



Toplam Kalite Yönetimi Ve Enstrümanlarının Kullanılmasının Önemi

The Importance Of Using Total Quality Management And Its Instruments

Dr. Öğr. Üyesi Kaya AĞIN

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Orcid No: 0000-0003-2783-5334

ÖZET

Günümüzde 'küreselleşme ve yenedünya düzeni', bilgi ve teknolojiye gelişmeler, siyasi ve ekonomik bloklama yeni bir pazar anlayışın ortaya çıkarmıştır. Bu anlayış, örgütlerin küresel pazarda rekabet edebilme güç ve kabiliyetini geliştirmesi için kullanmakta olduğu yönetim enstrümanlarını ve yönetim anlayışlarını değiştirmeye veya rehabilite etmeye zorlamaktadır. Klasik, geleneksel, modern yönetim yaklaşımlarını uygulayan örgütler, küresel pazarlarda rekabet etme güç ve kabiliyetini artırmak, kaliteli ürün ve hizmet üretmek için toplam kalite yönetimi anlayışı ve enstrümanlarından yararlanmaya yönelmişlerdir

Küresel pazarlarda ürün ve hizmet üretiminde kalite anlayışı ön plana çıkmış, örgütler açısından oldukça önemli bir unsur olmuştur. Her tür örgüt yönetim ve üretim süreçlerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları ve enstrümanlarının kullanılması ve uygulanması bir gereklilik arz etmektedir. Bu çalışmada, toplam kalite yönetimi ve enstrümanları, birçok yerli ve yabancı literatür veri tabanından alınıp, teorik olarak genel bir analiz yapılmıştır. Araştırma ve değerlendirme sonucunda, toplam kalite yönetim anlayışı ve enstrümanlarının diğer örgüt yönetim sistemlerinde kullanılması örgütlere büyük bir başarıyı getireceği gerçeğini ortaya koymuştur.

Anahtar sözcükler: Küreselleşme, Örgüt, Toplam Kalite.

ABSTRACT

Today, 'globalization and the new world order', developments in information and technology, political and economic blocks have revealed a new understanding of the market. This notion forces organizations to change or rehabilitate the management instruments and management approaches they use in order to improve their power and ability to compete in the global market. Organizations that apply classical, traditional and modern management approaches have tended to benefit from total quality management understanding and instruments in order to increase their competitive power and ability in global markets and to produce quality products and services.

The understanding of quality in the production of products and services in global markets has come to the fore and has become a very important element for organizations. It is a necessity to use and implement total quality management practices and instