing” Benchmarking”, Girişim Dergisi, Ekim-Kasım-Aralık, 1995, s.55.

Kıyaslamanın genel olarak üç türü vardır. Bunlar iç kıyaslama, rekabetçi kıyaslama ve fonksiyonel kıyaslamadır. İç kıyaslama, bazı işletmelerin bölümlerinde, şubelerinde veya işletmelerinin bağlı olduğu grubun diğer işletmelerinde uygulanır ki, bu tür kıyaslama örgüt içi rekabeti canlı tutar. Rekabetçi kıyaslama, rakip firmaların süreçlerinin doğrudan doğruya incelenmesidir. Böylelikle rakiplerle işletme arasındaki performans ve iş sonuçları yönünden mevcut farkların saptanması mümkün olmaktadır. Fonksiyonel kıyaslama ise aynı sektör ile sınırlı kalmayıp, tüm sektörlerdeki işletmelerin en iyi uygulama örnekleri ile yapılır.⁷⁴

Kıyaslamanın, bir şirketin kendisini, rakipleri, diğer sektörler ve dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek almak suretiyle zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına geldiğini söylemiştik. Ancak iş sadece kıyaslama ile bitmemektedir. Şirketin bu çalışma sonucunda edindiği bilgiyi kendi bünyesine uyarlaması ve daha iyi olma konusunda kullanması gerekmektedir.⁷⁵

Kıyaslama çalışmalarının beklenen sonucu verebilmesi için gerekli bazı temel ilkeler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir.⁷⁶

- ❑ *Yasallık İlkesi:* Serbest ticaretin sınırlanması, anlaşmalı pazar paylaşımı, hileli ihale hazırlığı, muvazaalı anlaşmalar, rüşvet ya da diğer uygunsuz durumlara yol açacak görüşme ve eylemlerden kaçınılmalıdır. Ayrıca mevcut ya da muhtemel bir rakiple fiyat ya da pazara ilişkin diğer verileri almak için ilişki kurulmamalıdır.
- ❑ *Değişim İlkesi:* Herhangi bir bilgi istemi, isteyen benzer bilgiyi aynı ayrıntı düzeyinde vermeye istekli olduğu anlamına gelir.
- ❑ *Gizlilik İlkesi:* Kıyaslama çalışmaları esnasındaki bilgi alış-verişi ilgili kişi ve şirketler için gizlilik içerir. Tarafların oluru alınmadan herhangi bir bilgi üçüncü taraflara aktarılmamalıdır.
- ❑ *Kullanım İlkesi:* Kıyaslama için işbirliği sonucu elde edilen bilgiler sadece katılan şirketlerin kendi işlerinde iyileştirme ve ilerleme için kullanılmalıdır. Bir katılımcının adı verilerek onunla ilgili veri yada uygulamaların kullanılması ya da duyurulması, katılanın iznini gerektirir.
- ❑ *İlk Temas İlkesi:* Mümkün olduğunca kıyaslama için işbirliği yapılması düşünülen kuruluşla ilk teması, daha önceden kıyaslama için belirlenmiş bir kişi yapmalıdır. Daha sonra ortak kararlar temas edecek başka kişiler belirlenebilir.

⁷⁴ Jale GÜR, Kalite Maratonu, ASİAD-KOSGEB Yayınları, Ankara, 1996, s.62.

⁷⁵ Gülşen DEMİREL, “Şimdi Benchmarking Moda”, Kapital Dergisi, Yıl:3, Sayı:10, Ekim, 1995, s.124.

⁷⁶ İrfan ONAY, “Sürekli İyileştirme İçin “Kıyaslama” Yöntemi”, Önce Kalite Dergisi, Kal-Der Yayını, Yıl:2 Sayı:5, s.23.

- ❑ *Hazırlık İlkesi:* Kıyaslama çalışmaları yapacak olanlar, kıyaslama sürecinin ve katılanların verimlilik ve etkinliklerine katkıda bulunacak yöndeki inançlarını göstermek üzere ilk ilişkiden önce uygun hazırlıkları yapmalıdırlar.

Kıyaslamaya ilişkin ilkeler ortaya koyulduktan sonra, sıra kıyaslamamanın uygulanması aşamalarına gelmektedir. Kıyaslama uygulamasına ilişkin yapılacak çalışmalar ve içerikleri kısaca şu şekilde açıklanabilir:⁷⁷

- ❑ *Kıyaslanacak Yöntemlerin Saptanması:* Kıyaslama yönteminin temel taşı olan bu aşamada kıyaslanacak prosesin mümkün olduğunca doğru bir şekilde tanımlanması istenir.
- ❑ *Kıyaslanacak Organizasyonların Saptanması:* Bu aşamada en iyinin en iyisi kriteriyle kıyaslamaya konu olacak organizasyonlar belirlenir.
- ❑ *Verilerin Toplanması:* Bu aşamada uygun bir veri planı oluşturularak en doğru ve gerçekçi verilere ulaşılmaya çalışılır.
- ❑ *Aralık Analizi:* Bu aşamada toplanan veriler analiz edilir.
- ❑ *Gelecekteki Eğilimleri Saptamak:* Bu aşamada rakiplerle organizasyonun en son performansı arasındaki ilişki incelenir.
- ❑ *Sonuçları Saptamak ve Prosesi Beğendirmek:* Bu aşama organizasyondaki önemli resmi toplantılar için kıyaslama sonuçlarının bilgilerini içerir ve değişiklikleri uygulamak için insanları motive eder.
- ❑ *Amaçları Gözden Geçirerek Uzlaşmayı Başarma:* Kıyaslama neticesinde ortaya konulan amaçlar gözden geçirilir ve belirlenen amaçlar onaylanır.
- ❑ *Etkili Planlar Yapmak:* Belirlenen amaçlara ulaşmak için adım adım planlar yapılır.
- ❑ *Planları Uygulamak ve Sonuçları İzlemek:* Bu aşama, yönetimin uygun gördüğü en iyi uygulama prosedürlerini ve değişimin günlük görüntüsünü içerir.
- ❑ *Kıyaslamaların Yeniden Gözden Geçirilmesi:* Kıyaslamamanın bu son aşamasında, kıyaslama bir bütün olarak ele alınır ve tümüyle yeniden gözden geçirilir. Bu gözden geçirme neticesinde yapılması gereken değişiklikler varsa bunlar karara bağlanır.

b) Örgütsel Öğrenme

⁷⁷ BAKİ, a.g.m., s.s.16-17.

“Öğrenme, arzulanan sonuçlara erişebilmek amacıyla davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel davranış kazanma süreci”⁷⁸ olarak tanımlanabilir.

Öğrenme, toplam kalite yönetiminin en vazgeçilmez prensiplerinden biridir. Sürekli geliştirme felsefesine dayalı toplam kalite yönetiminde değişim ve gelişmeyi sağlayacak yegâne kaynak, öğrenme olarak görülmektedir. Toplam kalite yönetimini diğer modellerden ayrı kılan en önemli faktörde öğrenmeyi sürekli kılmasıdır. Bunun için toplam kalite yönetimi bünyesinde öğrenmeyi sürekli kılacak ve öğrenme süreçlerinin etkin bir biçimde yönetilmesini sağlayacak sosyal ve teknik araçlar mevcuttur. Bu araçların en önemlileri arasında, sürekli eğitim, iletişim, tam katılım ve işbirliği sayılabilir.

Örgütsel öğrenme, örgüt teorisi, endüstri ekonomisi, işletme, yönetim, kalite ve yenilik alanlarını kapsayan geniş bir literatür yelpazesinde başvurulan bir kavram ve hızla pek çok farklı disiplinin odak noktası olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin ayırt edici niteliği, karmaşık problemleri çözmek için yeni düşünme yöntemleri önermektir.⁷⁹

Yeni bir şeyler öğrenmeden bir organizasyonun gelişmesi mümkün değildir. Bir problemi çözmek, yeni bir ürün sunmak veya bir prosesi tasarlamak, hepsi dünyayı yeni bir açıdan görebilmeyi ve uygun biçimde davranmayı gerektirir. Öğrenme olmaksızın, şirketler ve bireyler sadece geçmişteki deneyimleri ve uygulamaları tekrar ederler. İyileşmeler ve gelişmeler ise sadece rastlantılara bağlıdır.⁸⁰

Esasen örgütlerin dışı açık birer sistem olduğu düşünülürse tüm örgütlerin öğrendiği söylenebilir. Bu açıdan örgütsel öğrenme kavramı pratikte tam olarak ayırt edici değildir. Örgütler öğrenirken yok olabilirler; yanlış bir şeyi öğrenebilirler ya da yeterince hızlı öğrenemeyebilirler. Esas önemli olan da örgütlerin öğrenmesi değil, hız, ekonomi, doğruluk ve elde etme bakımından nasıl öğrendikleri ve neyi öğrendikleridir.⁸¹

Örgütsel öğrenme sürecinde beş ana faaliyet göze çarpmaktadır. Bunlar; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme, başkalarının tecrübelerinden ve en iyi uygulamalardan öğrenme, bilgiyi tüm organizasyonlarda etkin ve çabuk bir biçimde aktarma olarak sayılabilir. Her faaliyet farklı

⁷⁸ KalDer Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, *Öğrenen Organizasyonlar*, KalDer Kalite Derneği, İstanbul, 1998, s.25

⁷⁹ KalDer Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.23

⁸⁰ David A.Garvin, “Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak”, Bizden Haberler Özel Eki, Ağustos/Eylül 1993, [y.y.], s.3

⁸¹ KalDer Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.s.24-25

bir bilinç, yöntem ve davranış biçimi ile desteklenir. Birçok şirket bu faaliyetleri belli bir dereceye kadar uygular. Fakat bu şirketlerin sadece bir kısmı tutarlı başarılarla haiz olabilir, çünkü şirketlerin çoğu izole olmuş örneklere ve oldu bittiye itimat ederler. Bu faaliyetleri destekleyecek sistemler ve prosesler yaratmak ve bunları günlük iş yaşamına adapte etmek suretiyle, şirketler öğrenme süreçlerini daha etkin bir biçimde yönetebilirler.⁸²

B) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISINI BELİRLEYEN ÖĞELERDEKİ DEĞİŞİM

Toplam kalite yönetimine geçişin yapılabilmesi için örgütsel yapıyı belirleyen öğelerde bir takım değişiklikler yapılması ve bu değişiklikler sonucunda örgüt yapısının toplam kalite yönetimine uygun hale getirilmesi gerekir. Toplam kalite yönetiminin köklü değişimler yapılmasını öngördüğü belli başlı öğeler olarak; amaçlar, yönetimin rolü ve sorumlulukları, çalışanların rolleri, örgüt içi iletişim, çevreyle ilişkiler ve örgüt kültürü sayılabilir. Toplam kalite yönetiminin bu öğeler için ne tür değişimler öngördüğünü aşağıda incelemeye çalışacağız.

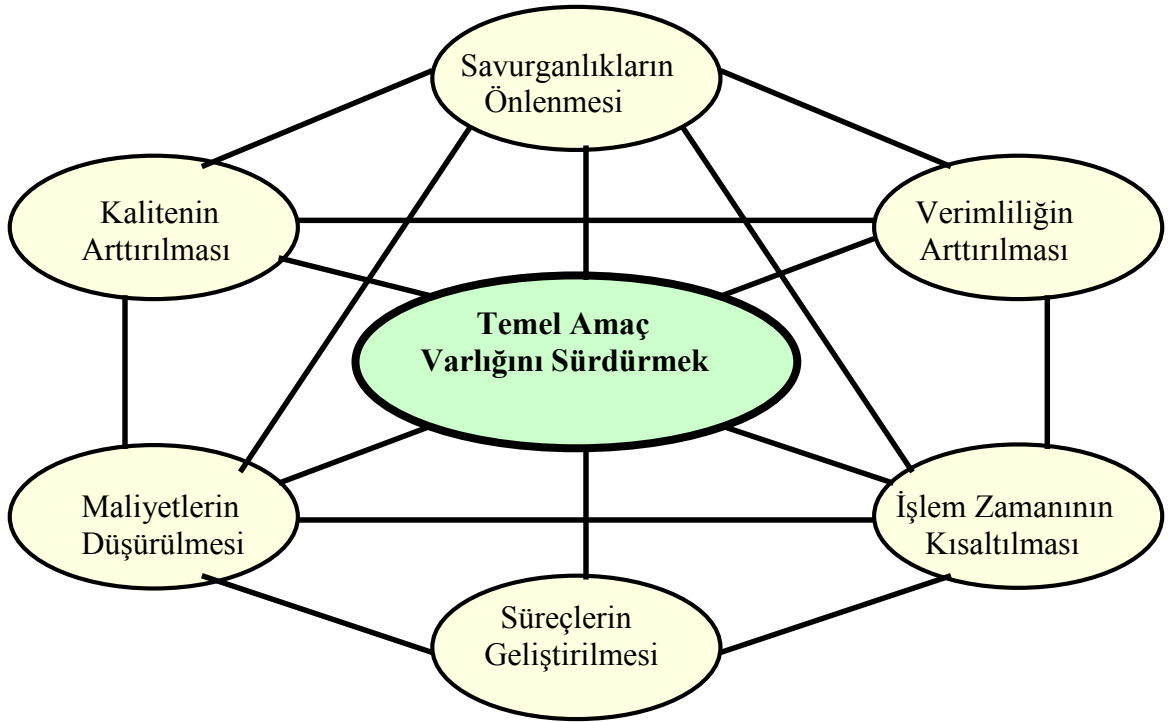
1. Amaç ve Hedeflerde Değişim

Toplam kalite yönetiminin en temel amacı “varlığını sürdürebilmek”tir. Toplam kalite yönetiminin bu temel amacı dışında, ara amaçlar olarak ifade edebileceğimiz amaçlarda vardır. Bunlar; savurganlıkların önlenmesi, verimliliğin artırılması, kalitenin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, işlem zamanlarının kısaltılması ve süreçlerin geliştirilmesi olarak sıralanabilir.⁸³ Toplam kalite yönetimi bünyesinde yer alan amaçların birbirinden bağımsız olarak düşünülmesi asla mümkün değildir. Bir amacın gerçekleşmemesi, diğer amaca da ulaşamaması sonucunu doğurabilirken, bir amacın başarıyla gerçekleştirilmesi de diğer amaçların gerçekleştirilmesine büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Örneğin savurganlıklar önlenmeksizin verimliliğin artırılması, verimlilik artırılmaksızın kalitenin artırılması düşünülemez. Amaçlar arasındaki ilişkiyi aşağıda şekil 3.’te görüldüğü gibi şematize etmek mümkündür.

⁸² GARVIN, a.g.m., s.5.

⁸³ İsmail EFİL, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Bursa, 1995, s.39.

Şekil 3. Toplam Kalite Yönetiminde Amaçlar İlişkisi



Dikkat edilecek olursa, yukarıda gösterdiğimiz birbirine zincirlemesine bağlı bu amaçlar, temel amaca ulaşmayı sağlayacak alt amaçlardır. Bütün bu amaçlar, şirketi nihai hedef olan varlığını sürdürme hedefine götürme yolundaki alt hedeflerdir. Klasik yönetimlerin en birinci amacı olan kâr ise toplam kalite yönetimi açısından bir amaç olmaktan ziyade sonuç görünümündedir. Çünkü toplam kalite yönetimine ilişkin prensiplerin sağlıklı bir biçimde uygulanmasının zaten kâr elde etme sonucunu getireceği düşünülmektedir.

Toplam kalite yönetimine geçiş aşamasındaki bir işletmenin örgütsel yapısının dizaynında en önemli dönüm noktası amaçların belirlenmesidir. Toplam kalite yönetimini uygulamak isteyen her işletmenin temel amacı varlığını sürdürmek olmalıdır. Tabii ki temel amaca ulaşma yolunda alt amaçlar olarak saydığımız amaçlarında mutlaka şirketin amaçları içinde yer alması ve bu amaçların tüm örgüte yayılması gerekir. Toplam kalite yönetiminin temel amacı ve alt amaçlarını aşağıda kısaca inceleyeceğiz.

a) Varlığını Sürdürebilmek

Toplam kalite yönetiminin temel amacının anlaşılması için, toplam kalite yönetiminin ortaya çıkışını sağlayan ve hatta zorunlu hale getiren koşulların üzerinde durulması gerekir. Bu koşul, acımasız rekabet ortamında firmaların verdiği varlığını sürdürme savaşıdır.⁸⁴

Rekabet ortamının acımasızlığı, kar eden firmaların dahi bir anda batmaları, işletmeleri daha uzun vadeli düşünmeye yöneltmiştir. Bu uzun vadeli düşünmenin bir sonucu olarak klasik yönetim düşüncesinin kar etmek şeklindeki temel amacı toplam kalite yönetiminde ikincil bir amaç halini alarak yerini varlığını sürdürme amacına terk etmiştir. Toplam kalite yönetiminin ilkelerini benimseyen işletmeler, belli bir süre kar elde edemeseler de en azından varlıklarını sürdürebilme yolunu aramışlardır.

b) Savurganlıkların Önlenmesi

İşletmelerde yürütülen faaliyetler, amaçlara uygun olarak düzenlenemez ve gerçekleştirilemezse buna savurganlık adı verilir. Toplam kalite yönetiminin bu amacı, bir bakıma faaliyetlerle amaçlar arasındaki uyumun sağlanması şeklinde açıklanabilir.

Toplam kalite yönetiminin başarısı açısından, öncelikle bütün faaliyetlerin belirlenen amaçlara yönelik olmasına dikkat edilmelidir. İşletmedeki bütün faaliyetler gözden geçirmeli, amaçlara uygun olmayan, ya da temel amaçlardan sapma sonucunu doğuracak faaliyetler ortadan kaldırılmalı ve temel amaca uygun faaliyetleri uygulamaya koymalıdır. Toplam kalite yönetiminin tüm amaçlarında olduğu gibi savurganlıkların önlenmesi amacına da tüm çalışanların katkısı olmaksızın ulaşmak mümkün olmayacaktır.

c) Verimliliğin Arttırılması

Verimlilik en genel tanımıyla, üretilmiş olan mal ve hizmetlerle bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılmış olan mal ve hizmetlerin oranlanmasıdır. Diğer bir ifadeyle verimlilik, aynı ürünü en az kaynakla elde etmek ya da aynı kaynakla daha fazla ürün elde etmektir.⁸⁵ Toplam kalite yönetimi açısından ise verimlilik, bir düşünce biçimi, bir hayat tarzı ve bir tutum olarak düşünülmelidir. Verimlilik amaçları doğrultusunda gerçekleştirilecek uygulamalarla, bir taraftan çalışanların işe devamlılığı, yaratıcılığı ve motivasyonu sağlanırken diğer yandan istenmeyen sonuçları en aza indirmek mümkün olacaktır.⁸⁶

Verimliliğin elde edilmesine yönelik hedefler belirlenirken öncelik çalışanlara verilmelidir. Çünkü maliyetlere ve kaliteye etki eden en önemli faktör işgücüdür. İşletme

⁸⁴ YENERSOY, a.g.e., s.36.

⁸⁵ Fevzi OKUMUŞ, "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları", Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Özel Sayı, s.166.

⁸⁶ EFİL, a.g.e., s.41.

genelinde verimlilik hedefine ulaşamaması durumunda diğer amaçlara da istenildiği ölçüde ulaşamayacaktır.

d) Kalitenin Arttırılması

Toplam kalite yönetiminin en önemli parçası olan ve bu yönetim modelinin temel hareket noktasını oluşturan kalite, varlığını sürdürme temel amacının da en büyük destekçisi durumundadır.

Günümüzde rekabetin ezici bir hal aldığı, müşteri istek ve beklentilerinin sürekli değiştiğini, teknolojilerin hızla ilerlediğini belirtmiştik. Bu gelişmelerin yaşandığı bir ortamda örgütlerin varlığını sürdürebilmek şeklindeki temel amacının kapısını açacak sırlı anahtar, kalitedir.

Kalite amacının yakalanması sürecinde örgüt bir bütün olarak ele alınmalı, kalite amacı tüm çalışanlar içerisinde yayılmalıdır. Kaliteyi arttırılmasına yönelik çalışmalar, kısa vadede her ne kadar kârlılığı azaltacak maliyetleri yüklüyor gibi gözükse de uzun vadede işletmenin rekabet avantajı sağlayarak yüksek kârlar elde etmesini sağlayacaktır. Buradan hareketle kalitenin uzun dönemli bir amaç olduğunu söyleyebiliriz.

Kalitenin arttırılmasına yönelik amaçların belirlenmesi ve kalite artırma çalışmaları sırasında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz.⁸⁷

- ❑ Kalitenin müşteri istek ve beklentilerine uygunluk olduğu düşünülürse, kalite çalışmalarına başlamadan önce, mutlaka müşteri istek ve beklentilerinin hızlı ve gerçeğe en yakın bir biçimde tespit edilmesi gerekir. Müşteri beklentileri bilinmeksizin yapılacak kalite artırma çabaları kesinlikle amacına ulaşmayacaktır.
- ❑ Müşteri beklentileri tespit edildikten sonra bir hedef olarak kalite standartları belirlenmelidir.
- ❑ Kaliteye ilişkin hedefler anlamlı ve somut olmalıdır. Somut hedefler verilebilmesi için ise verilerle hareket etmek gerekir. Gerçek verilere ve mantıklı esaslara dayanmadan belirlenecek hedeflerle yola çıkmak, işin başında başarısızlığı kabul etmek demektir.
- ❑ Toplam kalite yönetiminde kalite örgütün en üstünden en altına kadar bütün çalışanların ortak görevidir. Dolayısıyla kalite hedefleri bütün düzeylerdeki çalışanlara yayılmalıdır. Sadece üst yönetim tarafından ya da sadece çalışanlar tarafından yürütülecek çalışmalarla kalite hedeflerine ulaşılması mümkün değildir.

⁸⁷ ERSEN, a.g.e., s.37.

- Kalite hedeflerine ulaşma yolundaki başarının ölçümünde en geçerli ölçüm aracının müşteri memnuniyeti olduğu asla unutulmamalıdır.

e) Maliyetlerin Düşürülmesi

Toplam kalite yönetiminin bu amacında uygulanacak toplam kalite yönetiminin maliyetlerin düşmesini sağlayacağı düşüncesi hakimdir. Bu nedenle sırf maliyetlerin düşürülmesini amacını gerçekleştirmek üzere uygulanan özel bir yöntem yoktur. Kaldı ki toplam kalite yönetiminin kalite ve verimliliğin artırılması, savurganlıkların önlenmesi konusundaki amaçlarına ulaşıldığı takdirde maliyetlerin düşürülmesi amacına da ulaşılacağı açıkça anlaşılmaktadır.

Maliyetin düşürülmesine yönelik hedefler belirlenirken, dikkat edilecek bazı hususlar vardır. Bu hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Maliyetlerin düşürülmesi toplam kalite yönetimi açısından uzun vadeli bir hedeftir. Kısa vadeli önlemlerle maliyetin düşürülmesine çalışmak, kaliteden ve geliştirme çalışmalarından taviz verilmesine neden olabilir.
- Maliyetlerin düşürülmesi hedefleri, savurganlıkların önlenmesine yönelik olmalıdır. İşletmenin ilmesi için zaruri harcamalardan kısıntı yapılması uzun vadede zarar getirebilir.
- Maliyetlerin düşürülmesine yönelik hedefler belirlenirken şirketin temel hedefleri ve diğer alt hedefler hiçbir zaman gözardı edilmemelidir.

f) İşlem Zamanlarının Kısaltılması

Gerçek anlamda, uzun vadeli ve kalıcı bir pazar avantajı sağlayabilmek için zamanı kısaltmayı strateji olarak benimsemiş olan toplam kalite yönetimiyle, ihtiyaçların belirlenmesinden karşılanmasına uzanan süreçte tüm aşamaların zaman boyutunu kısaltma faaliyeti yer alır.⁸⁸

İşlem zamanlarının uzamasına sebep olan en önemli faktör bürokrasidir. Bilindiği üzere toplam kalite yönetiminde işlerin daha hızlı ve etkin biçimde yapılması ve örgütsel değişimlere gereken ivmenin kazandırılabilmesi için yatay ilişkilerin ağırlıkta olduğu yalın bir örgüt yapısı hedeflenmektedir. Böylelikle bürokrasi ile gereksiz yere sarf edilen vaktin gerekli işlere sarf edilebilmesi mümkün olacaktır.

⁸⁸ GÜR, a.g.e., s.39.

İşlem zamanlarının uzamasına neden olan diğer bir faktörde teknolojiye ayak uydurulamamasıdır. Eski teknolojileri kullanan firmalar, sık sık iletişimsizlik ve verimsizlik gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. İşlem zamanlarının kısaltılması için;

- ❑ Gerek üretim alanında gerekse de iletişim alanında ortaya çıkan teknolojik yenilikler yakından takip edilmeli ve en kısa zamanda örgüt bünyesinde uygulamaya geçirilmelidir.
- ❑ Çalışan personel, yaptığı işi geliştirme noktasında motive edilmeli, gereksiz yazışmalar, gereksiz bürokratik engeller ortadan kaldırılmalı, yatay ilişkilere ağırlık verilmelidir.
- ❑ Sürelerin kısaltılabilmesi için önemli bir yöntemde, hatasız üretimdir. Hatasız üretim ise öncelikle doğru bir üretim alt yapısıyla sağlanabilir.
- ❑ İşletme içerisinde sağlam bir iletişim ağı kurulmalı, geri besleme sistemi işletilmelidir.

g) Süreçlerin Geliştirilmesi

“Süreç, çeşitli girdilerden değer katarak bir çıktı üreten adımlar silsilesi olarak tanımlanabilir. Süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilebilmesi için kuruluş için tüm süreçlerin tanımlı olması gerekir. Yani sürecin, sahibi belirli, akış diyagramı mevcut, sınırları belirli, diğer süreçlerle olan ilişkileri tanımlı, ölçüm standartları oluşturulmuş olmalıdır.”⁸⁹

Süreç geliştirmeye yönelik hedefler belirlenirken uyulması gereken belli başlı prensipler şunlardır:

- ❑ Sürekli gelişme yolunda hiçbir şey tabu olarak görülmemelidir. Herşey yeniden gözden geçirilebileceği ve değişebileceği inancı hakim olmalıdır.
- ❑ Örgüt içerisindeki tüm çalışanlar açık fikirli, öğrenmeye hazır, değişikliğe gönüllü, vizyon sahibi olmalıdır.
- ❑ Sürekli gelişme bir yaşam tarzı olmalıdır.
- ❑ Rekabet edebilirliğin temelinde bir insan aktivitesi olduğu asla unutulmamalıdır.

2. Yöneticinin Rolü ve Sorumluluklarında Değişim

⁸⁹ <http://www.netas.com.tr/netas/TKY/surecy-t.htm>, s.1.

Değişimin bu safhasında yöneticilerin duyarlılığının sağlanması, yöneticilerin rolü, yöneticilerin sorumlulukları, yönetimin liderliği ve yöneticilerin eğitimi konularını ele almaya çalışacağız.

a) Yönetici Duyarlılığının Sağlanması

Toplam kalite yönetimi, yöneticilerin fonksiyonlarını tamamıyla değiştirmekte örgüt yapısında radikal değişimleri öngörmektedir. Dolayısıyla öncelikle yönetimin bu değişimleri kabullenmesi, toplam kalite uygulaması kararını anlamış olması, kalite konusunda aynı ortak dili konuşur hale gelmesi, bu yeni kalite tanımını benimsemesi, kalite yönetiminde kullanılan araçlar hakkında ilk bilgilere sahip olmaları gerekmektedir.⁹⁰

Yönetimin toplam kalite duyarlılığının sağlanması açısından teşvik edici bir sistemin kurulması faydalı olacaktır. Teşvik edici bir öge olarak dışarıdan toplam kalite yönetimi konusunda uzman bir danışmanın yöneticileri gerek maddi gerekse manevi yardımlarıyla sürekli motive etmesi sağlanabilir. Bu danışman dışarıdan seçilebileceği gibi içerden de seçilebilir. Ancak bu danışmanla üst yönetim arasındaki ilişkinin resmi bir havadan kurtarılacak karşılıklı dostluk zeminine taşınması, üst yönetimin duyarlılığının sağlanmasını kolaylaştıracaktır.

b) Yöneticilerin Rolü

İşletmeler, yönetimin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar. Toplam kalite yönetimi, organizasyonlara yeni bir kişilik, yeni bir görüş açısı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin gerçekleşebilmesi ve işletme kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi için, yöneticilerin tüm süreçler sırasında inanç, destek ve katılımının sağlanması gerekir.⁹¹

Yapılması gereken ilk şey yöneticilerin, toplam kalite yönetimine ve getireceği başarıya inanmalarının sağlanmasıdır. Genellikle yöneticiler, işletmelerinin yeterince iyi olduğu ve herhangi bir değişime gerek olmadığı düşüncesindedirler. Bunun aksini düşünmek ise onlar için başarısızlığı kabul etmek demektir. İşte yöneticiler bu önyargılarından kurtulamadığı takdirde toplam kalite yönetimi uygulamasının başarılı olması imkansızdır. Bu nedenle toplam kalite yönetimine geçişte iyi bir başlangıç yapabilmek için önce yönetimin toplam kalite yönetiminin felsefesine ve getireceği faydalara inanması gerekir.

Yönetimin, toplam kalite yönetimine olan inançları toplam kalite yönetiminin başarısı açısından tek başına yeterli olmamaktadır. Aynı inancın örgütün bütün kademelerine

⁹⁰ Gültekin YILDIZ, *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1994, s.21.

⁹¹ YENERSOY, a.g.e., s.193.

dağılması ve bütün çalışanlarla paylaşılması gerekir. Bu da ancak, üst yönetimin çalışanlara vereceği maddi ve manevi destekle mümkün olur. Bu noktada yöneticiler duygularını açığa vurmali ve duygularını destekleyen davranışlar içine girmelidirler.

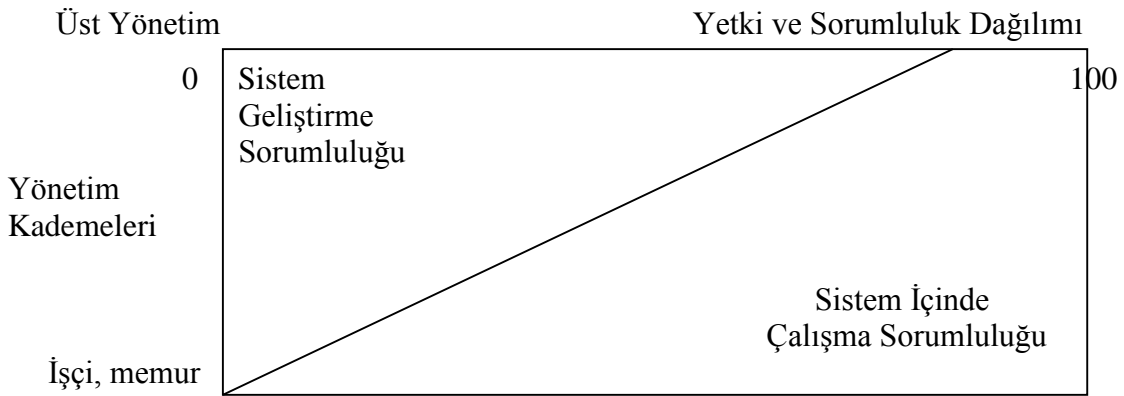
Yönetimin çalışanlara desteğinin sağlanmasıyla da iş bitmemektedir. Tüm yöneticiler, toplam kalite yönetimi uygulamasıyla başlayacak değişim sürecinin aktif bir katılımcısı olmak zorundadırlar. Çünkü toplam kalite yönetiminin başarısından en üst düzeyden alt düzeye kadar bütün çalışanların ortak sorumluluğudur.

c) Yöneticilerin Sorumluluğu

Toplam kalite yönetimde yer alan her çalışanın iki tür sorumluluğu vardır. Bu sorumluluklardan birincisi kuruluşun performansını yükseltmeye olanak sağlayan sistemleri kurmak ve geliştirmek, ikincisi de varolan sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak ve sistem içerisinde çalışmaktır.⁹²

Ancak yönetim kademesi yükseldikçe sistem geliştirme sorumluluğu artmaktadır. Yönetim kademesi azaldıkça da sorumluluk, sistem içerisinde çalışma noktasında yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla sistemin oluşturulması ve geliştirilmesinde üst yönetime daha büyük bir sorumluluk düşmektedir. Üst yönetim, çalışanların üzerine düşen görevleri eksiksiz ve başarıyla yerine getirebileceği bir sistem kurmak durumundadır. Ancak çalışanlara da kendi hareket alanına ilişkin olarak, sistemi geliştirebilme noktasında belli ölçüde yetkiler tanınmalıdır. Fakat kuruluşun tüm sistemlerini değiştirecek yetkininde üst yönetimde toplanması kaçınılmazdır. Bu durum aşağıda şekil 4.'te daha açık bir biçimde görülebilmektedir.

Şekil 4. Toplam Kalite Yönetiminde Üst Yönetimin Sorumluluğu



⁹² GÜR, a.g.e, s.83.

Jale Gür, Kalite Maratonu, ASIAD-KOSGEB Yayınları, Ankara, 1996, s.62

d) Üst Yönetimin Liderliği

Lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir. Toplam kalite yönetimi felsefesinin etkin bir biçimde uygulanabilmesi de ancak üst yönetimin liderlik rolünü üstlenmesiyle sağlanabilir. Toplam kalite yönetimi uygulaması açısından bir liderde aranacak belli başlı özellikler şunlardır:⁹³

- ❑ İç ve dış müşteri odaklı anlayışın güçlülüğü: Lider, çalışanlarına ve müşterilerine karşı derin bir anlayış ufkunu yakalamalı, onların dile getirebildikleri isteklerinin yanında dile getiremedikleri istek ve beklentileri dahi tespit edebilecek uzak görüşlülüğe sahip olmalıdır.
- ❑ Belirgin bir misyonerlik anlayışı: Lider, sahip olduğu bilimsel ve kültürel zenginliklerle, uzun dönemli vizyon ve hedeflerini tüm çalışanlara yaymayı bilmelidir.
- ❑ Büyük hedefler: Lider için ulaşılabilecek hedefin sınırı yoktur. Bu bakımdan lider, büyük hedefler belirlemekten kaçınmamalıdır.
- ❑ İyi bir zamanlama: Bir liderin en belirgin özelliklerinden birisi de zamanlamadır. Doğru işi yapmak kadar önemli olan diğer bir unsurda doğru zamanda yapmaktır.
- ❑ Değer yargılarının açık ve kolay hatırlanabilir olması: Liderin değer yargıların çok açık olmalı ve herkes tarafından bilinmelidir. Aksi halde liderin sahip olduğu değer yargılarının çalışanlar üzerindeki yönlendirici etkisi ortadan kalkacaktır.
- ❑ Yol gösterici yöneticilik anlayışı ve yüksek düzeyde kişisel bilgi: Liderin en temel özelliği yol gösterici olmasıdır. Liderin yol göstericilik fonksiyonunun bir anlam ifade edebilmesi için liderin doğru yolu göstermesi şarttır. Bu da ancak yüksek düzeyde kişisel bilgiyle mümkün olur.
- ❑ Demokratik bir düşünce tarzı: Bir lider, kurum içerisindeki bütün çalışanlara objektif davranmalı, başarı yarışındaki her insana aynı fırsatları tanımalıdır.
- ❑ Çalışanların fikir ve görüşlerine saygı: Lider, etrafındakilerin bilgi ve görüşlerinden istifade etmeli ve yanlış görüşlere dahi saygı göstermelidir.

⁹³ ERSEN, a.g.e., s.42.

- Sabır: Lider demek başarılı insan demektir. Başarının kapısını açan en önemli anahtar ise sabırdır. Bu bakımdan bir liderin başarılı olması her şeyden önce sabırlı olmasına bağlıdır.

e) Yöneticilerin Eğitimi

Toplam kalite yönetimine destek verecek yöneticilerin öncelikle kendilerinin toplam kalite yönetiminin prensip ve kullandığı araçlar konusunda bilgili olmaları gerekmektedir. Bu bilgi ise yöneticilere uygulanacak eğitim ve seminer programlarıyla verilmeye çalışılır. Toplam kalite yönetimi eğitimi ana hatlarıyla beş başlık altında ele alınabilir:⁹⁴

- *Toplam kalite özel eğitimi:* Bu eğitimle, bir yandan yöneticilere toplam kalite konusunda gereken genel bilgiler aktarılırken diğer yandan uygulama planına giren, belirlenen politika ve strateji gibi işletme ile ilgili hususlar ortaya konur.
- *Grupları tanıma ve teşvik etme:* Toplam kalite yönetimi büyük ölçüde grup çalışmasına dayalı bir modeldir. Bu nedenle yöneticilerin çalışma toplantılarını hatasız şekilde yürütebilmeleri için grupların harekete geçirilmesi ve sorun çözme metotları konularında bilgilendirilmeleri gerekir.
- *Sorunları çözme yöntemleri:* Toplam kalite yönetimi, işletmede ortaya çıkacak bütün problemler için çeşitli sorun çözme yöntemleri geliştirmiştir. Sorun çözme yöntemleri konusunda verilecek eğitimin amacı; yöneticilerin ileride karşılaşılabilecekleri sorunları hızlı ve doğru araçlarla çözmelerinin sağlanmasıdır. Ayrıca bu konuda verilecek eğitim, kişileri sorunlara duyarsız kalmaktan kurtararak çözüme doğru yönlendirir.
- *İç Müşteri-Tedarikçi İlişkisi:* Toplam kalite yönetiminde iç müşteri-tedarikçi ilişkisinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesinin, müşterinin tatmin edilmesi sonucunu doğuracağına inanılır. Bu nedenle her çalışanın müşterilerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak kendi işinde yararlılık, uygunluk ve etkinlik yönünden kendisini denetlemesi gerektiği savunulur. İşte yöneticilerin de çalışanları doğru yönlendirebilmesi için ideal iç müşteri-tedarikçi ilişkisinin nasıl olması gerektiğini bilmeleri gerekir.

⁹⁴ YILDIZ, a.g.e., s.25.

- *Kalite Yönetiminin Kendine Özgü Araçları:* Toplam kalite yönetiminde belirlenen amaçlara ulaştıracak bir takım araçlar belirlenmiştir. Bu araçların neler olduğunun ve nasıl uygulanacağını üst yönetim tarafından mutlaka bilinmesi gerekir.

3. Çalışanların Rollerinde Değişim

Klasik yönetimlerde çalışanlar, emir ve kuralların dışına çıkmayan ve sadece tanımlanmış, kesin sınırları çizilmiş, sabit işlevleri yerine getiren bir varlık rolünü üstlenmiştir. Klasik yönetimlerin çalışanlara yüklediği bu rolün aksine toplam kalite yönetimi, katılımcı yönetim anlayışının bir sonucu olarak tüm çalışanların yönetime ve kararlara katılımını ve iş geliştirme süreçlerinde etkin bir rol oynamalarını öngörmüştür. Toplam kalite yönetiminin katılımcı yönetim anlayışı sayesinde en üst kademedeki en alt kademeye kadar tüm çalışanların motivasyonu, daha verimli çalışmaları ve örgütün amaçlarını paylaşarak ortak hareket etmeleri sağlanmaktadır.

a) Tam Katılım ve Yetki Dağılımı

Toplam kalite yönetiminin en temel hedeflerinden birisi de insana saygı duyulan bir işyeri yaratmaktır. Bu amaçla üst ve orta yöneticiler gereken yetkiyi vermeye hazır olmalıdırlar. “İnsana saygının tamamen gerçekleştiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir.”⁹⁵ Bu nedenle toplam kalite yönetimi için, başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanların katılımcı yönetim anlayışını kabullenmesi ve uygulamaya koyması gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi anlayışında firma sahiplerinin, tedarikçi ve bayilerin, çalışanların ve müşterilerin aynı anda memnuniyeti ve işletmeye bağlılığı temel hedeflerdir. Bu amaçla toplam kalite yönetim anlayışında tüm tarafların işbirliği içerisinde çalışması önemli bir ilkedir. Özellikle kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesinde önemli rolü olan çalışanların işletmeye bağlılıklarını artırmak ve onların süreç geliştirme ve sorun çözme alanındaki katkılarını sağlayabilmek için katılımcı yönetim anlayışını yaşama geçirmek bir zorunluluktur. Bu amaca ulaşabilmek için toplam kalite yönetimi yaklaşımında insan kaynaklarının motivasyonu, grup çalışması, yetki devri, karşılıklı güven, açık ve çok yönlü iletişim ve eğitim sisteminin ağırlık noktasıdır. Bu noktanın işletmenin üst yönetimince iyi kavranmış ve sorumluluk alanı içerisine alınmış olması gerekmektedir.⁹⁶

⁹⁵ EFİL, a.g.e., s.75.

⁹⁶ İsmail TÜRKMEN, “Katılımcı Yönetim İçin Denetim ve Otorite Kavramına Yeni Yaklaşımlar”, 5.Ulusal Kalite Kongresi 13-14 Kasım, 1996, s.826.

Katılma, örgüt üyelerinin şirketin amaçları doğrultusunda etkin ve rasyonel kararlar almalarını ve onları istekli bir şekilde uygulamalarını sağlamaya yönelik bir araçtır. Bu aracın kullanılabilmesi için karar alma ve uygulama yetkilerinin bir kısmının uygulayıcılara devredilmesi gerekir.

Ancak sadece yetkilerin devredilmesi tam katılımın sağlanması açısından yeterli değildir. Öncelikle çalışanlar devredilen yetkileri kullanabilecek ve toplam kalite yönetiminin uygulanması sırasında gerekli katkıyı sağlayabilecek bilgi birikimine sahip olmalıdır. Bu da eğitimle sağlanır. Bu noktada üst yönetime önemli görevler düşmektedir. Üst yönetim bir taraftan tüm çalışanların katılımını sağlamaya yönelik teşvik edici rolünü üstlenirken diğer taraftan da çalışanların eğitimini sağlamaya yönelik programlar yapmalıdır.

Toplam kalite yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi, ancak tüm kademelerdeki çalışanların toplam kalite sürecine tamamen ve içtenlikle katılımlarının sağlanması ile gerçekleştirilebilir.⁹⁷

b) Eğitim ve Öğrenme

Eğitim, rekabet stratejisine dayalı bir yönetim modeli olan toplam kalite yönetiminin de temel öğeleri içerisinde yer almaktadır. İşletmeler ancak bilgiye dayalı çalışarak rekabet güçlerini yükseltebilirler. Bunun için de çalışanların doğru bilgilere zamanında ulaşabilmeleri zorunludur.⁹⁸ Bu da ancak, çalışanlara düzenli sistemli ve sürekli bir eğitim programının uygulanmasıyla mümkün olabilir.

Eğitim için gerekli kaynağın ayrılmadığı bir işletmede kalite için gerekli zaman ve kaynağı ayrıldığından da bahsedilemez.⁹⁹ Yaptığı çalışmalarla toplam kalite yönetimine büyük ölçüde katkıda bulunmuş ünlü bir bilim adamı olan Kaoru Ishikawa, eğitimin önemini “toplam kalite eğitimle başlar, eğitimle devam eder” sözüyle ifade etmektedir.

Eğitimi, çalışanların aday veya asil olarak işe girişinden çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya yönelik etkinlikler olarak tanımlayabiliriz.¹⁰⁰

Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı

⁹⁷ Nursel ÖZTÜRK, “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Özel Sayı, s.65.

⁹⁸ MESS EĞİTİM VAKFI, *İnsan ve Kalite*, Kurslar-Seminerler-Konferanslar-Danışmanlık Hiz., s.4 .

⁹⁹ Kennet Heymann, *Quality Management A Ten Point Model*, Cornell University, October, 1992, s.58.

¹⁰⁰ ERSEN, a.g.e., s.117.

kademelerdeki çalışanların örgüt içinde kendi rollerini öğrenmelerine, bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine ve kendilerini geliştirebilmelerine imkan sağlar.¹⁰¹

Eğitim çalışmalarının istenen olumlu sonuçları verebilmesi için öncelikle çalışanların mevcut yetenek ve bilgileri göz önüne alınmak suretiyle eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir.

Örgütteki tüm çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonraki diğer aşama ise verilecek eğitimin planlanmasıdır. Eğitimin planlanması aşamasında hangi eğitimin, ne zaman, kim tarafından, ne şekilde ve nerede verileceği gibi konular netlik kazanmalıdır. Son olarak da planlanan eğitimin takibi yapılması ve kayıtlarının tutulması gerekmektedir.

Başarılı bir toplam kalite yönetimi eğitiminden beklenen sonuçlar şunlardır:¹⁰²

- ❑ Toplam kalite yönetimi önceden belirlenmiş hedeflerin elde edilmesine dayalı bir modeldir. Bu nedenle toplam kalite yönetiminin başarısından söz edebilmek için, nicelik ve nitelik yönünden önceden belirlenmiş standartlara uygun bir üretimin gerçekleşmesi sonucuna ulaşılmalıdır.
- ❑ Sürekli iyileştirme çabası: Toplam kalite yönetiminin temel hedeflerinde biri olan sürekli iyileştirme çabaları ve bu çabalar sonucunda ulaşılan olumlu sonuçlarda toplam kalite yönetiminin başarısının önemli bir göstergesi olacaktır.
- ❑ Kalite düşüncesinde sınırsızlık: Toplam kalite yönetimini başarıyla uygulayan bir şirkette kalitenin sınırı yoktur. Çünkü toplam kalite yönetimi, asla sonu gelmeyen bir mükemmele ulaşma yolculuğudur.
- ❑ Hatalı üretim ve hizmeti azaltma: Toplam kalite yönetimi sonrasında mal ve hizmet üretiminde hataların büyük ölçüde azalması ve sıfıra yaklaşması beklenir.
- ❑ İş yöntemlerini geliştirme: Toplam kalite yönetiminde iş süreçlerinin gelişmesi gereksiz ve verimsiz uğraşların iptal edilerek verimli tekniklerin yerleşmiş olması gerekir.
- ❑ İş gücü devrini en aza indirme: Toplam kalite yönetiminin motivasyona ve işgücü tatminine önem veren, dış müşteri mutluluğunun ancak iş müşteri mutluluğuyla elde edilebileceğini kabul eden bir yönetim anlayışı olduğunu biliyoruz. Bu anlayışın bir göstergesi olarak işçi giriş-çıkışlarının azalması ve istikrarın sağlanmış olması beklenir.

¹⁰¹ Cafer ÇELİK, "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, Verimlilik Dergisi, [t.y.], [y.y.], s.27.

¹⁰² ERSEN, a.g.e., s.119-120.

- İşbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırma: Toplam kalite yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanması sonucunda işbirliği artacak ve şirket içi koordinasyon kolaylaşacaktır.
- Kısa sürede yapıya uyum sağlama: Toplam kalite yönetiminin örgütsel yapısı organik olup insanın doğasına uygun bir yapıdır. Dolayısıyla toplam kalite yönetiminin gereği gibi uygulanması durumunda tüm çalışanların bu yapıya kısa bir zamanda ve kolayca uyum sağlayabilmeleri beklenir.

c) İş Geliştirme

İş geliştirme ile tam katılım birbiriyle direkt ilişkili kavramlardır. Tam katılımın sağlanmasına yönelik olarak gerekli yetkiyi, desteği ve eğitimi alan işletme çalışanları için bir sonraki aşama iş geliştirmedir.

Toplam kalite yönetiminin amaçları doğrultusunda her çalışan yaptığı işi, gözden geçirerek işini geliştirme ve daha iyi yapmanın yollarını aramalı, mükemmellik hedefi doğrultusunda hiçbir zaman elde ettikleri ile yetinmemelidir.

İş geliştirme konusunda çalışanların isteklendirilmesi ve bazı teşvik edici unsurların sağlanması gerekir. Örneğin başarılı çalışmaların ödüllendirilmesi, herkesin fikirlerine saygı duyulması ve yeni çalışmaların desteklenmesi, iş geliştirme süreçlerinin daha etkin bir biçimde uygulanmasına yardımcı olacaktır.

4. Örgüt İçi İletişimde Değişim

İçinde bulunduğumuz asrın son çeyreğinden itibaren önümüzdeki yüzyıla verilen “bilgi çağı” tanımlaması, evrensellik kazanmıştır. Artık günümüzde insanların ve işletmelerin en güçlü silahının bilgi olduğunu biliyoruz. Ancak başarıya götüren faktör olarak, artık sadece ona sahip olmanın yetmeyeceği de kesinleşmiştir. Bilgiye erişim, bilgiyi değerlendirme, paylaşma bir başka deyişle bilgiyi hammaddeden ürün haline getirme süreci ve bu sürecin verimliliği başarının anahtarı olarak ön plana çıkmaktadır.¹⁰³

İşte toplam kalite yönetimi de böyle bir ortamda işletmelerin başarısını sağlamak üzere geliştirilmiş bir yönetim modelidir. Bu çerçevede iletişim, toplam kalite yönetimi modelinin başarıyla uygulanmasında en temel faktördür. Başarılı bir toplam kalite yönetimi uygulaması, kuruma, evrensel platformda rekabet edebilirliği için gereken bilgi üstünlüğünü sağlayacak iletişim gücünü katacaktır.

¹⁰³ <http://www.netas.com.tr/netas/TKY/iletisim-t.htm>, s.1.

Çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılarak aynı hedeflere yönlendirilmeleri, hedef, politika ve stratejilerin tüm takım tarafından paylaşılması, kararlara temel oluşturacak verilerin süratle toplanması ve güvenilirliği, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının saptanması, sorunlara ortaklaşa çözümler bulunması, geri besleme mekanizmasının çalıştırılması için öncelikle etkin bir iletişim modelinin oluşturulması gerekir.

İletişim sistematığıne ilişkin olarak genellikle iki tür modelin varlığından söz edebiliriz. Bunlardan birisi tek yönlü iletişim modeli, diğeri ise çok yönlü ve açık iletişim modelidir. Eğer iletişim sürecinde bir kaynak ve bir hedef varsa ve hedeften kaynağa hiçbir mesaj gitmiyorsa, mesajlar sadece kaynaktan hedefe doğru akıyorsa, bu durumda tek yönlü iletişimin varlığından söz edilebilir. Tek yönlü iletişim sistemi, klasik yönetimlerin genel iletişim sistematığını yansıtmaktadır ve toplam kalite yönetimi modelinde uygulanması mümkün değildir. Çünkü bu tür bir iletişim modeli sistemin tamamen tıkanmasına ve dolayısıyla da başarısızlığa sebep olur. Toplam kalite yönetiminin işlerliğinin sağlanabilmesi için en uygun iletişim modeli çok yönlü ve açık iletişimdir. Bu tür iletişimde birçok hedef ve kaynak vardır. Bu hedefler ve kaynaklar arasındaki işleyişin kesin sınırları yoktur ve sürekli bilgi akışı mevcuttur. Bu nedenle çok yönlü ve açık bir iletişim modelinin oluşturulması toplam kalite yönetimin başarısı açısından kaçınılmaz olmaktadır.¹⁰⁴

Toplam kalite yönetimiyle birlikte iletişim, artık yönetimin temel fonksiyonlarından biri haline gelmiş ve iş sonuçlarını doğrudan etkileyen bir görev haline almıştır. Çalışanlardan başlayarak, tedarikçiler, dağıtım kanalları, müşteriler, ve toplumsal kuruluşlar arasında sistematik bir iletişim kanalı oluşturulmalıdır.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin uygulamaya geçirilmesinde tartışılmaz bir öncelik taşıyan iletişim eyleminin yürütülebilmesi için yönetim tarafından bu yaklaşıma uygun bir iletişim bütünü hazırlanması gerekmektedir. Ancak, toplam kalite yönetiminin özünde barındırdığı katılımcı demokratik anlayış bünyesinde iletişim, alıcılar üzerinde bir etki olma olgusunun ötesinde, bir paylaşma ve örgütteki bireyler arasında bir ilişki olarak düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle, örgüt içi ve örgüt dışındaki alıcı kitlesi pasif bir hedef olarak düşünülmemekte aktif bir katılımcı olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda iletişim sürecinin dayatmacı ve emredici bir eylemden, karşılıklı bir etkileşime dönüşmesine dikkat edilmelidir. Toplam kalite yönetimi anlayışı böylelikle insan kaynaklarını zenginleştiren, onları motive eden, bilgi ve beceri düzeylerini artıran ve örgüt kalitesini yükselten bir

¹⁰⁴ ERSEN, a.g.e., s.134.

yapılanmayı gündeme getirmiş olmaktadır. Çağdaş ve demokratik yönetim anlayışında çalışanlar sadece yönetimden etki almakla kalmazlar aynı zamanda da yönetimi etkileyebilirler. Bu itibarla iletişim örgütü değiştirmede kullanılan bir araç olarak da değerlendirilebilmektedir.¹⁰⁵

Toplam kalite yönetiminin öngördüğü çok yönlü ve açık iletişimin işlevlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹⁰⁶

- ❑ İletişim, tüm çalışanların birbirleriyle uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilmelerini sağlayan, birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir.
- ❑ İletişim, örgütteki kişi ve grupların örgütün ortak amaçları doğrultusunda yaptıkları bilgi alış verişidir. Örgütte ortaya çıkan problemlerin çözülebilmesi ve yaratıcı gücün ortaya çıkarılabilmesi iletişim ile gerçekleştirilebilir.
- ❑ İletişim, dış dünya ile örgüt arasında karşılıklı bilgi akışını sağlar. Böylece hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında örgütlerin kendilerini yeni koşullara uyarlamaları kolaylaşır.
- ❑ Örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi, ancak etkin bir iletişim sistemiyle gerçekleştirilebilir.
- ❑ İletişim, örgütte çalışanların oluşturdukları takımların birbirleriyle ve tüm örgütle haberleşmelerinde önemli bir rol oynayarak örgütün bütünlüğünün sağlanmasına ve çalışanların ait olma duygularının gelişmesine yardımcı olur.
- ❑ İletişim, örgütün, gerek sivil toplum kuruluşlarıyla gerekse de sendikal kuruluşlarla ilişkilerinin düzenlenmesini ve çevreye duyarlı hale gelmesini sağlar.

5. Çevreyle İlişkilerde Değişim

Bir işletmenin çevresini oluşturan 5 ana unsur vardır. Bunlar tedarikçiler, çalışanlar müşteriler, rakipler ve toplumdur. Çevreyle örgüt sürekli ve karşılıklı etkileşim içerisinde. Çevrenin örgüt üzerinde olumlu etkileri olabileceği gibi olumsuz etkileri de olabilir. İşte çevrenin olumsuz etkilerinden kurtulmanın ve çevrenin olumlu etkilerinden faydalanmanın en temel yolu çevreyle sağlıklı ilişkiler kurmaktır. Çevresine duyarsız bir toplam kalite yönetimi uygulamasının başarılı olması beklenemez.

a) Tedarikçilerle İlişkiler

¹⁰⁵ Toplam Kalite Uygulamalarının Başarısında Temel Bir Öge Olarak İletişim, 5.Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım 1996, s.s.951-952.

¹⁰⁶ ERSEN, a.g.e., s.s.131-132.

Toplam kalite yönetimi bir bakıma değerler zinciridir. Bu değerler zincirinin ilk halkasını işletmenin tedarikçileri oluşturmaktadır. İşletmelerin ürettiği ürün ve hizmetlerin kalite ve maliyetleri büyük ölçüde tedarikçilere bağlıdır. Tedarikçilerin yetenekleri, sürekli iyileşme çabaları, işletmenin başarısında anahtar unsurlardır. Onlarla güvene dayalı uzun dönemli ortak çabalar, başarının en önemli öğelerinden biridir.

Tedarikçilerle karşılıklı güvene dayalı sağlıklı bir ilişki kurabilmesinde işletmenin tedarikçiye bakış açısı çok önemlidir. İdeal bakış açısı şu şekilde sıralanabilir:¹⁰⁷

- Müşteri ve tedarikçi arasındaki ilişki, her iki tarafında kazanması temeline dayanmalıdır.
- İşletme kendisi başarısı kadar tedarikçinin başarısını da düşünmelidir. Çünkü işletmenin başarısı ancak tedarikçinin başarısıyla mümkündür.
- İşletme, tüm bilgi, teknoloji ve deneyimlerini tedarikçileriyle paylaşmalı, tedarikçilerin gelişmesini aktif olarak desteklemelidir.
- İşletme, tedarikçilerinin bilgi ve uzmanlıklarını önemsemeli, onların birikimlerini ve önerilerini kendi ürün ve süreçlerinde kullanmalıdır.
- İşletme, tedarikçileriyle uzun dönemli ve başarılı ortaklıklar oluşturmalı, somut ve aktif karşılıklı yardımlaşma sağlamalıdır.

b) Çalışanlarla İlişkiler

İşletmenin en yakın çevresi çalışanlarıdır. Değer zincirinin ikinci halkası olarak da nitelendirebileceğimiz çalışanlar, işletme içinde gerçek farkı yaratanlardır. Bugünkü rekabet ortamında şirketler daha kaliteli, daha yeni ürün ve hizmetleri rakiplerden çok daha önce müşterilerine sunmak zorundadır. Bunun başarılabilmesinde en önemli faktör ise mevcut yetenekleriyle çalışanlardır. İşletmelerin benzer araç, gereç, benzer sermaye, hammadde vb. kullandığı düşünülürse farkı yaratan en önemli unsurun, kritik yeteneklerini geliştiren ve koruyan insan kaynakları olduğu anlaşılır.

Çalışanlarını tam olarak tatmin etmeyen bir işletmenin müşterilerini memnun etmesi, süreçlerde istenen kaliteyi yakalaması ve verimliliğini artırması mümkün olamaz. Bu nedenle toplam kalite yönetim programlarının en önemli amaçlarından birisi olan çalışanların mutluluğu, sistematik araştırmalarla izlenmeli ve iyileştirilmelidir. Tercihen bağımsız kuruluşlarla yapılacak, çalışanların da hazırlıklarına katılacağı araştırmaların sonuçlarının ve

¹⁰⁷ <http://www.geocities.com/Euroka/gold/6343/selfass.htm.s.9>.

çalışanlarının mutluluğunun diğer göstergelerinin izlenmesi yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri olmalı, sonuçlar ve iyileşme planları çalışanlarla paylaşılmalıdır.¹⁰⁸

c) Müşterilerle İlişkiler

Müşteri, bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraftır. Günümüzde yönetim anlayışı devrim niteliğinde sayılabilecek önemli bir değişim yaşamaktadır. Klasik yönetim anlayışında üst yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusundan üstten asta doğru inen hiyerarşik yapı içinde şirketler yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmekteydiler. Doğal olarak burada amaç, amirlerin memnun edilmesi idi. Ancak günümüzde amaç; müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.¹⁰⁹

İşte bu gelişmeler ışığında, toplam kalite yönetimi de müşteri ihtiyaç ve beklentilerini eksiksiz ve zamanında karşılamaya dayalı, müşteri odaklı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetimi içerisinde ortaya koyulmuş bütün prensiplerin temel dayanağı müşteri tatminidir.

Toplam kalite yönetimine göre işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini en son noktada müşteriler değerlendirir. Dolayısıyla müşteri odaklılık dendiğinde, “müşteri istek ve beklentileri” ve katma değer nasıl sunulabileceği anlaşılmalıdır. Toplam kalite yönetimi uygulamasıyla ortaya konulan uzun dönemli amaçlara ulaşması da müşterilerde oluşturulacak güvene bağlıdır.

Sunmakta olduğu ürün ve hizmetlerin özelliklerini anlamayan, müşterilerin işletmeden tam olarak ne istediğini ve onların daha en başında işletmeyi nasıl algıladıklarını fark etmeyen işletmelerin, etkin bir müşteri tatmin politikası uygulaması mümkün değildir.¹¹⁰

Müşterilerle tatmini kapsamında öncelikle müşterilerin istek ve beklentilerini tespit edebilecek bir sistem kurularak müşterilerle ilgili bilgilere ulaşılmalıdır. İkinci aşamada elde edilen veriler ürün ve hizmetlerin tasarımına yansıtılmalıdır. Üçüncü aşamada ise müşteriye sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin tepkileri ölçecek bir geri besleme mekanizmasının oluşturulması gerekir.

¹⁰⁸ <http://www.netas.com.tr/netas/TKY/tkymrkz-t.htm>, s.2.

¹⁰⁹ <http://www.kalder.org/ky/html/ky.htm>, s.2.

¹¹⁰ William B.Martin, Çev.Ahmet Ünver, *Müşteri Hizmetlerinde Kalite*, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.11.

d) Rakiplerle İlişkiler

Klasik yönetimler rekabet avantajı elde etmenin rakipleri kontrol etmekten ve rakiplere dayalı stratejiler izlemekten geçtiği düşüncesiyle hareket etmişlerdir. Oysa toplam kalite yönetiminde acımasız piyasa koşullarında rekabet üstünlüğünü, rakiplerin değil, müşterilerin yakından izlenmesinin getireceği düşünülür. Bu bakımdan toplam kalite yönetiminde rakiplerle ilişkilerden ziyade müşterilerle ilişkilere ağırlık verilmiştir.

e) Toplumla İlişkiler

Teknolojik gelişme ve hızlı nüfus artışı ile birlikte çevredeki ekolojik ve sosyal dengeler bozulmakta, her geçen gün dünya yaşanılması daha da zor hale gelmektedir. Bütün bu olumsuz gelişmeler insanları çevreye ve sosyal dengelere daha duyarlı olmaya sevk etmiş, çevreyi ve sosyal dengeyi korumaya yönelik uluslararası çapta faaliyet gösteren bir çok sivil toplum kuruluşu ortaya çıkmıştır.

Kimi zaman müşterilerine yüksek kalitede mal ve hizmetler sunan dev firmalar dahi çevreye duyarsızlıklarından toplumsal tepkilere maruz kalmışlardır. İşte bu tür gelişmeler işletmeleri çevreye duyarlı olmak zorunda bırakmıştır.

Toplam kalite yönetimi de global bir öge olan toplumsal değerlere büyük önem vermektedir. Toplumun değerlerine saygılı olmak, sosyal dengeleri bozacak faaliyetlerden kaçınmak ve çevreyi korumak toplam kalite yönetiminin bir prensibidir. Toplam kalite yönetimini uygulayan tüm işletmelerin toplumsal ilişkilerini sağlıklı bir biçimde devam ettirebilmeleri için aşağıdaki konularda duyarlı olmaları gerekmektedir.¹¹¹

- ❑ Sosyal etkinlikler düzenlemek seminer gibi faaliyetlere destek vermek.
- ❑ Topluma ve çevreye verilen zararların önlenmesine yönelik çalışmalar yapmak.
- ❑ Doğal kaynakların korunmasına katkıda bulunmak.
- ❑ İşletmeye ulaşan toplumsal şikayetler anında değerlendirilmeli ve gerekenler yapılmalıdır.
- ❑ İş kazalarının önlenmesi için mümkün olan tüm önlemler alınmalıdır.

6. Kültürel Değişim

İnsan alışkanlıklarını ve değer yargılarını içeren, psikolojik bir öge olan kültür, örgütlerin en temel yapı taşlarıdır. Toplumlar için gelenek ve görenekler ne ise şirketler

¹¹¹ <http://www.netas.com.tr/netas/TKY/kyunsur-t.htm>, s.2.

içinde kültür odur. Bu bakımdan kültürün örgütler içerisindeki en büyük otoritelerden biri olduğu söylenebilir. O halde örgütler içerisinde bu kadar önemli fonksiyonlara sahip olan örgüt kültürünün, örgütsel yapılanmalarda kesinlikle göz ardı edilmemesi ve yeni bir örgüt yapısının hayata geçirilmesini başarılı kılabilmek için öncelikle kültürel değişimin planlanması ve uygulanması gereklidir.

a) Örgütsel Kültür ve Önemi

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir.¹¹²

Her gün çalışanlar arasında yoğun bir mesaj trafiği yaşanır. Bunlar yazılı ve sözlü olabildiği gibi vücut dili ile de olur. İşte bu mesajlar, bir bütün olarak ele alındığında kültürü oluşturur. Mesajlar resmi ve gayriresmi olarak iki grupta toplanabilir. Resmi olanlar daha ziyade prosedürlere bağlı olan bütçeler, planlar, programlar, yapılar, ödüller, terfiler ve buna benzer mesajlardır. Gayriresmi olanlar ise davranışlar sonucu ortaya çıkan olgulardır ki, çalışma ortamının uyumluluğu, kızgınlıklar, şakalar ve mizah kaynakları, stres altında gösterilen davranışlar, zaman kullanımı ve zamanlamaya karşı duyulan saygıyı kapsar. Bu şekilde verilen her mesaj karşı tarafın aksiyonu için bir talep olup, çalışanlar tarafından belirli bir yönde algılanır.¹¹³

Bir işletmede esas itibariyle değişimi yaratan veya çökelten doğal unsurlardır. 2000’li yılların üstün rekabeti için gerekli sır da işte burada yatmaktadır. Müşteri talep ve beklentileri, ürün ve hizmetin teknik kalitesi ile ilgili olabileceği gibi insan boyutu ile, yani ürün veya hizmeti sunan kişilerin tutum ve tavırları ile de ilgilidir. Kalitenin teknik, yani somut boyutu ile ilgili beklentilere, fiyat, miktar, hata oranı, dayanıklılık, süreklilik, işlevsellik ve garanti sürelerini örnek verebiliriz. Ancak bu şartlar rakipler tarafından da kolayca uygulanabilmektedir. Kalitenin insan boyutu, bir başka deyişle soyut ya da hissi boyutu ile ilgili beklentilere ise, tutum, davranışlar, dikkat, tutarlılık, sadakat ve dürüstlük gibi örnekler verilebilir. Bilgili, sadık ve her bakımdan tatmin olmuş elemanlarla çalışan şirketlerin rakiplerini geride bıraktıkları gözlemlenmektedir. Çünkü, gücünü kendi çalışanlarının sadakatinden, zekasından alan ve böylece kendine özgü bir kültür yaratan şirketlerin başarısını aynen taklit etmek olanaksızdır.¹¹⁴

b) Kurum Kültürünün Değiştirilmesi

¹¹² ERSEN, a.g.e., s.43.

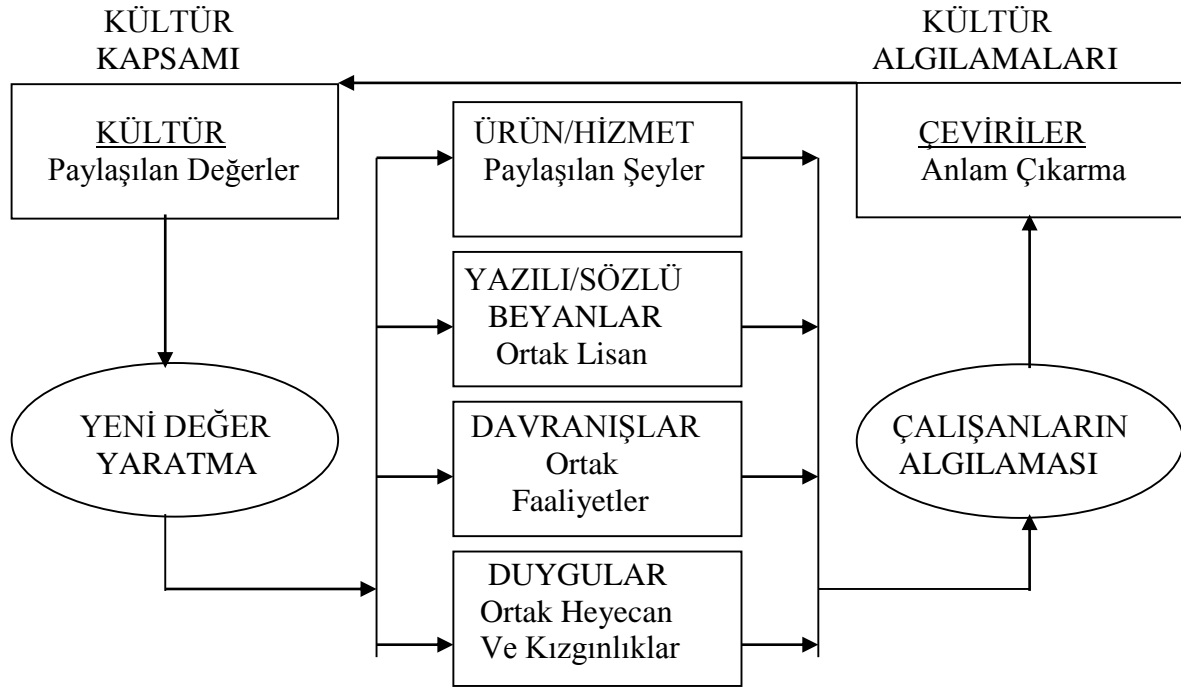
¹¹³ Selçuk ESENDAL, “Rekabetin Sırrı: Kalite ve Kültür Bütünleşmesi”, Standard, Haziran,1996, s.96.

¹¹⁴ ESENDAL, a.g.m., s.95.

Hızlı değişim ve dünya çapında rekabetin şirketleri zor durumlarda bıraktığı günümüzde şirketlerin kurumu kültürlerini yaratıcı etkiler oluşturacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir. Bir şirketin kültürünü planlı bir şekilde değiştirmek mümkündür. Liderlerin ve üst yönetimin kültür değişimi adına ortaya koyacağı açık ve içten bağlılık, çalışanların onları izlemesini sağlayacaktır.

Güçlü kültürleri değiştirmek, yaygın paylaşımı ve geçmişe dayanan kökleri nedeni ile oldukça zor olmaktadır. Ancak, şirketlerin çok ciddi krizlerle karşılaştığı durumlarda örgütün tüm üyeleri değişime cevap vermektedir. Bir örgütte kültür değişikliğini gerçekleştirebilmek için iki temel kritik adımın atılması gerekir. Bunlardan birincisi, kurum içinde halen mevcut olan değerlerin, davranışların ve yönetim sistemlerinin değerlendirilmesi ve bunların arzu edilen yönde ayarlanmasıdır. İkincisi ise, yeni davranışların, değerlerin ve yönetim sistemlerinin belirlenmesi ve kararlılıkla uygulanmasıdır.¹¹⁵ Kültürel değişim süreci aşağıda şekil 5.'de gösterilmiştir.

Şekil 5. Kültürel Değişim Süreci



Selçuk Esendal, Rekabetin Sırrı: Kalite ve Kültür Bütünleşmesi, Standard Dergisi, Haziran, 1996, s.96
c) Kalite Kültürü

¹¹⁵ Özgür DÖĞERLİOĞLU, "Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü", Standard Dergisi, Ekim, 1996, Sayı:418, s.139.

Bir örgütün dış ortamda varlığını ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümü o örgütün kalite kültürünü ifade eder. Kalite kültürü oluşturmak için; amaçların saydamlaştırılmasına, iyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyon ve hedeflerine, tutarlı bir örgüt yapısına, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine, uygun teknoloji süreç tasarımına, kişilere özel dikkat gösterilmelidir. Kalite kültüründe bulunması gereken evrensel kalite değerini yönetim, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler yaşatırlar.¹¹⁶

d) Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür İlişkisi

Toplam kalite bir davranışlar serisi, bir yaşama ve düşünme şeklidir. Kültür ise örgütsel çevrelerin birincil belirleyicisidir. Örgütler, toplam kalite devrimine girişmeden önce

kültürlerinin toplam kaliteye uygun bir ortam sağlayıp sağlamadığını belirlemelidirler. Eğer sonuç olumsuz ise kültürel değişime ihtiyaç vardır.

Toplam kalite kültürüne sahip bir örgütün kalite davranışlarını teşvik eden açık değerleri ve davranışları vardır. Bu kültür, ortamındaki her unsuru bu inanç ve değerlere destek olacak şekilde taviz vermeksizin yönetir. Toplam kalite kültürünün temel değer ve inançları şu şekilde sıralanabilir:¹¹⁷

- Müşteri Odağı: Toplam kalite yönetiminde başarının en temel belirleyicisinin müşteri memnuniyeti olduğu kabul edilir. Dolayısıyla toplam kalite kültürü müşteri memnuniyeti anlayışı üzerine kuruludur.
- İşgören Odağı: Toplam kalite yönetimine göre, müşterinin memnuniyetinin sağlanabilmesi için öncelikle çalışanların memnuniyetinin sağlanması gerekir.
- İşlem Odağı: Toplam kalite hedeflerine ulaşmak için süreçlerin iyileştirilmesi ve sürekli gelişme hedeflenir.
- Takım Çalışması: Toplam kalite yönetimi bireysel çalışmadan ziyade ekip çalışmasına dayalı bir sistem olup çalışanlar arasında işbirliğini ve karşılıklı bilgi alış-verişini sağlar.
- Güvenlik: Toplam kalite yönetiminde örgüt içerisindeki her birey şirketin amaçlarına ve çalışanlarına karşı sınırsız bir güven duygusu içerisindedir.
- Açık sözlülük: Toplam kalite yönetimi içerisinde bütün çalışanlar istedikleri düşüncüyü istedikleri şekilde özgürce ifade edebilirler.

¹¹⁶ DÖĞERLİOĞLU, a.g.m., s.139.

¹¹⁷ a.g.m., s.139.

- Toplam katılım: Toplam kalite yönetimi bir kitle organizasyonudur. Bu organizasyon içerisinde en üst düzeyden en alt düzeye kadar bütün bireyler toplam kalite yönetimi doğrultusunda belirlenmiş şirket amaçlarına ulaşma noktasında ortak bir çaba sarf ederler.

e) Dönüşümün Başarısını Etkileyen Faktörler

Tüm değişim girişimlerinde başarının ilk şartı üst yönetimin desteğinin sağlanmasıdır. Süreç iyileştirmeleri ve insan ilişkileri ise çoğu zaman örgüt yapısı engeline takılır. Bilgi akışı, etkin iletişim sağlayan, yetki ve sorumluluğun uygun dağıtıldığı bir örgüt yapısı olmaksızın yapılan çalışmalar hem tutumları kötüleştirmekte, hem de grubun olgunluk düzeyini azaltmaktadır. Kültür değişimi sırasında sabırlı olmak ve acele davranmamak gerekir. Çabaların kalıcı etkilerini görmek için zamana ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır.

Dönüşümün önündeki önemli bir engel değişime karşı dirençtir. Dirençle birlikte, değişimin büyüklüğüne bağlı bir performans düşüşü de ortaya çıkmaktadır. Dönüşümü gerçekleştirmek için üst yönetimin örgütsel bağlılığı sağlaması, örgüt yapısını iletişime açık hale getirmesi ve dirençten kaynaklanan performans düşüşünü ortadan kaldırması gerekir. Temel hedefse, davranışların ve alışkanlıkların değiştirilmesidir. Bunun için de vizyon, risk, kârlılık ve zaman gereklidir.¹¹⁸

C-TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE TAM KATILIMIN SAĞLANMASINA YÖNELİK YAPISAL DÜZENLEMELER

Toplam kalite yönetiminin tüm çalışanların tam katılımına dayalı bir yönetim modeli olduğunu belirtmiştik. Toplam kalite yönetiminde tam katılımı sağlamaya yönelik en önemli araç ekip çalışmasıdır.

Aşağıda ekip çalışmaları ve bunların çalışma şekilleriyle toplam kalite yönetimi uygulamalarında sıkça karşılaşılan ekipleri incelemeye çalışacağız.

1. Ekip Çalışması

¹¹⁸ DÖĞERLİOĞLU, a.g.m., s.140.

Ekip, belirlenmiş bir projede çalışmak üzere projenin gerektirdiği çeşitli disiplinlerin, değişik eğitim, bilgi, beceri ve görüşe sahip kimselerin ortak bir amaca ulaşmak üzere bir araya gelmesiyle oluşmuş bir topluluktur.¹¹⁹

Ekip çalışması, yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla, onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir.¹²⁰

Toplam kalite yönetimini başarısında ve tam katılımın sağlanmasında en önemli rolü üstlenen ekip çalışmasının etkili sonuçlar verebilmesi için ekip çalışmalarında sistematik bir yöntem uygulanmalıdır. Sistematik bir ekip çalışmasının aşamaları aşağıda kısaca incelenecektir.¹²¹

a) Konunun Belirlenmesi

Ekiplerin etkili çalışabilmeleri açısından konunun belirlenmesi ve mevcut durumun aydınlığa kavuşturulması gereklidir. Öncelikle ekibin üzerinde çalışacağı konuya ilişkin aşağıdaki soruların cevapları kesinleşmelidir.

- Görev nedir?
- Görevi kim tarafından verilmekte ve ne kadar zamanda bitirilmesi istenmektedir?
- Bu görevin amacı nedir?
- Görevi yerine getirebilmek için kullanılacak kaynaklar nelerdir?
- Görevin sınırları nelerdir?

b) Hedeflerin Belirlenmesi

Ekip çalışmaları açısından hedef, tüm ekip elemanlarınca aynı şekilde anlaşılacak kaydı ile açık, gerçekçi, üzerinde anlaşma sağlanmış ve ölçülebilir olmak gereklerini de sağlayan, gelecekte ulaşılması istenilen durumun açık bir tanımıdır.

Hedefler, her zaman için ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır. Çok basit ya da ulaşılması çok zor, hatta imkansız hedeflerin belirlenmemesine özen gösterilmelidir. Hedefe ulaşmanın tek yolu ise tüm ekip elemanlarının aynı hedefe doğru yönelmelerinin sağlanmasıdır.

c) İşlem Planlarının Hazırlanması

¹¹⁹ [Http://www.netas.com.tr/netas/TKY/takim-t.htm](http://www.netas.com.tr/netas/TKY/takim-t.htm), s.1.

¹²⁰ YENERSOY, a.g.e., s.94.

¹²¹ [Http://www.netas.com.tr/netas/TKY/takim-t.htm](http://www.netas.com.tr/netas/TKY/takim-t.htm), s.s. 1-8.

Ekip çalışmalarının başarıya ulaşabilmesinde önemli olan diğer bir faktörde işlem planlarının hazırlanmasıdır. Bu planların hazırlanmasında ekip mutlaka kendini belirli bir zamanla sınırlamalı ve bu süre kesinlikle hedefin tanımı içerisinde yer almalıdır. Ekip çalışmaları sırasında işlem planlarının tüm ekip üyelerinin görebileceği bir yerde olması konuların dağılmaması bakımından önemlidir.

d) Uygulamanın Başlatılması ve Sonuçların Gözlenmesi

İşlem planları da hazırlandıktan sonra sıra uygulama aşamasındadır. Uygulama aşamasının ilk başında takım üyeleri resmi, ürkek ve dikkatli davranışlar sergilerler. Bu aşamada bireysel kişiliklerden takım kişiliğine doğru geçişin başlamasında liderin tutum ve davranışları ile yol göstericiliği kilit rol oynar. Belirli bir süre sonra çekingen davranışların yerini rekabetçi davranışlar ele alacak ve sonraki aşamada ise rekabetçi tutum ve davranışlar yerini işbirliğine bırakacaktır. Bu süreçlerden geçildikten sonra ekip içerisindeki roller de belirlenecek ve işlem planları uygulanmaya başlanacaktır. Uygulamaya başlandıktan sonra özellikle lider tarafından uygulama sonuçları gözden geçirilmeli ve zaman zaman planlar güncelleştirilmelidir.

2. Toplam Kalite Yönetiminde Ekipler

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında başlıca beş tür ekip oluşturulur. Bunlar; bölüm geliştirme ekipleri, çarpaz-fonksiyonel ekipler, görev ekipleri, kalite çemberleri ve kendi kendini yöneten ekiplerdir.

a) Bölüm Geliştirme Ekipleri

Bölüm geliştirme ekiplerinin amacı, bölümün kalite düzeyini, verimliliğini ve performansını artırmak, bu amacın gerçekleşmesini engelleyen problemleri çözmek ve bir daha ortaya çıkmamaları için gerekli önlemleri almaktır. Bölüm ekipleri sayesinde çalışanların aktif olarak gelişme sürecine katılmaları ve bölüm düzeyinde çözilemeyen problemler için etkin bir alt yapı sağlanır.¹²²

b) Çarpaz-Fonksiyonel Ekipler

Toplam kalite yönetim ekipleri içerisinde en önemli ekiplerdir. Bu ekiplere proses ekipleri adı da verilmektedir. Toplam kalite yönetiminin temel prensiplerinden birisi; kalitenin proses kontrol yoluyla sağlanmasıdır. Bu prensibin yerleştirilebilmesi için örgütün tüm sistemini kapsayan bir proses yönetimine ihtiyaç vardır. Proses yönetiminin en önemli aracı da kuşkusuz çarpaz-fonksiyonel ekiplerdir. Sistemin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve

¹²² YENERSOY, a.g.e., s.95.

kontrol edilmesi söz konusu olduğu zaman proses ekipleri vazgeçilmez bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.¹²³

Prosesler ve aktiviteler arasındaki bağlantının sağlanmasında en iyi aracın çapraz-fonksiyonel ekipler olduğu üzerinde anlaşılmıştır. Çapraz-fonksiyonel ekipler, tüketiciler, fonksiyonlar, prosesler ve organizasyon arasındaki bağlantının kurulmasını sağlamaktan sorumludurlar.¹²⁴

Çapraz-fonksiyonel ekiplerin faydaları şu şekilde sıralanabilir.¹²⁵

- ❑ Çapraz fonksiyonel ekipler sayesinde çeşitli disiplinleri temsil edenlerin bir araya gelmiş olması, toplam neden-sonuç analizinin yapılmasına olanak tanır.
- ❑ Ekip üyelerinin uzmanlardan oluşması nedeniyle eğitim gereksinimleri azdır.
- ❑ Ekibin toplam prosesi ve etkileşimlerini anlaması nedeniyle toplam etkinlik maksimum düzeye çıkartılabilir
- ❑ Fonksiyonlar arasında bağlantı sağlanabilir. Böylelikle bütün bir organizasyonun ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanabilir.
- ❑ Eğer fonksiyonel ekipler, proses tasarımından ve uygulamadan önce kurulursa problemlerin oluşmasına engel olacak önleyici eylemlerin planlanmasındaki etkinlik artacaktır.

c) Görev Ekipleri

Görev ekipleri, örgütteki önemli bazı problemlerin hızlı bir biçimde çözülmesi ihtiyacı doğduğunda, yönetim tarafından kurulan ve sadece bu özel problemi çözmek amacıyla bir araya gelen uzman kişilerden oluşur. Bu kişiler geçici olarak asli görevlerinden ayrılarak tam zamanlı olarak çalışırlar. Görev ekiplerinin sorumluluğu, sadece probleme geçici bir çözüm bulmakla kalmamakta, aynı zamanda problemi tamamen çözecek bir planın geliştirilmesinden de sorumlu olmaktadır.¹²⁶

Bu ekipler, kısa süreli bir çalışma için bir araya geldiklerinden toplam kalite yönetiminin sürekli iyileşme amacı kapsamında çok faydalı görülmeyebilirler. Ancak zaman zaman ortaya çıkan çok önemli ve işbirliği gerektiren problemlerin kısa zamanda çözülmesi açısından son derece faydalıdır.

¹²³ YENERSOY, a.g.e., s.103.

¹²⁴ Joel E.Ross, *Total Quality Management, Text, Cases and Readings, Second Edition, Florida, Atlantic University, Florida, 1994, s.78.*

¹²⁵ YENERSOY, a.g.e., s.107.

¹²⁶ YENERSOY, a.g.e., s.107.

d) Kalite Çemberleri

Kalite çemberlerini birlikte çalışmak ve toplantılar yapmak suretiyle, işle ilgili problemlerin kaynakları ve sebeplerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime rapor eden gönüllü çalışanlar grubu olarak tanımlayabiliriz.¹²⁷ Kalite çemberleri toplam kalite yönetimini başarıyla uygulayan şirketlerin ortak uygulamaları arasında yer almaktadır. Kalite çemberleri, organizasyonun iyileşmesine ve büyümesine katkıda bulunmak, insanlar arasında karşılıklı saygıyı geliştirmek, mutlu ve üretken bir çalışma ortamı yaratmak ve insanların yeteneklerini tam olarak kullanmak amacıyla gerçekleştirilen kapsamlı bir ekip çalışması modelidir.¹²⁸

Kalite çemberi uygulamasında grup ilk önce, beyin fırtınası adı verilen bir teknik ile ele alacağı problemi seçer. Daha sonra, bu problemle ilgili gerekli verileri toplanarak problemin hangi noktada daha yoğun olduğu, ne tür kayıplara yol açtığı saptanmaya ve böylece problem alanı daraltılmaya çalışılır.

Bundan sonraki aşama ise problemin nedenlerinin bulunmasıdır. Bu da balık kılıcı denilen bir yöntem sayesinde belirlenir. Kalite çemberinin üyeleri kullandıkları bu yöntemle problemin muhtemel nedenleri üzerinde tartışır, veri toplar ve muhtemel nedenlerden birini en önemli neden olarak seçerler. Bu aşamadan sonra yapılacak şey grubun problemin nedenini ortadan kaldırmaya yönelik çözümler üretmesidir. En uygun çözüm yine grup tarafından seçilir, kısmen uygulanır ve sonuçları alınır. Böylece çözümün uygulanması sırasında karşılaşılabilecek olası sorunlar da giderilebilecektir. Son aşamada ise kalite çemberinin üyeleri, buldukları ve uyguladıkları çözümü üst düzey yönetimin katıldığı bir toplantıda sunarak tartışırlar. Yönetiminde uygun görmesi halinde bulunan çözümler örgütün tüm bünyesinde uygulanır.¹²⁹

Kalite çemberlerinin çalışmalarından genellikle aşağıdaki yararların elde edilmesi amaçlanır.¹³⁰

- Kalite çemberleri çalışmaları sırasında tüm çalışanlar kalite ve verimliliğin artırılabilmesi için düşündükleri çözümleri iletirler ve bu çözümlerden kabul

¹²⁷ Mehmet ÖZCAN, *Kalite Kontrol Grupları*, Karizma-1986 Yıllığı, rönesans Yayınları, [y.y.], s.164.

¹²⁸ Rıdvan BOZKURT, "Toplam Kalite Uygulamasına Geçişin Planlanması, Anahtar Dergisi, Yıl:10, Sayı:118, Ekim, 1998, s.17.

¹²⁹ Nurdoğan ARKIŞ, "Türkiye'deki Kalite Çemberleri Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirmesi, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1993, s.69.

¹³⁰ BOZKURT, a.g.m., s.18.

edilenler uygulamaya konur. Dolayısıyla ilerleyen zaman içerisinde kalite, verimlilik ve iletişimde bir iyileşme beklenir.

- Kalite çemberi çalışmasına katılan her çalışan burada fikrini rahatlıkla ifade edebilmekte yanı sıra tüm fikirlere saygı duyulmaktadır. Bu durumda çalışanların kendilerine olan güvenleri zamanla artacak ve katılımcı çalışanların sorun çözme becerilerinin ve kişisel becerileri zamanla gelişecektir.
- İşletme amaçlarına ulaşma konusundaki sorunların çalışanlarla bizzat tartışılması demek olan çember çalışmasının neticesinde çalışanların işe olan ilgilerinin artırılması ve kişisel becerilerinin geliştirilmesi sağlanmış olacaktır.
- Normal organizasyonlarda çalışanlar arasındaki ilişkiler çok kısıtlıdır. Ancak toplam kalite yönetiminin sorun çözme yöntemlerinden birisi olan kalite çemberleri sayesinde bireyler, gruplar ve bölümler arası ekip çalışması ve yardımlaşmanın gelişmesi sağlanacaktır.
- Kalite çemberleri çalışan-yönetim ilişkilerinin ve iletişiminin gelişmesi sonucunu doğuracak ve böylece ekip çalışmasına olan bağlılık artacaktır.
- Performans ölçülerinin geliştirilmesine çok sayıda insanın dahil olması ile nezaretçi ve yöneticilerin daha fazla veriye sahip olması mümkün olacaktır.
- Örgütlerde çalışanların birbirlerini tanımaları çok önemlidir. Kalite çemberleri sayesinde tüm düzeydeki çalışanlar birbirlerini yakından tanıma ve birbirlerinin bilgilerinden istifade etme olanağı bulacaklardır.

Kalite çemberlerinin uygulanması sırasında dikkat edilmesi ve kesinlikle göz ardı edilmemesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar:¹³¹

- Gönüllülük ilkesi uygulamanın en temel özelliğidir. Çalışan, başkaları değil sadece kendi istediği için grup içinde olmalıdır. Böylece kişi kendine karşı sorumluluk duymaya başlayacak ve ele alınan konuları kendi işi gibi görmeye başlayacaktır. Ayrıca grubun bütün üyeleri istedikleri anda gruptan ayrılma hakkına da sahip olmalıdırlar.
- Çemberler, üzerinde çalışacakları problemi kendileri seçmelidirler. Çember dışındaki hiçbir güç, grubun hangi problem üzerinde çalışacağına karar vermemelidir.

¹³¹ ARKIŞ, a.g.m., s.s.71-72.

- Grup üyeleri sadece kendi işleri ile ilgili problemleri çözmekle yükümlüdürler. Başka kişi ya da grupların problemlerinin ele alınması söz konusu değildir. Bu durum grubun kendi işi üzerinde yoğunlaşmasını ve giderek işini geliştirmesini sağlar.
- Grup üyeleri ele aldıkları problemi çözüme kavuşturmak durumundadırlar. Bu amaçla kalite çemberlerinde grup içinde bulunan çözümler denenerek işe yarayıp yaramadığı anlaşılır.
- Grup üyeleri, buldukları çözümü üst düzey yönetimin katıldığı bir toplantıda sunmalıdırlar. Bu, grup üyeleri için aynı zamanda büyük bir motivasyon kaynağıdır.
- Kalite çemberinin üyeleri, problem çözme konusunda eğitim almalıdırlar. Böylelikle üyeler bir yandan sistemli bir biçimde düşünmeyi öğrenirken, diğer yandan da veri toplama, analiz etme ve karar alma konularında eğitilmiş olurlar.

e) Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Kendi kendini yöneten ekipler, katılımcı yönetimdeki ekip kavramının en sonucusudur. Bu ekipler başarılı ekip çalışmalarının uzantısıdır. Kendini yöneten ekipler ortamında ekiplere aşağıdaki konularda karar almaları için yetki devri yapılır:¹³²

- Kalite, maliyet ve programlar hakkındaki kararlar,
- Ekip üyelerinin değerlendirilmesi,
- Ekip oluşturma kararları,
- Süreç iyileştirme çalışmaları,
- Ekip hedeflerinin belirlenmesi,
- Ekip üyelerinin eğitilmesi.

Görüldüğü gibi kendi kendini yöneten ekiplere oldukça geniş yetkiler tanınmıştır. Ancak bu yetkiler daha büyük sorunların ortaya çıkmasına da sebep olabilir. Böyle bir tehlikenin oluşma riskini en aza indirmek için bu ekipler daha önce şirketin karşılaştığı bazı problemleri başarıyla çözmüş ve bu konuda kendilerini ispatlamış olağanüstü uyum ve işbirliği içerisinde çalışabilme özelliğine sahip ekipler arasından oluşturulmalıdır.

¹³² BOZKURT, a.g.e., s.18.

Dolayısıyla daha önce denenmemiş ilk defa oluşturulan bir ekibe bu kadar geniş yetkiler tanımak ve bu ekibin kendi kendini yönetmesini sağlamak olumsuz sonuçlar doğurabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE KARŞILAŞILAN YAPISAL SORUNLAR VE AVŞAR EMAYE A.Ş. İÇİN BİR YAPISAL DEĞİŞİM ÖNERİSİ

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NE GEÇİŞTE KARŞILAŞILAN YAPISAL SORUNLAR

Toplam kalite yönetimi, örgüt yapısında baştan aşağıya, köklü değişimleri öngörmektedir. Elbette bu çapta bir değişimin başarılmasını engelleyen birtakım problemlerle karşılaşmaktadır. Bu sorunları genel sorunlar ve Türkiye’de karşılaşılan sorunlar olarak aşağıda kısaca inceleyeceğiz.

A) GENEL SORUNLAR

Toplam kalite yönetimi, bugüne kadar birçok işletmede uygulanmış bir yönetim modelidir. Bu modeli uygulayan ve yüksek başarı grafiğini yakalamış işletmelerin yanında büyük başarısızlıklara uğramış işletmelerde vardır. Bu işletmeleri başarısızlığa sürükleyen sebep bir takım yapısal problemlerin çözülemeyişidir. Bu problemleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.¹³³

- Toplam kalite yönetiminin başarısında kilit rolü tepe yönetimi üstlenmektedir. Kimi zaman örgütün tepe yönetimi, örgüt içi kültürel değişimin gerekliliğine inanmamakta ve liderlik konusunda gerekli performansı gösterememektedir. Bu durumda örgüt içerisindeki çalışanlar üst yönetimden gerekli desteği alamamakta ve toplam kalite yönetimi uygulamasının başarıya ulaşması da mümkün olmamaktadır.
- Toplam kalite yönetimi, toplam kalite prensiplerinin bir örgüt içerisinde sistemli bir biçimde uygulanmasını öngören bir yönetim modelidir. Dolayısıyla toplam kalite ilkelerinin uygulanabileceği bir sistemin oluşturulması öncelikli konu olmalıdır. Birçok şirket, motivasyon, yalınlaşma, tam katılım, yetkilendirme gibi konularda düzenledikleri eğitim programlarıyla çalışanlarını ve yöneticilerini toplam kalite ilkeleri konusunda bilgilendirmekte, ancak bu ilkelerin hayata geçirilebilmesini sağlayacak sistemler kurulamadığı için edinilen bu bilgiler kalite ve verimliliğin artırılmasını sağlayıcı uygulamalara dönüştürülememektedir.

¹³³ GÜR, a.g.e., s.s. 91-93.

- ❑ Toplam kalite yönetiminde genellikle gözden kaçırılan önemli bir hususta toplam kalite yönetiminin temel amacıdır. Toplam kalite yönetiminde asıl amaç, verimlilik artışının sağlanması sonucu rekabet gücünün artırılması ve böylece işletmenin varlığının devam ettirilmesidir. Toplam kalite yönetimini uygulamaya çalışan birçok işletmede çoğu zaman araçlarla amaçlar birbirine karıştırılmış, toplam kalite yönetiminin asıl hedefinden uzaklaşmış ve kalite bir slogan olmaktan öteye gidememiştir. Bunun sonucu olarak kalite yönetimine ilişkin teorik bilgiler, verimlilik artışını sağlayacak becerilere dönüştürülemediği için.
- ❑ Birçok işletme toplam kalite yönetimini her türlü soruna çözüm yolu sunan ortak bir yöntem olarak görme hatasına düşerken bazı işletmelerde, toplam kalite yönetimini, örgütün belli bir bölümüne ilişkin problemleri çözme aracı olarak görme yanılığına düşmüşlerdir. Sonuçta birçok işletme, toplam kalite yönetiminin temel felsefesiyle uyuşmayan bu yanlış algılamadan dolayı istedikleri başarıyı elde etme imkanı bulamamışlardır. Çünkü toplam kalite yönetiminin başarısı için, kalite yönetimine özgü temel araç ve prensiplerin örgütün bütün süreçlerinde ve amaçlarına uygun olarak kullanılmaları gerekir.
- ❑ Toplam kalite yönetiminde bürokrasi korkusuyla zaman zaman sistemli çalışmadan uzaklaşmaktadır. Bu tür hatalı bir yaklaşım, toplam kalite araç ve gereçlerinin kuruluşta yerleştirilmesine ve sorun çözmede ortak bir sürecin uygulanmasına engel olmaktadır.

B) TÜRKİYE'DE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Toplam kalite yönetimi, tüm dünyada olduğu Türkiye'de de dikkatleri üzerine çekmiş ve iş çevrelerinin en çok üzerinde durduğu konu haline gelmiştir. Toplam kalite yönetiminin dünyada kazandığı başarılar ve rekabetin artan baskısı Türkiye'de de birçok işletmeyi toplam kalite yönetimini uygulamaya sevk etmiştir.

Türkiye'de toplam kalite ilkelerini toplam kalite yönetimine dönüştürebilmeyi başarmış işletmelerin yanında başarısızlığa uğrayan işletmelerde olmuştur. Başarısızlığa uğramış işletmeleri bu sonuca iten birçok yapısal sorun vardır. Bu sorunlardan en çok karşılaşılanlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- ❑ Türkiye'de toplam kalite yönetimi işletmeler tarafından tam olarak anlaşılammış birçok işletmenin toplam kalite yönetimi çalışmaları, yeni bir sloganın ortaya

konmasından daha ileri gidememiştir. Bu sebeple de toplam kalite yönetiminin özüne inilememiştir.

- Türkiye’de birçok işletmenin değişmez yanılığısı haline gelmiş birtakım alışkanlıklar vardır. Bu alışkanlıklardan en yaygınları; hemen sonuç alma düşüncesi ve olaylara yüzeysel yaklaşımdır. Bu alışkanlıkların bir sonucu olarak toplam kalite yönetimi, birçok işletme ve yöneticisi tarafından gelişi güzel, plansız bir biçimde uygulanmaya çalışılmış, bu çalışmalar sırasında örgütün mevcut yapısı gerektiği gibi irdelenmemiş ve yöneticilerin hemen sonuç alma düşüncesinin bir sonucu olarak, toplam kalite yönetimi uygulaması için gerekli örgütsel alt yapı oluşturulamamıştır.
- Toplam kalite yönetiminde başarıyı yakalamada en önemli faktörün üst yönetimin inancı, desteği ve katılımının sağlanması olduğunu belirtmiştik. Türkiye’de işletme yöneticilerinin birçoğu toplam kalite yönetiminin gerektirdiği bilgiden, inançtan ve liderlik anlayışından yoksundur. Bu eksiklik daha başlangıç aşamasında birçok işletmede, toplam kalite yönetimi çalışmalarının başarısızlığa uğraması sonucunu doğurmuştur.
- Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri genellikle yenilikleri evrimle değil devrimle getirme geleneğine sahiptirler. Bu anlayış, toplam kalite yönetiminin sürekli, ancak adım adım ilerleme, süreçleri yenileme yerine süreçleri geliştirme ilkelerine aykırıdır. İşletme yöneticilerinin birçoğu toplam kalite yönetiminin oturtulacağı sağlam bir alt yapı oluşturmaksızın toplam kalite yönetimini dayatmacı bir anlayışla komple bir devrim olarak uygulamaya çalışmışlardır. Bu da işletme içerisinde değişime karşı aşırı direnç gösterilmesine, yeni prensiplerin gerekli desteği görememesine ve dolayısıyla da başarısızlığa sebep olmuştur.
- Türkiye gibi toplam kalite yönetimi konusunda henüz çok yeni olan ve yaygın uygulama örneklerinin bulunmadığı bir ülkede istenen başarının elde edilmesinde ve sağlıklı bir alt yapının oluşturulmasında önemli bir faktörde deneyimli bir uzmanın desteğidir. Türkiye’de ise toplam kalite yönetimi konusunda uzman sayısı oldukça azdır. Bu nedenle birçok işletme, toplam kalite yönetimi uygulamasına yön verecek gerçek uzmanlardan yoksun kalmıştır. Bu durumda toplam kalite yönetimi ilkelerini zihinsel ve ruhsal planda kabullenmiş, bu ilkelerin getireceği başarılarla inanan deneyimli uzmanların yerini, toplam kalite

yönetiminin çığırkanlığını yapmaktan öteye gidemeyen teorileri, uygulamaya dönüştürme kabiliyetinden yoksun bazı insanlar almıştır. Bu da işletmeleri başarısızlığa sürükleyen diğer bir faktör olmuştur.

- Türkiye’de toplam kalite yönetimi uygulamalarında en çok karşılaşılan sorunlardan birisi de araçlarla amaçların birbirine karıştırılmasıdır. Toplam kalite yönetiminin başarısı için tüm araçların amaçların elde edilmesi yolunda kullanılması gerekir. Sadece araçlar üzerine yoğunlaşan bazı işletmeler ise bürokratik ve kuralcı bir yapıya bürünmüş, toplam kalite yönetiminin temel amaçlarını bir kenara bırakarak toplam kalite yönetimine özgü araçları amaç haline getirmişlerdir. Bunun sonucunda toplam kalite araçlarını kesin bir biçimde yerine oturtma adına yoğun bir çaba içerisinde giren yöneticiler şirketin temel amaç ve sorunlarıyla uğraşmaktan uzak kalmışlardır.¹³⁴
- Türkiye’de toplam kalite yönetimini uygulamaya çalışan işletmelerde en büyük eksiklik eğitim programlarıdır. Yöneticiler ve işletme çalışanları toplam kalite yönetiminin gerektirdiği bilgidenden yoksundurlar. Bu eksikliğin telafisi de ancak eğitimle olur. Türkiye’de eğitim programı veren kuruluşların az ve fiyatların çok yüksek olmasından dolayı birçok işletme gerekli eğitim programlarını düzenleyememiş, dolayısıyla toplam kalite yönetiminin gerektirdiği bilgi birikimi sağlayamamışlardır.
- Türkiye’de toplam kalite yönetimi uygulamasına geçmek isteyen işletmelerin büyük çoğunluğu önemli bir yatırım, ciddi bir finansman ya da organizasyon sıkıntısı veya çalışanların moral ve enerjilerini etkileyen sorunlar içindeyken bu modele geçmeye çalışmaktadırlar. Halbuki böyle bir dönemde işletme bazı olağanüstü koşullar içerisinde faaliyetlerine devam etmekte olduğundan yöneticilerin sağlıklı kararlar alabilmesi ve toplam kalite yönetimine uygun bir yapının oluşturulabilmesi mümkün olmayacaktır.¹³⁵
- Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde genellikle değişime karşı aşırı direnç vardır. Bu da genellikle, üstle astın bir araya gelememesinden kaynaklanmaktadır. Birçok işletme, çalışanların gösterdiği direnç ve isteksizliği aşamamış, toplam kalite yönetimini gerektiği gibi uygulayamamıştır.

¹³⁴ Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.100.

¹³⁵ GÜR, a.g.e., s.92.

- Toplam kalite yönetimi baştan aşağı örgütün tüm bünyesinde uygulanması gereken bütünleşik bir sistemdir. Bu modelin örgütün belli bir bölümünde veya belli bir sürecinde uygulanması başarıyı getirmez. Çünkü toplam kalite yönetimi, bütün ilkeleri birbirine bağlı bir sistem olup tedarikçiden müşteriye uzanan kapsamlı bir uygulamayı gerektirir. Türkiye’de toplam kalite yönetimine ilişkin çalışmalar genellikle örgüt bünyesinde yürütülürken bu konuda müşteri ve tedarikçi faktörü genellikle göz ardı edilmektedir. Bunun sonucu olarak, süreçler ne kadar mükemmel olursa olsun girdiler ve çıktılarda istenen kalite düzeyine ulaşılamamaktadır.

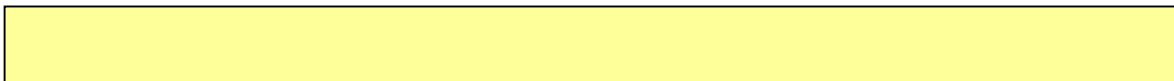
II. AVŞAR EMAYE A.Ş.’DE ÖRGÜT YAPISININ ANALİZİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI İÇİN BİR YAPISAL DEĞİŞİM ÖNERİSİ

Bu bölümde, kırsal bir bölgede faaliyet gösteren, ancak büyük ölçekli bir işletme konumunda olan Avşar Emaye A.Ş. ele alınmakta ve toplam kalite yönetimine geçiş için bir yapısal değişim önerisi sunulmaktadır. Avşar Emaye A.Ş. ihracata yönelik yatırımlarıyla bölgede dikkatleri üzerine çeken bir işletme olup yurt dışında rekabetin hızla artması, bu işletmeyi kalite çalışmalarına ağırlık vermeye yöneltmiştir. Araştırmamızda bu işletmeyi ele almamızın en büyük nedenlerinden birisi de budur.

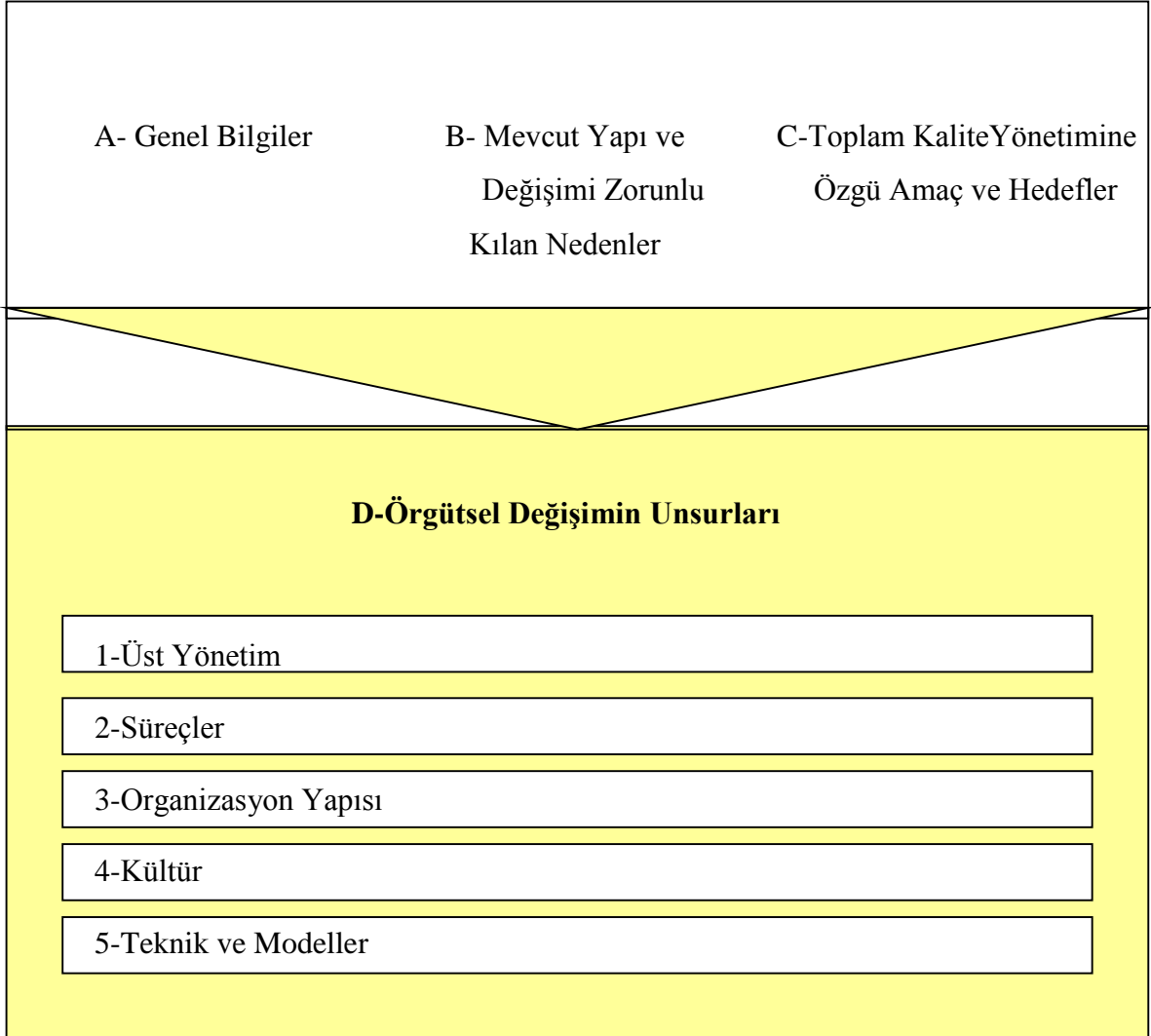
Araştırmanın amacı; toplam kalite yönetiminin örgüt yapılarında öngördüğü değişikliklerin örnek bir işletmeye uyarlanmasıdır. Böylelikle daha önceki bölümlerde teorik olarak incelemeye çalıştığımız toplam kalite yönetimine özgü örgütsel değişim süreci mevcut bir işletme üzerinde modelleştirilecektir. Araştırmamız yaklaşık 6 aylık gözlemlerimizin sonucuna dayanılarak ve şirketin yazılı verilerinden yola çıkılarak hazırlanmıştır.

Bu araştırmada öncelikle işletmenin mevcut örgüt yapısı ele alınacak ve daha sonraki bölümde de bu örgüt yapısının toplam kalite yönetimine uygun bir örgüt yapısı haline getirilebilmesi için yapılması gereken faaliyetlere yönelik önerilerimiz sıralanacaktır. Araştırmamızın genelinde Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ile bazı vaka yazarlarının görüşlerini yansıtan bir vaka çalışması modelinden faydalanılacaktır. (Şekil.6)

Şekil 6. Vaka Çalışması Modeli



Örgüt



T.W.Hadjono, S.ten Have ve W.D.ten Have, Çev.: Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd.Şti., Mükemmele Ulaşmanın Yolları, Rem Ofset, 1.b., İstanbul, Ağustos, 1997, s.s.114-128

A) AVŞAR EMAYE A.Ş. HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Avşar Emaye A.Ş. 1983 yılında Bolvadin/AFYON'da kurulmuştur. İlk kurulduğu yıllarda soba imalatı yapan işletme, sonraki yıllarda emaye mutfak eşyaları üretimine başlamıştır.

Avşar Emaye A.Ş. 1991 yılından bu yana ürettiği malların büyük bir kısmını dış pazarlara arz etmeye başlamıştır. İlerleyen yıllarda yurt dışı pazarlarda gittikçe artan bir ihracat grafiği yakalayan Avşar Emaye A.Ş. bugün ürettiği mamüllerin yaklaşık %70'ini yurt dışına pazarlamakta olup yıllık ihracatı ortalama 6.000.000 \$'dır. Afyon'da son üç yılın en büyük ihracatçısı durumundaki Avşar Emaye A.Ş.'de 16000m² kapalı alanda yaklaşık 500 işçi istihdam edilmektedir.

İşletmede yarı otomasyona yarı insan emeğine dayalı bir üretim yöntemi kullanılmakta olup 100'den fazla ürün çeşidi bulunmaktadır. İşletme yıllık 5.000.000 adet mutfak eşyası üretebilme kapasitesine sahiptir.

Tüm dünyada emayenin yerini çelik ve teflondan üretilen mutfak eşyalarının alması sonucu tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de emaye sektöründe faaliyet gösteren ve üretim hacmi yüksek işletme sayısı oldukça azalmıştır. Dolayısıyla şirket, yurt içi rekabet piyasasında rakip sayısının azlığı nedeniyle fazla bir sorunla karşılaşmamaktadır. Ancak uluslar arası piyasalarda özellikle 3.dünya ülkeleri ile kıyasıya bir rekabet içerisine girilmektedir. Bu rekabetten öne çıkan en önemli unsurlar kalite ve fiyat olmaktadır.

B) AVŞAR EMAYE A.Ş.'NİN MEVCUT ÖRGÜT YAPISI ve DEĞİŞİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER

Avşar Emaye A.Ş.'nin organizasyon yapısı, bürokratik, emir ve talimatlara dayalı, dikey ilişkilerin ağırlıkta olduğu mevcut yapısıyla klasik dönemin işletmelerini akla getirmektedir.

Avşar Emaye A.Ş.'nin organizasyon şeması aşağıda şekil.7'de daha açık bir biçimde görülebilmektedir.

Sadece bu şekil üzerinden Avşar Emaye A.Ş.'nin değişim ihtiyaçlarının neler olduğunu anlaşılabilmesi mümkün değildir. Bu nedenle Avşar Emaye A.Ş.'nin mevcut örgüt yapısının ne durumda olduğunu ve bu yapının değişimini zorunlu kılan nedenlerin neler olduğunu aşağıda inceleyeceğiz.

1. Avşar Emaye A.Ş.'nin Mevcut Amaç ve Hedefleri

Avşar Emaye A.Ş.'nin amaç ve hedeflerinde en başta göze çarpan özellik amaçların kısa vadeli olmasıdır. Bugünkü durumu itibariyle Avşar Emaye A.Ş. şirket vizyonunun oluşmasını sağlayacak uzun vadeli amaç ve hedeflerden yoksundur.

Şirketin en büyük amacı, daha fazla kâr elde etmek ve farklı alanlarda oluşturulacak yeni yatırımlarla holdingleşmektir. Şirketin bütün faaliyetleri, klasik yönetim modellerinin de temellerini oluşturmuş olan bu iki amacın gerçekleşmesine yönelik olarak devam etmektedir.

Ancak bu kısa vadeli ve strateji yoksunu amaçlarla şirketin günümüzün sıkı rekabet şartlarında varlığını sürdürebilmesi mümkün gözükmemektedir. Özellikle bölgesel ekonomik krizler tüm dünyaya dalga dalga yayılmakta ve birçok firmanın kapanmasına neden olmaktadır. O halde öncelikle, şirketin varlığını devam ettirebilmesi için amaçların yeniden tanımlanması gerekir.

2. Avşar Emaye A.Ş.'de Üst Yönetimin Rolü ve Sorumlulukları

Avşar Emaye A.Ş.'de üst yönetimin eğitim düzeyinin ne olduğu ve ne tür yetki ve sorumlulukları üstlendiği aşağıda kısaca açıklanacaktır.

a) Üst yönetimin eğitim düzeyi

Üst yönetimi oluşturan yöneticilerin tümü üniversite mezunu olmakla beraber, birçok şirketi başarıya götüren modern yönetim modellerinin gerektirdiği liderlik anlayışından ve bilgi birikiminden yoksundurlar. Şirket bünyesinde veya şirket dışında üst yönetimin eğitimine yönelik herhangi bir çalışma yapılmamaktadır.

b) Üst yönetimin yetki ve sorumlulukları

Avşar Emaye A.Ş.'de üst yönetimin yapısı yukarıda Şekil.7'de açık bir biçimde görülmektedir. Şirketin alacağı bütün kararlarda tek yetkili üst yönetimdir. Bütün yetkiler ve sorumluluklar üst yönetimde toplanmış olup, çalışanlarla üst yönetim arasında tamamıyla dikey ve kısıtlı ilişkiler söz konusudur. En alt basamağı oluşturan işçilerin üst yönetimle iletişime geçmesi pek mümkün olmamaktadır.

Şirkette üst yönetimin görevi başlıca ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanların yetki ve sorumluluklarının, yapacakları tüm işlerin belirlenmesi ve bunların talimatlara dönüştürülmesi, ikincisi ise verilen kararların çalışanlar tarafından yerine getirilip getirilmediğinin kontrol edilmesidir. Üst yönetim, aldığı kararlara astların uyması konusunda gerekli esnekliği göstermemekte, astlardan, aldıkları emir ve talimatlara harfiyen uymalarını beklemektedir. Üst yönetimin aldığı kararlara uymayan astlar ise uyarı ve uzaklaştırma gibi çeşitli cezalarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Şirkette üst yönetim, bugüne kadar, çalışanları motive edici ve moral değerleri artırıcı herhangi bir çalışma içerisine girmemiştir. Yönetimle astlar arasındaki psikolojik bağlar tamamıyla kopuktur. Zaman zaman örgüt içerisinde resmi olmayan, muhalif gruplar oluşabilmektedir. Ancak bu gruplarda üst yönetim tarafından fark edildikleri anda dağıtılmaktadır.

Üst yönetimin bu haliyle çalışanları yönlendirmesi, çalışanlara liderlik yapması ve çalışanların güvenini kazanıcı bir rol oynaması mümkün değildir.

3. Avşar Emaye A.Ş.'de Çalışanların Durumu

Avşar Emaye A.Ş.'de mevcut örgütsel yapının iyice anlaşılabilmesi için örgüt yapısının en önemli unsurlarından biri olan çalışanların durumunun da ortaya konması gerekir. Bu bağlamda çalışanların eğitim düzeyleri, çalışanların rolleri, çalışanlara yönelik ücret politikaları ve fiziki ortam ele alınacaktır.

a) Çalışanların Eğitim Düzeyi

Şirkette çalışanların büyük kısmı ilkokul mezunudur. Birçoğunun kendi yaptıkları işleriyle ilgili olarak gerekli bilgi ve eğitime sahip olmadıkları söylenebilir. Şirkette yaptığı işlere ek katkılar sağlayabilecek, öğrendikleri bilgileri, becerilere dönüştürebilecek kalifiye eleman sayısı oldukça azdır. Zaman zaman çalışanların yetiştirilmelerine yönelik eğitim programları düzenlendiyse de gerek işgücü devir hızının yüksek olması gerekse de bu eğitimlerin periyodik ve sistemli olarak verilememesi nedeniyle yapılan çalışmalardan olumlu sonuçlar alınamamıştır. Şirkette çalışanların öğrenim durumları aşağıda Tablo.1'de görülebilmektedir.

Tablo 1. Avşar Emaye A.Ş. Çalışanlarının Öğrenim Durumları

YÜKSEKOKUL	LİSE	ORTAOKUL	İLKOKUL
1	117	83	324

b) Çalışanların Roller

Şirket çalışanları ile üst yönetim arasında emir-komuta zincirinin meydana getirdiği soğuk ve hiyerarşiye dayalı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar, üstleri tarafından kendilerine verilen emir ve talimatlara hangi koşullar altında olurlarsa olsunlar uymak durumundadırlar. Üst yönetim, çalışanların, kendilerini veya yaptıkları işleri geliştirmelerine yönelik bir beklenti içerisinde değildir. Zaten çalışanların kendilerini geliştirmelerini ve işe daha fazla katkıda bulunmalarını sağlayacak yeterli alt yapıda yoktur. Üst yönetimin çalışanlara yönelik herhangi bir stratejisi olmadığından çalışanların büyük bir çoğunluğunda işe karşı büyük ölçüde ilgisizlik mevcuttur. Çalışanların %90'ından fazlası yaptıkları işlerden tatmin olamamaktadırlar.

Çalışanların tatminsizliğine sebep olan önemli bir unsurda ödüllendirme sistemi yerine cezalandırma sisteminin uygulanmakta olmasıdır. Şirket içerisinde çalışanların başarılarını değerlendirecek, bu değerlendirme sonucunda da başarılı olanları ödüllendirecek

objektif bir mekanizma yoktur. Kaldı ki böyle bir mekanizmanın işlemlerini sağlayacak alt yapı da mevcut değildir. Bunun aksine çalışanların gerektiğinden cezalandırılmalarına yönelik sistemler kurulmuştur. Tabii ki böyle bir durumda her an cezalandırma korkusu içerisinde yaşayan işçiler, işletme amaçları şöyle dursun, yaptıkları işlere dahi odaklanamamaktadırlar.

Çalışanların amaçları ile işletmenin amaçları arasında büyük bir uçurum ve uyumsuzluk vardır. Çalışanlar işletme amaçları hakkında bilgisizken, işletme üst yönetim de çalışanların amaç ve beklentilerinden habersizdir. Üst yönetim tarafından çalışanlar üzerinde aitlik ve sahiplenilme duygusunun oluşturulamaması da motivasyonsuzluğa sebep olmaktadır.

c) Ücret Politikası

Çalışanların en büyük sorunları, içerisinde buldukları mali sıkıntılardır. Üst yönetimin uyguladığı tutarsız ücret politikası nedeniyle bir yandan başarılı işçiler ödüllendirilemezken diğer yandan işçilerin mali açıdan tatmin edilememektedir. Aldıkları ücretlerle ancak gıda, giyim ve sağlık gibi zorunlu ihtiyaçlarını karşılayabilen çalışanların, mali sıkıntıların ortaya çıkardığı psikolojik etkilerden kurtularak yaptıkları işlere kendilerini vermeleri elbette beklenemez.

d) Fiziki Ortam

Çalışanların fiziki ortamlarının, ısıtma, aydınlatma ve havalandırma gibi sağlık koşulları açısından yeterli olduğu söylenebilir. Şirket bünyesinde işyeri hekimliği oluşturulmuş olup işçiler periyodik olarak sağlık kontrolünden geçirilmektedirler. Ancak bazı işlerin, rutin faaliyetlerden oluşması ve işçilerin büyük bir çoğunluğunun üst yönetim tarafından belirlenmiş emniyet kurallarına uymaması sonucu, iş kazaları her geçen gün artmaktadır.

4. Örgüt İçi İletişimin Durumu

Örgüt genelinde dikey yönlü iletişim ağırlıktadır. Çalışanların kendi aralarındaki iletişim oldukça kısıtlıdır. Çalışanların üstleriyle olan iletişiminde ise hiyerarşiye dayalı bir işleyiş göze çarpmaktadır. Çalışanlar, üst yönetimle iletişim kurarken, üst yönetimin belirlediği bu çerçevenin dışına çıkmamak zorundadırlar.

İletişimin sınırlarının katı bir biçimde çizilmiş olması nedeniyle sağlıklı bir iletişimin kurulması ve geri besleme mekanizmasının çalıştırılması mümkün olmamıştır. Bir yandan üst yönetim, çalışanların tam olarak ne zaman, ne yaptıklarından haberdar olamazken, çalışanlarda üst yönetimin örgüt için öngördükleri amaç ve planlardan habersizdirler. Bu

durum genellikle, üst yönetimin belirlediği amaçlarla astların gerçekleştirdiği faaliyetler arasında uyumsuzluğun doğmasına yol açmaktadır. Zaman zaman üst yönetim orta kademe yöneticilerle toplantılar yapmakta ise de bu toplantıda mevcut sorunlar iyi analiz edilememekte, sorunlara yüzeysel yaklaşılmakta ve bulunan çözümler kısa vadeli bir takım önlemler olmaktan daha ileriye gidememektedir.

Çalışanlar, gerek eğitim yönünden yetersiz olduklarından gerekse de üst yönetimin katı tutumunun etkisiyle kendilerine güvenememekte ve dolayısıyla yöneticilerle iletişim kurmakta zorlanmaktadır. Üst yönetimin çalışanların fikirlerini öğrenmeye yönelik teşvik edici bir tutumu olmaması, hatta yeni tekliflere kapalı görünmesi de bu olumsuzlukta önemli bir etkidir.

5. Çevreyle İlişkiler

Örgüt çevresine kapalı bir görünüm sergilemekte olup, çevreyle sağlıklı iletişim kurabilecek mekanizmalardan yoksundur. Üretilen mal ve hizmetlerde tüketicilerin istek ve beklentileri sadece fiziksel anlamda değerlendirilmekte, kalite ve müşteri hizmetleri konusunda belli bir çalışma yapılmamaktadır. İşletme tüketicilerden daha çok üst yönetimin belirlediği kalite ölçülerine göre üretim yapmaktadır. Kaldı ki şirketin müşteri beklentilerini belirlemeye yönelik bir çalışması da yoktur.

İşletme en çok hammaddesini temin ettiği tedarikçilerle ilişki kurmaktadır. Tedarikçilerle ilişkilerde ise en önemli unsur maliyetin minimum düzeye çekilebilmesidir. Tedarikçilerin kaliteye verdiği önem veya hizmet anlayışı şirket için yeterince ehemmiyet taşımamaktadır. Şirket için önemli olan sipariş verilen malların en ucuza ve en kısa zamanda işletmeye ulaşmasıdır. Ancak işletme, tedarikçilerden sağladığı bazı mal ve hizmetlerin kullanım tekniği konusunda, tedarikçi firmalarla zaman zaman görüşmeler yapmaktadır. Ancak bu görüşmeler, toplam kalite yönetimi uygulamasının başarısında son derece önemli olan ortak hareket etme ve her konuda işbirliği yapma amacına ulaşılması açısından değerlendirildiğinde oldukça yetersiz kalmaktadır.

6. Avşar Emaye A.Ş.'de Kültürel Yapı

İşletmenin temel farklılıklarını ortaya çıkaran, çalışanların büyük çoğunluğu tarafından paylaşılan ortak değerlerden söz edebilmek mümkün değildir. İşletmenin kendine özgü bir vizyonu yoktur. Bunun en temel nedenlerinden birisi örgütün amaçlarının açık bir biçimde ortaya konmamış olması ve dolayısıyla çalışanların içinde buldukları örgütün temel amaçlarından habersiz olarak faaliyetlerini sürdürmeleridir. İşletme çalışanlarının yönetim tarafından belirlenen tek bir amacı vardır. O da verilen talimatlara harfiyen

uyumdur. Bu sebeple örgüt amaçları ile kendi amaçları arasında mantıksal bir bağ kuramayan çalışanların kendilerine özgü kişisel amaçları birinci sırayı almakta, örgütün amaçları ise ikinci planda kalmaktadır.

Örgüt içerisinde objektif kriterlere dayalı bir ödüllendirme sistemi yerine subjektif kriterlere dayalı gizli bir cezalandırma sisteminin varlığı mevcuttur. Bu durum çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu düşürmektedir. Aynı örgüt içerisinde çalışan insanlar birbirlerine karşı güven duyamamakta, bu da takım çalışması ve işbirliğini imkansız hale getirmektedir. Örgütte her bir çalışan, sadece ve sadece kendi kişisel amaç ve menfaatlerine ulaşma gayreti içerisinde olduğundan, şirket çalışanları adeta birbirinden bağımsız çalışan, birbirine karşı duyarız ve ilgisiz bir topluluk görünümü vermektedir.

Müşteri odaklılık açısından olaya bakıldığında ise üst yönetim müşterilerin istek ve beklentilerini yüzeysel bir yaklaşımla yerine getirmeye çalışmaktaysa da iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların üst yönetim tarafından tatmin edilememesi ve müşteri sorumluluğunu üzerinde taşımamasından dolayı müşteri istek ve beklentilerini tam olarak karşılamaya dönük bir sistem oluşturulamamaktadır.

Yukarıda kısaca incelemeye çalıştığımız Avşar Emaye A.Ş.'nin varlığını sürdürebilmesi açısından verimliliğe ve müşteri tatminine dayalı bir yönetim modeli olan toplam kalite yönetimine geçmesinin son derece yararlı olacağını söyleyebiliriz. Ancak bununla beraber işletmenin şu anki örgüt yapısının bu geçişe uygun olmadığı da çok açık bir biçimde görülmektedir. Bu nedenle önce örgüt yapısının toplam kalite yönetimine uygun hale getirilmesi gerekir.

Avşar Emaye A.Ş.'nin, klasik örgüt yapılarını çağrıştıran bu yapısının değiştirilmesi uzun vadeli, planlı ve kararlı bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu tür bir yapının değişim sürecinde kesinlikle sabırlı olunmalı ve değişime ilişkin planlar uzun vadelere yayılmalıdır. Aksi halde ani bir değişime karşı oluşacak dirençler ve yetersiz alt yapının etkisiyle toplam kalite yönetimi uygulamasına geçilmesi ve başarıya ulaşılması mümkün olmayacaktır.

C) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ÖZGÜ AMAÇ ve HEDEFLER

Bir işletmenin örgüt yapısının oluşumunda en önemli unsur amaç ve hedeflerdir. Çünkü bir örgütün bütün faaliyetlerinin temel belirleyicisi amaç ve hedeflerdir. Toplam kalite yönetiminin temel amacının işletmenin varlığını devam ettirebilmesi olduğunu belirtmiştik. Bu da ancak rekabet avantajının elde edilmesi ile olur.

Avşar Emaye A.Ş. ürettiği ürünlerin yaklaşık %70'ini yurt dışı pazarlara sunmaktadır. Bu nedenle işletme son yıllarda global rekabetin şiddetli baskısıyla karşı karşıya kalmıştır. Kısa vadeli önlemlerle rekabetin yok edici etkisinden kurtulmanın mümkün olmadığını birçok işletmenin yaşadığı acı deneyimler göstermektedir. Bu bakımdan firma uzun dönemli hedeflere yönelmeli ve uluslararası rekabetin ezici baskılarından kurtulmak için toplam kalite yönetiminin temel felsefesine uygun amaçları kendisine uyarlamalıdır.

Uluslar arası piyasada sıkı rekabet ortamında ve bölgesel ekonomik krizlerin eksenindeki Avşar Emaye A.Ş.'nin temel amacı varlığını sürdürmek olarak belirlenmelidir. Bu amacı gerçekleştirebilmesine yardımcı olacak yardımcı amaçlarda şu şekilde sıralanabilir.

- ❑ Savurganlıkların önlenmesi
- ❑ Verimliliğin artırılması
- ❑ Süreçlerin geliştirilmesi
- ❑ İşlem sürelerinin kısaltılması ve gereksiz işlemlerin sistemden çıkartılması
- ❑ Müşteri tatmini ve kalite

Yardımcı amaçların hepsi temel amaç olan varlığını sürdürme amacının birer hazırlayıcısı durumundadırlar. Bu amaçlar etrafında yürütülecek çalışmalar neticesinde kârlılık bir sonuç olarak zaten ortaya çıkacaktır.

Belirlenen bu amaçlar açık, herkesin anlayacağı sadelikte belirlenmeli ve amaçlar en üst kademededen en alt kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından paylaşılmalıdır. Amaçların yeterince açık bir biçimde ortaya konmaması, üst veya alt kademelerce kabul görmemesi ya da amaçlar etrafında birleşilememesi durumunda toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması mümkün olmayacaktır.

Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da belirlenen amaçlarla gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Birçok işletme toplam kalite yönetiminin yukarıda saydığımız amaçlarını benimsemekte ancak gerçekleştirilen faaliyetlerin amaçlara ulaştıracak nitelikte olmadığı gözlemlenmekte ve bu durum zamanla amaçlardan uzaklaşılması sonucunu doğurmaktadır. Bunun nedeni ise genellikle üst yönetimin ortaya koyduğu amaçların, faaliyetleri gerçekleştiren alt kademelerdeki çalışanlar tarafından gerektiği gibi özümsememesi olmaktadır. Bu bakımdan üst yönetim, belirlenen amaçlara ulaşılmasının tüm çalışanlara sağlayacağı faydaları alt kademedeki çalışanlara anlatarak çalışanların işletme amaçlarını sahiplenmelerini ve böylece tüm işletme çalışanlarının amaçlar etrafında birleşmelerini sağlamalıdır.

Ayrıca unutulmaması gereken bir nokta daha vardır ki o da toplam kalite yönetiminin bütün amaçlarının birbirine bağlı olduğudur. Amaçlardan birinde meydana gelecek aksamalar diğer amaçların da sekteye uğraması sonucunu doğurabilir.

D) ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN UNSURLARI

Toplam kalite yönetimine özgü amaç ve hedeflerin neler olması gerektiğini belirttikten sonra bu aşamada örgütsel yapının değişiminde önemli rol oynayan değişim unsurlarını ele alacağız. Örgütsel değişimin en önemli unsurları üst yönetim, süreçler, organizasyon yapısı, teknik ve modeller ile uygulama ve değişim yöntemidir.

1. Üst Yönetim

Bu bölümde toplam kalite yönetimine özgü örgütsel yapıda belki de en önemli unsur olarak kabul edilen üst yönetimin liderlik ve destek anlayışının ne olması gerektiği, eğitim ihtiyaçları ve üst yönetimin nasıl şekillenmesi gerektiği açıklanacaktır.

a) Üst Yönetimin Liderliği ve Desteği

Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanmasında vazgeçilmez koşullardan birisi de üst yönetimin inancı ve desteğinin sağlanmasıdır.

İşletmede bugüne kadar klasik yönetim tarzları izlenmiş ve bürokratik usullerle çalışılmıştır. Şirket çalışanları kendilerine olan güvenlerini yönetimin katı tutumu nedeniyle kaybetmiş ve yönetimle olan bağlarını en alt seviyeye indirmişlerdir. Yönetimin desteğini alamayan çalışanların toplam kalite yönetimine geçiş çalışmalarına katkıda bulunabilmeleri asla mümkün değildir.

Öncelikle üst yönetimin mutlaka toplam kalite yönetimini anlaması ve özümsemesi gerekmektedir. Üst yönetim, toplam kalite yönetiminin getireceği fayda ve başarılarla yürekten inanmalı ve toplam kalite yönetimi konusunda önlerine çıkacak bütün zorluklara kendilerini hazır hissetmelidirler. Bunun içinde üst yönetimin toplam kalite yönetimi konusunda uzman ve deneyimli bir insan tarafından yönlendirilmesi ve bilinçlendirilmesinde fayda vardır. Ancak böyle bir uzmanın görevlendirilmesi kararının bile üst yönetime ait olduğu düşünülürse öncelikle üst yönetimin toplam kalite yönetimine geçişi kabullenmiş olması gerekmektedir. Çünkü toplam kalite yönetimine geçiş kararını verecek olan da üst yönetimdir.

Üst yönetimin toplam kalite yönetimine olan samimi inancı sağlandıktan sonra diğer aşama, bu inancın desteğe dönüştürülmesidir. Şirkette üst yönetim, daha önce uygulanan katı ve bürokratik davranışların etkisi altında kalan çalışanlarını mümkün olduğunca

desteklemeli, bizzat toplam kalite yönetimi çalışmalarının en önünde yer alarak liderlik fonksiyonunu eda etmelidir.

Üst yönetimin liderliği çok önemlidir. Toplam kalite yönetiminde üst yönetim bütün sorunları ilk olarak göğüsleyecek ve sorunları çözme konusunda çalışanlara en büyük desteği sağlayacak birim olmalıdır. Öncelikle tüm çalışanlar toplam kalite yönetimin örgüte ve kendilerine sağlayacağı faydaları görmeli ve toplam kalite çalışmalarına içtenlikle katılmalıdırlar. Çalışanların isteklendirilmesi ise üst yönetimin göstereceği performansa bağlı olacaktır.

Ancak unutulmaması gereken bir husus daha vardır ki o da orta yönetimdir. Üst yönetimle çalışanlar arasındaki köprü vaziyetini üstlenen orta yönetimin de en az üst yönetim kadar istekli ve aktif olması gerekir. Üst yönetim sahip olduğu dinamizmi ve desteği aynen orta yönetime de aktarmalıdır. Çünkü çalışanlara üst yönetimin inancını ve desteğini yansıtacak olan kademedeki orta yönetimdir. Pek çok firmada, üst yönetimin toplam kalite yönetimi çalışmalarında büyük bir inanç ve kararlılık sergilemesine rağmen orta kademe yöneticilerin aynı inanç ve kararlılıkta olmaması nedeniyle üst yönetimin bu gayretleri çalışanlara ulaştırılamamaktadır. Bu nedenle üst yönetimin liderliği yanında orta yönetimin liderliği de büyük önem taşımaktadır.

b) Üst ve Orta Kademe Yöneticilerinin Eğitimi

İşletmede üst yönetim ve orta kademe yönetimin toplam kalite yönetimi prensipleri ve toplam kalite yönetiminin uygulamaya geçirilmesi konusunda gerekli bilgi birikimi ile yeterli deneyime sahip olmadıklarını belirtmiştik. Bu açıdan öncelikle toplam kalite yönetimi konusunda gerçek anlamda uzman olan bir insanın görevlendirilmesi ve bu uzmanın toplam kalite yönetiminin hayata geçirilişinin her aşamasında yönetime önderlik etmesi gerekmektedir. Seçilecek uzmanın yetkileri geniş tutulmalı ve vereceği kararlar konusunda kesinlikle baskı uygulanmamalıdır. Aksi halde uzmanın sağlıklı kararlar alabilmesi mümkün olmayacaktır.

Bunun dışında üst yönetime toplam kalite yönetimi ve uygulamaları konusunda periyodik ve düzenli bir eğitim programı uygulanmalıdır. Bu eğitim programında ana başlıklarıyla aşağıdaki konular işlenebilir:

- ❑ Toplam kalite yönetiminin amaçları
- ❑ Toplam kalite yönetiminin faydaları
- ❑ Toplam kalite yönetimine geçişte izlenecek stratejiler
- ❑ Toplam kalite yönetimini uygulama teknikleri

- Toplam kalite yönetimine geçmiş şirketlerin deneyimleri

Eğitim programının haricinde yöneticiler toplam kalite yönetimi ile ilgili yayınları çok yakından takip etmeli ve mümkünse bu konuda düzenlenen seminerlere katılmalıdırlar. Hatta işletme için özel seminer programlarının düzenlenmesi daha faydalı olacaktır. Böylece uzman insanlarla bir araya gelinerek bire bir şirketin özel sorunları rahatlıkla tartışılabilir.

c) Bir Kalite Kurulunun Oluşturulması

İşletmede bölümler arası koordinasyonun sağlanması, toplam kalite yönetimi çalışmalarının yönlendirilmesi, desteklenmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesi aşamalarının takibi için bir kalite kurulu oluşturulmalıdır. Bu kurul, toplam kalite yönetimi ile ilgili önemli kararların alınması ve insan kaynaklarının yönlendirilmesi konularına öncülük etmelidir. Bu kalite kurulunun içinde mutlaka toplam kalite yönetimi konusunda uzman insanlarda bulunmalıdır.

2. Süreçler

Süreçler dendiğinde akla ilk gelenler, politika ve strateji süreçleri, çalışanların yönetimi süreçleri ve kaynak yönetimi süreçleri olmaktadır. Bu süreçler aşağıda kısaca incelenecektir.

a) Politika ve Strateji Süreçleri

Toplam kalite yönetiminde strateji ve politika geliştirme çok önemlidir. Şirketin en önemli hedefi varlığını sürdürebilmek olduğuna göre; amaçlara ulaştıracak uzun ve kısa vadeli stratejilerinde geliştirilmesi gerekir. Bu stratejilerin belirlenmesi ve uygulamasının takibi kalite kuruluna ait olmalıdır. Kalite kurulu tarafından hemen hemen her konuda strateji ve politika geliştirilebilir. Örneğin; kalite stratejileri, rekabet stratejileri ve müşteri memnuniyetine dayalı çeşitli stratejiler uygulanabilir. Ancak önemli olan bu stratejilerin amaçlarla uyumlu olması ve takibinin hassasiyetle yapılmasıdır.

b) Çalışanların Yönetimi Süreçleri

Şirkette çalışanların büyük bir çoğunluğunun eğitim düzeyi itibariyle düşük ve yaptıkları işlere yeni katkılar sağlayacak nitelikte elemanlar olmadıklarını belirtmiştik. Toplam kalite yönetiminin katılımcı bir model olma özelliğini taşıdığını düşünürsek bu yönetim modelinin uygulanmasında için sağlıklı bir alt yapının oluşturulması gerekmektedir. Çünkü toplam kalite yönetiminin alt yapısını oluşturan en önemli faktör insandır. Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında esas olan sistemlerin insanları yönetmesi değil, insanların

sistemi yönetmesidir. O halde öncelikle kalite komitesi tarafından sistemi yönetecek nitelikte insanların seçimi konusu ele alınmalıdır.

Kalite kurulu, sistemi yönetebilecek ve sisteme katkılar sağlayabilecek türdeki elemanların seçilebilmesi açısından, işletmeye alınacak elemanlarda aranacak kriterleri belirlemeli ve işin niteliğine uygun, doğru elemanların seçilmesini sağlamalıdır. Eleman seçimi ne kadar titizlikle yapılırsa toplam kalite yönetimi içerisindeki eğitim programları da o kadar olumlu sonuçlar verecektir. Bu olumlu sonuçlar da toplam kalite yönetiminde tam katılımın gerçekleşmesini ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır.

İşletmede işi bırakanların ve işe yeni başlayan elemanların sayısı her geçen gün artmaktadır. Her ay yaklaşık çalışanların %10'u tamamıyla değişmektedir. Bu hızlı değişim, şirketin geleceğini tehlikeye sokmaktadır. Toplam kalite yönetimine geçiş aşamasında en önemli çalışmalardan birisinin de eğitim programları olduğunu belirtmiştik. Bu programların amacına ulaşabilmesi için periyodik ve düzenli olması gerekir. Ancak iş gücü devir hızının bu kadar yüksek olması durumunda, bir yılın sonunda toplam kalite yönetimi eğitiminin tamamını almış işçilerin oranı %20'yi geçmeyecektir. Bu bakımdan kalite kurulu tarafından işçilerin işten ayrılmasına neden olan faktörler iyice etüt edilmelidir. Bu faktörler maddi ve manevi faktörler olarak ayrı ayrı ele alınmalıdır. Bu çalışmalar neticesinde elde edilecek bulgulara göre çalışanların işten ayrılmalarını engelleyecek ve onları işletmeye bağlayacak tedbirler süratle alınmalıdır. Bu tedbirler alınmaksızın insan kaynaklarının geliştirilmesi yönünde sarf edilen tüm masraflar ve uğraşlar sonuçsuz kalacaktır.

Öte yandan şirket çalışanlarının toplam kalite yönetimi konusunda hiçbir deneyimi ve bilgisi yoktur. Bu nedenle çalışan başına yılda en az 120 saatlik bir eğitimin verilebileceği bir eğitim programı uygulanmalıdır. Verilecek eğitimde en önemli noktalardan bir tanesi de eğitim çalışmalarını yürütecek kişi ya da kişilerin belirlenmesidir. Bu kişi ya da kişilerin, daha önce benzer şirketlerde kalite program ve tekniklerini başarıyla uygulamış, toplam kalite yönetimi uygulamalarının bizzat içerisinde bulunmuş, teorik bilgilerini pratik becerilere dönüştürebilmiş kişiler olmasına özen gösterilmelidir. Toplam kalite yönetimi eğitimi kapsamında orta kademe çalışanların; veri toplama, analiz, problem çözme teknikleri, kalite takımları, kalite işlev oluşturma, politika oluşturarak yönetim gibi konularda eğitim almaları zorunludur. En alt kademedeki çalışanlara ise kalite bilincinin oluşturulmasına yönelik, problem çözme teknikleri, kalite projesi ve kalite çemberi uygulamaları ile ilgili eğitim programları düzenlenmelidir. Eğitim konusunda dikkat edilmesi gereken önemli

nokta, eğitim çalışmalarının periyodik ve sürekli olmasıdır. Az olsa bile periyodik bir eğitim programı, çok ama kesintili bir eğitim programından daha verimli olacaktır.

Eğitim çalışmalarını programlayacak ve yürütecek birim kalite kurulu olmalıdır. Kalite kurulunun eğitim çalışmalarını programlarken ve eğitim çalışmaları sırasında dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bu hususlar şu şekilde sıralanabilir:

- ❑ Öncelikle çalışanların eğitim ihtiyacı belirlenmeli. Bu ihtiyaçlara göre hangi eğitim konularının işleneceği belirlenmelidir.
- ❑ Kalite kurulu tarafından eğitim çalışmalarının hangi gün, hangi saatte ve nerede yapılacağı açık bir biçimde belirlenmelidir.
- ❑ Belirlenen eğitimin kim yada kimler tarafından verileceği belirlenmelidir.
- ❑ Eğitim çalışmalarında katılım çok önemlidir. Kalite kurulu, bütün çalışanların kendileri için düzenlenmiş eğitim programlarına katılmalarını sağlayacak tedbirleri almalı ve eğitim çalışmalarına katılımın tam olup olmadığını kontrol etmelidir.
- ❑ Eğitim programlarının verimlilik üzerindeki etkisini test etmeye yönelik aylık ya da haftalık istatistiksel çalışmaların yapılması sağlanmalıdır. Böylelikle düzenlenen eğitim programlarının amacına ulaşp ulaşmadığı saptanmış olacaktır.

c) Kaynak Yönetimi Süreçleri

İşletmelerin kaynakları dediğimizde, ilk olarak akla gelenler; insan kaynakları, mali kaynaklar, bilgi ve teknoloji olmaktadır. Bir işletmede doğru amaçları belirlemek ve amaçlara ulaştıracak etkin stratejiler belirlemek tek başına yeterli olmamaktadır. Önemli olan işletmenin yukarıda saydığımız kaynaklarının belirlenen amaç, politika ve stratejilere uygun olarak kullanılmasıdır. Örgütün amaçlarına uygun olarak kullanılmayan kaynaklar, israf edilmiş demektir. O halde kalite kurulu;

- ❑ Finans, bilgi, malzeme, teknoloji ve insan kaynaklarını sistematik bir kaynak yönetimi anlayışıyla ele almalı,
- ❑ Tüm kaynakların belirlenen amaç ve stratejilere uygun olarak kullanılmasını temin edecek tedbirleri almalı.
- ❑ Kaynakların, alınan kararlara uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının denetimini sağlamalıdır.

3. Organizasyon Yapısı

Her modelin kendisine özgü bir organizasyon yapısı vardır. Toplam kalite yönetimine özgü organizasyon yapısı ise yetki dağılımını, tam katılımı, etkin iletişimi ve ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Aşağıda organizasyonun genel yapısını ortaya çıkaran bu unsurları kısaca açıklanacaktır.

a) Yetki Dağılımı ve Tam Katılım

Şirkette bütün yetkilerin üst yönetimde toplandığını ve çalışanların yaptıkları standartlarla tanımlanmış işlerin dışına çıkmadığını belirtmiştik. Katılımcı bir model olan toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için öncelikle yetki dağılımının olması gerekir. Şirketle ilgisi olan her insan; müşteriler, çalışanlar ve aileleri, hissedarlar ve tedarikçiler kendilerini rahat hissedebilmeli, şirketten memnun olabilmeli, yeteneklerini kullanabilmeli, kendi güçlerini anlayabilmelidirler.

Bunun içinde yetki dağılımı ile bazı yetkiler alt kademelere yayılmalı bütün çalışanlar toplam kalite yönetiminin sorumluluğunu ve amaçlarını paylaşmalıdırlar. Bu paylaşım tedarikçiler ve müşterilerle olan ilişkilerde de kendini hissettirecektir. Her çalışan yaptığı işi geliştirme, işte meydana gelen hataları direkt olarak düzeltme ve kendi işiyle alakalı kararlara katılma yetkisine haiz olmalıdır. Aksi halde tam katılımın sağlanması mümkün olmayacaktır. Üst yönetim, yetki dağılımı konusunda esnek davranmalı, çalışanların amaçları ve faaliyetlerini çalışanlarla beraber belirlemeli ve çalışanların istekleri ile şirketin amaçlarını uyumlaştırmalıdır.

İşletme çalışanlarının bugüne kadar hiçbir karara katılmayıp bütün emir ve talimatları üst yönetimden beklediği düşünülürse tam katılım kültürünün yerleştirilmesinin oldukça zor olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle çalışanlara tam katılımın önemi vurgulandıktan sonra, iş geliştirme ve hataları önleme konusunda duyarlı, sorumluluğunu bilen ve kendi işinde başarı sağlamış işçilerin gerek maddi gerekse manevi olarak ödüllendirilmeleri gerekir. Bu ödüllendirmeler sonucunda, bir yandan ödüllendirilen işçilerin kendilerine daha çok güven duymaları sağlanırken diğer yandan diğer çalışanlarında teşvik edilmesi sağlanmış olacaktır.

b) Ekip Çalışması

Toplam kalite yönetiminde çalışanların verimliliğinin sağlanmasında en önemli araçlardan birisi de ekip çalışmasıdır. Ekip çalışması çalışanlar arasında sinerji etkisini yaratarak işçilerin işe olan bağlılığını artıracaktır. Ekip çalışması için gerekli alt yapının oluşturulmasında yine en önemli görev üst yönetime düşmektedir. Üst yönetim bireysel başarılar yerine takım çalışmasına dayalı işbirliğinin ortaya çıkardığı başarıları ödüllendirme yoluna giderek ekip çalışmalarını özendirilmelidir.

Daha önceki bölümlerde toplam kalite yönetimi çalışmalarının başlatılmasına, sorunlara hızlı ve etkin çözümler getirilmesine yönelik olarak oluşturulabilecek bir çok ekip olduğundan bahsetmiştik. Bu ekipler oluşturulurken en çok dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi de liderin seçimidir. Lider, ekip üyeleri arasındaki koordinasyonu sağlamaktan sorumludur. Her ekibin bir lideri olmalıdır. Bu liderin bizzat ekip üyeleri tarafından belirlenmesinde fayda vardır. Ekiplerin kurulması ve görevlerinin belirlenmesi ise kalite kuruluna ait olmaktadır.

Avşar Emaye A.Ş.'de işbirliğine dayalı çalışmalar daha önce hiç yapılmamıştır. Çalışanların işbirliğine dayalı bir çalışma düzeni içerisine sokulması için kalite kurulu tarafından sürekli ve geçici görevli ekipler oluşturulmalıdır. Özellikle kalite çemberleri ekip üyelerinin yetişmesi ve iş geliştirme programlarına katkısı açısından son derece önemlidir. Bunun yanında acil çözüm gerektiren meselelerin çözümüne yönelik görev ekipleri ve proseslerin kontrolüne yönelik çapraz-fonksiyonel ekipler kalite kurulunun desteğiyle bir an önce oluşturulmalıdır.

Ekiplerin oluşturulması ve çalışması sırasında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şu şekilde sıralanabilir:¹³⁶

- ❑ Ekip üyeleri arasında ekibin hedefi, misyonu ve yetkileri bakımından tam bir anlaşma olmalıdır. Ekip üyeleri hiyerarşik bir otoritenin etkisinde bırakılmamalı ve tam bir iletişim serbestisine sahip olmalıdırlar.
- ❑ Kalite kurulu tarafından oluşturulacak ekibin üyeleri, ekibin hedeflerine uygun bilgi, yetenek ve beceriye sahip olmalı, hedefe yönelik tüm çalışmalarda sorumluluk sahibi olmalı ve fikirsel paylaşımlara açık olmalıdırlar.
- ❑ Ekip üyeleri ve liderin yaratıcılığı ve yeniliklere açık olması çok önemlidir. Ekip üyeleri her türlü fikre açık olmalı, fikrinden dolayı hiç kimse ekipten dışlanmamalı ve eleştirilerde yıkıcı değil yapıcı olunmalıdır.
- ❑ Ekibin amaçları, üyeler açısından anlamlı ve heyecan verici olarak algılanmalıdır. Bütün üyeler elde edilecek başarının sonuçlarını paylaşmak için üst yönetim tarafından motive edilmeli ve cesaretlendirilmelidirler.
- ❑ Ekipler, hep birlikte işbirliği yapmalarının ve takım ruhu içinde başarıya ulaşmalarının neticesinde ödüllendirilmelidirler. Ödüller orijinal, yaratıcı ve

¹³⁶ EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.379.

yenilikçi fikirler için verilebileceği gibi, takımın başarısı sonucunda tüm üyeler içinde verilmelidir.

- Ekipler kurulurken, ekibin üyeleri dar görev alanları ile sınırlı tutulmamalı, yetkiler geniş esnek ve organik olarak tanımlanmalıdır. Böylece ekibin verilen görevin daha da üstünde başarılar elde etmesi beklenebilir.

Toplam kalite yönetimine ilk geçiş aşamasındaki bir işletmenin ilk olarak kuracağı ekipler, çapraz fonksiyonel ekipler, bölüm geliştirme ekipleri ve görev ekipleri olmalıdır. Kalite çemberleri ile kendi kendini yöneten ekipler ise ilerleyen safhalarda düşünülmelidir. Çünkü bu tür ekiplerin başarı elde etmesi, örgütte toplam kalite kültürünün oluşmasına, yeterli bilgi birikiminin sağlanmasına ve organizasyonun ekip çalışması konusunda uzmanlaşmasına bağlıdır.

c) İletişim

Toplam kalite yönetimi katılımcı ve paylaşımaya dayanan bir yönetim modelidir. Bu paylaşımın ilk şartı etkin iletişim kanallarının oluşturulmasıdır. Avşar Emaye A.Ş.'de ise tek yönlü, sınırlı ve dikey yönlü bir iletişimin ağırlıkta olduğundan bahsetmiştik. Böyle bir ortamda bilgilerin paylaşılması, eşgüdümün sağlanması ve faaliyetlerin denetlenebilmesi mümkün değildir. Bu bakımdan kalite kurulu, sağlıklı iletişimin sağlanmasına yönelik iletişim kanallarını bir an önce kurmalıdır. Kurulan iletişim kanalları çok yönlü ve açık olmalıdır. Örgüt içerisinde iletişime herhangi bir sınır konmamalı iletişim kanallarının yatay ağırlıklı olmasına özen gösterilmelidir. Üst yönetim zamanının %50'sinden fazlasını çalışanlarla iletişim kurmaya ayırmalıdır. Özellikle üst yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimin aksamamasına özen gösterilmelidir. Aksi halde çalışanlar kendi aralarında iletişim kurarak yönetimi tenkit eden davranışlar içerisinde girebilmektedirler.

d) Çevreyle İlişkiler

Örgütün çevresini tedarikçiler, müşteriler ve toplum olarak sayabiliriz. Tedarikçiler, işletmenin ürettiği mal ve hizmetler için kaynak sağlayan unsurlardır. Toplam kalite yönetimi bir kalite değerleri zinciridir. Bu zincirin halkalarından herhangi birinin eksik olması, başarısızlığa sebep olabilir. Tedarikçilerde kalite değerleri zincirinin bir halkası sayılabilir. İşletme, tedarikçilerini maliyet ve zaman esasına göre seçmektedir. Tedarikçilerin belirlenmesinde ve tedarikçilerle ilişkilerde en önemli kriter kalite olmalıdır. Müşteri istek ve beklentilerini karşılamak durumundaki işletmenin, müşterinin beklediği kaliteyi müşteriye sunabilmesinde en önemli unsurlardan birisi de tedarikçilerdir. Firma kendi örgüt

yapısındaki değişimlere paralel olarak tedarikçilerini de vereceği teknik destek ile geliştirmelidir. Ancak bu değişimi bütün tedarikçilere kabul ettirebilmek ve uygulattırabilmek mümkün olmayacaktır. O halde kalite kurulu, firmanın belirlediği proseslere ve kalite prensiplerine uygun çalışan tedarikçileri belirlemeli ve bu tedarikçilerle işbirliği içerisinde çalışmayı tercih etmelidir. Tedarikçiler belirlenirken, tedarikçi firmanın kalite ve proseslere verdiği önem, kültürel yapısı, müşteri tatmin anlayışı ve satış sonrası destek bilinci temel kriterler olmalıdır.

Müşteriler ise firmanın sunduğu mal ve hizmetleri talep ederek işletmeye finansman girdisi sağlayan insanlardır. Toplam kalite yönetiminde bir işletmenin mal ve hizmetlerinin nitelik ve kalitesinin temel belirleyicisi müşterilerdir. Avşar Emaye A.Ş.'de ise bugüne kadar üretilen mal ve hizmetlerin niteliğinin ve kalitesinin temel belirleyicisi üst yönetim olmuştur. Bu tür bir yönetim anlayışının sonucu olarak firmanın bugüne kadar müşteri istek ve beklentilerini öğrenmeye ve müşterinin arzuladığı kaliteyi ona sunmaya yönelik ciddi bir çalışması olmamış ve müşteri beklentilerine yönelik çalışmalar, malın fiziki unsurlarıyla ilgili konuların dışına çıkamamıştır. Halbuki toplam kalite yönetiminin en temel öğelerinden birisi de müşteri tatminidir.

Müşterilerle ilişkilerde en önemli nokta müşterinin arzuladığı kalite düzeyinin belirlenmesidir. Kalite kurulu öncelikle müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesine yönelik sistemleri oluşturmalıdır. Müşteri istek ve beklentilerinin öğrenilmesinde en geçerli yöntem anket çalışmasıdır. Yapılan çalışmalar neticesinde elde edilecek bilgiler, en üst kademededen en alt kademeye kadar bütün çalışanlara aktarılmalı ve her çalışanın, müşterinin beklediği kaliteyi sunma sorumluluğunu kendi bünyesinde hissetmesi sağlanmalıdır. Firma içerisinde müşterilerle çalışanların bire bir diyalog kurabilmelerine imkan sağlanmalı, her çalışan yaptıklarının sonuçlarını müşterinin ağızından bizzat dinleyebilmelidir.

Müşterilerle ilişkilerde önemli bir noktada müşteri hizmetlerinin satış sonrasında da devam etmesidir. Müşteri malı satın aldıktan sonra da yalnız bırakılmamalı, müşterinin karşılaştacağı sorunlara yönelik satış sonrası hizmet birimleri oluşturulmalıdır. Bu birimler, aynı zamanda, müşteri tepkilerini ölçecek ve örgüt içine yansıtacak geri besleme mekanizması olma görevini de üstleneceklerdir.

Toplum dediğimiz kitle ise içerisinde hem üreticilerin hem de tüketicilerin bulunduğu geniş bir çevredir. Dünya nüfusunun hızla arttığı, hızlı bir değişimin yaşandığı dünyamızda işletmelerden beklenen hizmetlerde farklılaşmaktadır. Bugün işletmeler sadece mal ve hizmetlerini sunduğu müşterisine değil, tüm bir çevreye hitap etmek durumundadırlar. Çünkü

günümüzün işletmelerini ayakta tutacak unsurlardan biri de mevcut müşterilerin memnuniyetini sağlamanın yanında çevrenin takdirini ve sevgisini de kazanmaktır. Birçok işletme kaliteli ve ayrıcalıklı ürünler sunmasına rağmen çevreye karşı olan ilgisizliklerinden ve duyarsızlıklarından dolayı yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmışlardır.

Günümüz insanları işletmelerden, çevreye karşı da belli bir sorumluluk duygusu içerisinde hareket etmelerini beklemektedir. Günümüz toplumunun işletmelerden belli başlı beklentileri şu şekilde sıralanabilir.

- ❑ Kültürel Faaliyetler
- ❑ Sportif Faaliyetler
- ❑ Eğitici ve Bilgilendirici Faaliyetler
- ❑ Sosyal Faaliyetler
- ❑ Toplum Sağlığına Yönelik Destek Hizmetleri
- ❑ Çevre Koruma Faaliyetleri

Avşar Emaye A.Ş.'nin yukarıda saymış olduğumuz etkinliklerle ilgili olarak bugüne kadar gerçekleştirdiği kayda değer bir faaliyeti yoktur. Oysa günümüzün başarılı şirketlerinin hemen hepsi, en büyük desteği çevreden almaktadırlar.

Bu nedenle kalite kurulu, çevreyle ilişkileri yönlendirecek ve toplumsal etkinlikler düzenleyecek bir birim oluşturmalıdır. Bu birimin özellikle bu konuda gönüllü, çevreyi seven, toplumsal ilişkileri kuvvetli, hayata ve geleceğe güvenle bakan, ileri görüşlü kişilerden oluşturulmasında fayda vardır. Seçilen bu kurul en az haftada bir yapacağı toplantılarla, çevreyle ilişkilerin sağlam bir zemine taşınmasını sağlayacak, toplumsal faydayı hedefleyen plan ve programlar yapmalı ve bu programlar çerçevesinde düzenlenecek etkinliklerin özenle uygulanmasını sağlamalıdır.

4. Kültür

Kültürel değişim, toplam kalite yönetimine geçişte atılacak olan en hassas adımdır. Bir örgütte kültürel değişimin sağlanması oldukça zor ve uzun süreli bir uğraştır. Toplam kalite yönetimine uygun bir kültürün kendine özgü yapı taşları vardır. Bunlar, vizyon, saydamlaşmış amaçlar, ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması, müşteri odaklılık, açık sözlülük ve çalışan odaklılık olarak sayılabilir. Bu yapıtaşları, işletmeye uygun bir planla yerine oturtulmalıdır.

Avşar Emaye A.Ş.'de de üst yönetim önce mevcut kültürel yapıyı tüm yönleriyle ele almalı ve kalite kültürüne dönüşüm için gerekli stratejiyi belirlemelidir. Bu stratejiye uygun

olarak yukarıda bahsettiğimiz değerler esas alınmak suretiyle kültürel değişim planlanmalı ve aşama aşama uygulanmalıdır. Kültürel değişimi, toplam kaliteye geçişin diğer aşamalarından ayıran en önemli özelliği çok uzun vadeli olmasıdır. Toplam kalite kültürünü oluşturabilmek için toplam kalite yönetimine özgü teorik bilgilerin, toplam kalite yönetimine özgü pratiklere dönüştürülebilmesi gerekir. Bu noktada üst yönetimin kültürel değişimi sağlamak için ortaya koyacağı açık ve içten bağlılık, çalışanların onları izlemesine yardımcı olacaktır.

Özellikle güçlü kültürleri değiştirmek, yaygın paylaşımı ve geçmişe dayanan kökleri nedeniyle oldukça zor olmaktadır. Ancak şirketlerin büyük krizleri yaşadığı dönemlerde paniğe kapılan örgüt üyeleri tüm değişim çabalarına kolaylıkla cevap vermektedirler. Ancak kültürel değişim için ciddi bir krizin varlığını beklemek şirketi riske atmak anlamına da geleceğinden, böyle bir krizle karşılaşmadan önce gerekli değişim çalışmaları başlatılmalıdır.

Kültürel değişimin sağlanmasında en çok izlenen yöntemlerden birisi liderlik stratejisidir. Ancak bu stratejinin çalışanların ve üst yönetimin sahip olduğu bilgi ve olgunluk düzeyine göre uygulanması gerekir.

Kalite kültürüne dönüşümün başarı olabilmesi için kalite kurulunun yapması gereken çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- ❑ Örgütün mevcut kültürel yapısı belirlenmeli ve derinlemesine analiz edilmelidir.
- ❑ Kültürel değişim için çalışanlar ve üst yönetimin uyum sağlayabileceği bir değişim stratejisi belirlenmelidir.
- ❑ Örgüt içi iletişim ağları kuvvetlendirilmeli ve örgüt içi iletişimde sınırlar kaldırılarak örgüt içi bilgi akışı maksimum düzeye çıkarılmalıdır.
- ❑ Eğitim programları yoğunlaştırılmalı, eğitim programlarına tüm çalışanların devamlılığı sağlanmalıdır.
- ❑ Toplam kalite yönetiminin diğer prensipleri titizlikle ve zamanında uygulanarak kültürel değişime ivme kazandırılmalıdır.
- ❑ Çalışanların kendilerine güven duymaları, örgüte ait olduklarını hissetmeleri ve fikirlerine değer verildiğini anlamaları sağlanmalıdır.
- ❑ Üst yönetim tarafından çalışanların teşvik ve takdirine önem verilmeli, bir ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır.

Bütün bu çalışmaların kalite kurulu tarafından titizlikle uygulanması ve takip edilmesi gerekir. Yukarıda saydığımız çalışmaların gerektiği gibi yapılması durumunda

kurum kültürünün kalite kültürüne dönüşümünü engellemesi muhtemel birtakım faktörler de kendiliğinden ortadan kalkacaktır.

5. Teknikler ve Modeller

Toplam kalite yönetimine özgü bir örgütsel yapıyı meydana getirmek kolay değildir. Örgütsel değişim sürecinde daha önce birçok işletme tarafından kullanılmış ve kalıplaşmış olan bazı teknikler ve modeller mevcuttur. Bu yöntemlerden birinin seçilmesi, değişim sırasında ortaya çıkabilecek risklerin birçoğunun ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Bu teknikler arasında en çok karşılaşılanlar kıyaslama ve ISO standardı uygulamalarıdır. Kalite kurulu, örgütsel değişim süreci öncesinde şirket bünyesine en uygun olan teknik ve modellerden bir veya birkaçını örnek almaya karar vermelidir. Avşar Emaye A.Ş.'nin ve Türkiye'nin yapısı göz önüne alındığında en uygun geçiş modelinin ISO standardı uygulaması olduğu kabul edilebilir.

SONUÇ

Dünya nüfusunun hızla artması, insan ihtiyaçları ve beklentilerinin sürekli değişmesi neticesinde küçük organizasyonlarla insan ihtiyaçlarını karşılamak zorlaşmıştır. Bu durum insanları yeni arayışlara itmiş ve örgüt kavramı ortaya çıkmıştır. Ortaya çıktığından beri sürekli gelişen bu kavram ilk olarak klasik yönetim teorisyenleri tarafından şekillendirildi. O yıllarda insanların en büyük sıkıntısı ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak mal ve hizmetleri elde etmektir. Küçük işletmeler, insanların ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalıyordu. Bu dönemde ortaya çıkan klasik teorisyenlerin, en temel amacı üretimi artırmak, maliyetleri düşürmek ve mümkün olan en yüksek kâr düzeyine ulaşmaktır. Örgütü bir makine içindeki insanları da bu makinenin parçaları gibi gören klasik teorisyenler, örgüt kavramının gelişmesine ve bugünkü modern yönetim düşüncesinin ortaya çıkmasına büyük ölçüde katkıda bulunmuşlardır.

Ancak klasik yönetim düşüncesinin insanı ekonomik kriterleri gözetmeyen ve iktisadi prensiplerin dışına çıkmayan bir makine gibi görmesi bu modelin birçok eleştiri ve itirazla karşı karşıya kalmasına sebep olmuştur. Bunun sonucunda da klasiklere bir tepki olarak neo-klasik yaklaşımlar adı verilen teoriler geliştirilmiştir. Neo-klasik yaklaşım, örgütlerin biçimsel yapısı yanında sosyal yapısının da olduğunu ortaya koymuş, örgütün en önemli unsuru olarak kabul ettiği insanı incelemiş ve örgüt içi beşeri ilişkilerin örgüt yapısına olan etkilerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda astlar ve üstler arasında karşılıklı güvene dayanan, güçlü bir iletişim ağıyla birbirine kenetlenmiş, beceri, işbirliği ve katılıma dayalı sosyal bir örgüt yapısının örgütün başarısı için zorunlu olduğu vurgulanmıştır.

Örgütsel alanda yaşanan bu gelişmeler modern örgüt teorilerinin ortaya atılmasını sağlamıştır. Bu bağlamda örgütsel gelişimde dönüm noktası sayılabilecek sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ortaya atılmıştır.

Günümüzde ise işletmeleri tehdit eden ve birçok işletmenin yok olmasına sebep olan en önemli faktör rekabet olmuştur. Bu rekabetin ortaya çıkmasının en temel sebebi insan ihtiyaçlarının inanılmaz derecede çeşitlenmesi, her geçen gün yeni beklenti ve alışkanlıkların ortaya çıkmasıdır. Bunun yanında ulaşım ve haberleşme teknolojilerinin hızla ilerlemesi sonucu küresel rekabet kavramı ortaya çıkmış ve müşteri istek ve beklentilerini karşılamakta zorlanan işletmeler küresel rekabetin ezici baskısına boyun eğmek zorunda kalmışlardır.

Bütün bu gelişmeler kalite, değişim ve müşteri memnuniyeti kavramlarının hızla yükselmesine ve işletmelerin değişime ayak uydurabilecek, değişime ve insan ihtiyaçlarına duyarlı rekabetçi bir yapılanma ihtiyacı hissetmelerine yol açmıştır. İşte bu dönemde sürekli değişim, kalite ve müşteri tatmini sloganlarıyla ortaya çıkan toplam kalite yönetimi günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmelerini sağlayacak ve onlara dinamizm kazandıracak önemli bir yönetim modeli olarak ortaya çıkmıştır.

Günümüz işletmelerinin bütün sorunlarına çözüm yolu olarak sunulan toplam kalite yönetimi, rekabetçi yapısı ve ortaya koyduğu temel öğeleriyle yüzyılımızın en üstün yönetim modeli olarak görülmüş bir çok işletme toplam kalite yönetimiyle büyük başarılarla imza atmıştır. İlk uygulamaların başarılı sonuçlarını gören diğer işletmelerde toplam kalite yönetimine geçiş yönünde ilk adımlarını atmışlardır.

Ancak toplam kalite yönetimi başarılı bir model olmasının yanında uygulanması en zor yönetim modellerinden biridir. Henüz kalite, müşteri tatmini ve değişim kavramlarının ne olduğundan dahi habersiz olan birçok işletme, gelişi-güzel, plansız bir geçiş sürecine girmiş ve toplam kalite yönetimine geçiş çalışmaları bu işletmelerde büyük bir hüsrarla sonuçlanmıştır. Yaşanan bu gelişmeler, örgüt ve örgüt yapısının önemini bir kez daha ortaya çıkarmış ve toplam kalite yönetimine uygun bir örgüt yapısı oluşturmaksızın yapılacak bir geçiş çalışmasının başarılı olamayacağını göstermiştir.

Toplam kalite yönetiminin en önemli aşaması örgütsel değişim sürecidir. Toplam kalite yönetiminin alt yapısının ve ön hazırlıklarının yapıldığı bu süreçte sabır, özveri ve inanç bu süreçte başarıyı getirecek en önemli unsurlardır.

Toplam kalite yönetimine geçiş aşamasındaki bir işletmede örgütsel değişim süreci kapsamında öncelikle mevcut örgütsel yapı gözden geçirilmeli ve mevcut yapının kuvvetli ve zayıf yönleri tam olarak ortaya konulmalıdır. İkinci aşamada ise toplam kalite yönetiminin öngördüğü örgüt yapısının ne olduğu tüm ayrıntılarıyla irdelenmeli, üçüncü aşamada birinci ve ikinci aşamada yapılacak araştırma ve çalışmaların sonuçları değerlendirilmek suretiyle bir değişim planı hazırlanmalı ve son aşamada da mevcut örgütsel yapının toplam kalite

yönetimine uygun bir örgüt yapısına dönüştürülmesi için gerekli örgütsel değişim süreci başlatılmalıdır.

Bu araştırmamızda klasik yönetim döneminin örgütsel yapısını çağrıştıran bir örgütsel yapıya sahip Avşar Emaye A.Ş.'nin örgütsel değişim sürecine ilişkin öneriler sunulmuştur. Öncelikle toplam kalite yönetimi yöneticiler tarafından doğru anlaşılmalıdır. Toplam kalite yönetimi, işletmenin belli başlı problemlerini çözecek bir derde ilaç olacak geçici sorunlara geçici çözümler sunacak bir iksir değildir. Toplam kalite yönetimi ancak tüm prensipleriyle ve örgütün bütün süreçlerinde uygulanması ile başarıyı getirebilir. Ayrıca toplam kalite yönetimi uzun ve sabırlı bir çalışmayı gerektirir. Bu açıdan toplam kalite yönetimine geçmek demek bütün sorunların hemen çözülmesi ve örgütün kısa zamanda başarıya ulaşması anlamına gelmez. Toplam kalite yönetimi, belli prensipleri olan bir yönetim modelidir ve başarı, ancak uygulamanın bir sonucu olarak ve uzun bir süreç sonucunda ortaya çıkacaktır.

Avşar Emaye A.Ş.'de toplam kalite yönetiminin alt yapısının hazırlanması ve örgütsel yapının toplam kalite yönetimine uygun hale getirilmesi kapsamında üst yönetim mutlaka toplam kalite yönetimine geçiş konusunda kararlı ve inançlı olmalı, toplam kalite yönetimine geçiş konusundaki en büyük desteği ve liderliği üst yönetim sunmalıdır. Üst yönetim sahip olduğu bu inanç ve desteği dalga dalga tüm kademelere yaymalıdır.

Bu örgütte amaçlar, çalışanlar ve üst yönetimin rolleri, müşteriye bakış açısı, süreçler ve kalite anlayışı mutlaka toplam kalite yönetimine uygun hale getirilmelidir. Bu tür işletmelerde ortaya çıkabilecek en büyük problem değişime karşı dirençtir. Bunun içinde örgüt kültürünün sabırlı, uzun vadeli ve içtenlikle yapılacak çalışmayla değiştirilmesi gerekir. Kültürel değişim sonrasında örgüt amaçlarının tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, iletişim ağlarının kuvvetlendirilmesi ve belirlenen değişim planının aşama aşama uygulanması sağlanmalıdır.

Unutulmamalıdır ki toplam kalite yönetimi uygulamasının başarısı, ancak toplam kalite yönetimine uygun bir örgütsel yapının hayata geçirilmesi ile mümkün olacaktır. Bunun içinde işletmede toplam kalite yönetimini tam olarak özümsemiş, vizyon sahibi, sabırlı ve kararlı liderlerin önderliğinde, toplam kalite yönetiminin yapısına uygun ve aynı zamanda işletmenin ihtiyaçlarına da cevap verebilecek etkin bir örgütsel değişim programı hazırlanmalı ve kararlılıkla uygulanmalıdır. Böylece işletme, başarılı bir örgütsel değişim sürecinin sonucunda toplam kalite yönetiminin gerektiği gibi uygulanabilmesini sağlayacak; sağlam, sorunsuz ve kalıcı bir örgütsel yapıya kavuşmuş olacaktır.

KAYNAKÇA

- ARKIŞ, Nurdoğan, “Türkiye’deki Kalite Çemberleri Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirmesi, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1993
- BAKİ, Birdoğan, “Sistematik Bir Karşılaştırmalı Ölçme Yöntemi: BENCHMARKING”, Anahtar Dergisi, Sayı:116, Ağustos, 1998
- BEŞİNCİ ULUSAL KALİTE KONGRESİ, Toplam Kalite Uygulamalarının Başarısında Temel Bir Öge Olarak İletişim, 13-14 Kasım 1996
- BOZKURT, Rıdvan, “Kalitenin Esasları ve Deming’in 14 İlkesi, MPM Verimlilik Dergisi, Sayı: 1994-3
- BOZKURT, Rıdvan, “Toplam Kalite Uygulamasına Geçişin Planlanması, Anahtar Dergisi, Yıl:10 Sayı:118 Ekim, 1998
- CAN, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Ankara, 1997
- CARMAN, M.James, Continuous Quality Improvement As A Survival Strategy: The Southern Pacific Experience, California Management Review, Spring, 1993
- ÇELİK, Adnan, “Gelecek Yönetim Uygulamaları Kapsamında Toplam Kalite Yönetiminin Yeri”, Standard Dergisi, Sayı:415 Temmuz, 1996
- ÇELİK, Cafer “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, Verimlilik Dergisi, [t.y.], [y.y.]
- DEMİREL, Gülşen, “Şimdi Benchmarking Moda, Kapital Dergisi, Yıl:3 Sayı:10, Ekim, 1995
- DİNÇER, Ömer, Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri, Times Basım, İstanbul, 1992
- DİNÇER, Ömer, Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994

- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 1996
- DÖĞERLİOĞLU, Özgür, “Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü, Standard Dergisi, Ekim, 1996
- EFİL, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Bursa, 1995
- EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Genişletilmiş 5.Baskı, İstanbul, 1998
- EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4.Baskı, İstanbul, 1998
- ERSEN, Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, 2.Baskı, İstanbul, 1997
- ESENDAL, Selçuk, “Rekabetin Sırrı: Kalite ve Kültür Bütünleşmesi”, Standard, Haziran, 1996
- FEİGENBAUM, Total Quality Control, Mc Graw Hill Publishing Co., Inc., New York, 1961
- GARVIN, A.David, “Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak”, Bizden Haberler Özel Eki, Ağustos/Eylül 1993
- GUASPARI, John, The Customer’s Perspective Of Business Quality: Starting Off On The Right Foot, Total Quality, Dan Ciampa, Strong Inc., Amerika, 1991
- GÜR, Jale, Kalite Maratonu, ASİAD-KOSGEB Yayınları, Ankara, 1996
- HADJONO, T.W., S.ten Have ve W.D ten Have, Çev.: Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti., Mükemmel Ulaşmanın Yolları, Rem Ofset, 1.b., İstanbul, Ağustos, 1997
- HATİPOĞLU, Zeyyat, Temel Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul, 1993
- HEYMANN, Kennet, Quality Management A Ten Point Model, Cornell University, October, 1992
- [HTTP://www.netas.com.tr/netas/TKY/iletisim-t.htm](http://www.netas.com.tr/netas/TKY/iletisim-t.htm)
- [HTTP://www.geocities.com/Euroka/gold/6343/selfass.htm](http://www.geocities.com/Euroka/gold/6343/selfass.htm)
- [HTTP://www.netas.com.tr/netas/TKY/tkymrkz-t.htm](http://www.netas.com.tr/netas/TKY/tkymrkz-t.htm)

[HTTP://www.kalder.org/ky/html/ky.htm](http://www.kalder.org/ky/html/ky.htm)

[HTTP://www.netas.com.tr/netas/TKY/kyunsur-t.htm](http://www.netas.com.tr/netas/TKY/kyunsur-t.htm)

[HTTP://www.netas.com.tr/netas/TKY/takim-t.htm](http://www.netas.com.tr/netas/TKY/takim-t.htm)

[HTTP://www.netas.com.tr/netas/TKY/surecy-t.htm](http://www.netas.com.tr/netas/TKY/surecy-t.htm)

[HTTP://www.netas.com.tr/netas/TKY/kiyaslama-t.htm](http://www.netas.com.tr/netas/TKY/kiyaslama-t.htm)

[HTTP://www.kalder.org/ky/html/ky.htm](http://www.kalder.org/ky/html/ky.htm)

ISHIKAWA, K., Quality Control, Japanese Standards Association, Akasaka-4 Minato-Ku, Tokyo, 1984

IMAI, Masaaki, Kaizen, [y.y.] 1986

JURAN, J.M., Basic Concepts, Quality Control Handbook, 3.Baskı, McGraw Hill Book Co., New York, 1974

KALDER ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR UZMANLIK GRUBU, Öğrenen Organizasyonlar, KalDer Kalite Derneği, İstanbul, 1998

KANTARCI, Hazım, “Sanayide Toplam Kalite’nin Yaşama Geçirilmesi”, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyumu, [t.y.], [y.y.]

KARABAY, Macit, “Kalite ve Kalite Kontrolü Kavramları ve Tanımları İçin Kriterler”, Kalite Kontrolü Yöneticiler Toplantısı ve Sempozyumu, MPM Yayınları No:177, Ankara, 1976

KAVRAKOĞLU, Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi 1, İstanbul, 1993

KEARNS, David, A Sales Force Strategy For Quality [t.y.], [y.y.]

KOBİ YÖNETİM, “Şimdi “in” olan “ing” Benchmarking”, Girişim Dergisi, Ekim-Kasım-Aralık, 1995

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yenilenmiş 6.b, İstanbul, 1998

MARTIN, William B., Çev.Ahmet Ünver, Müşteri Hizmetlerinde Kalite, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

MAYO, Elton and the HRM Movement, <http://netra.hill-college.cc.tx.us/MGMT/super/mayo.htm>

MESS EĞİTİM VAKFI, İnsan ve Kalite, Kurslar, Seminerler, Konferanslar, Danışmanlık Hizmetleri

- MORGAN, Gareth, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çev.Gündüz Bulut, MESS Yayınları, Yayın No:280, İstanbul, 1998
- NAKTİYOK, Atılhan, “Toplam Kalite Yönetimi”, Standard Dergisi, Sayı: Haziran, 1996
- OĞUZ, Sedefhan, “Kıyaslama ile Yarınlar Doğru”, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Ekim, 1996
- OKUMUŞ, Fevzi, “Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Özel Sayı
- ONAY, İrfan, “Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi”, Önce Kalite Dergisi, Kal-Der Yayını, Yıl:2 Sayı:5
- ÖZALP, İnan, Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 1993
- ÖZALP, İnan, Gülten EREN ve Hülya ÖCAL, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:x, Sayı:1-2, 1992
- ÖZCAN, Mehmet Kalite Kontrol Grupları, Karizma-1986 Yıllığı, Rönesans Yayınları, [y.y.]
- ÖZTÜRK, Nursel, “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Özel Sayı
- PARKINSON, Stephen, Quality Marketing, Manager Update Vol.5 No.2 Winter, 1993
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Sayı: 1994/1
- POWER AND BUREAUCRACY, <http://sol.brunel.ac.uk/jarvis/bola/power/bureau.html>
- ROSS, Joel E., Total Quality Management, Text, Cases and Readings, Second Edition, Florida, Atlantic University, Florida, 1994
- ŞİRVANCI, Mete, “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, Önce Kalite Dergisi, Kal-Der Yayını, Yıl:2 Sayı:5
- TAŞKIRAN, Necati, “Stratejik Yönetim Aracı Olarak Amaçlara Göre Yönetim”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:7 Sayı:1, İzmir, 1992
- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAŞTIRMA KOMİTESİ, Toplam Kalitenin Kapsamı, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, [t.y.], [y.y.].
- TÜRKMEN, İsmail, Katılımcı Yönetim İçin Denetim ve Otorite Kavramına Yeni Yaklaşımlar, 5.Ulusal Kalite Kongresi 13-14 Kasım, 1996
- UYYSAL, A.Levent, “Toplam Kalite Yönetimi ve Otomotiv Yan Sanayindeki Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi [t.y.]

ÜLGEN, Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü.İşletme Fakültesi
Yayın No:258, 2.Baskı, İstanbul, 1993

WALDMAN, A.David, The Contributions Of Total Quality Management To A Theory Of
Work Performance, Academy of Management Review, 1994

YENERSOY, Gönül, Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997

YILDIZ, Gültekin, İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Üniversitesi Matbaası,
1994

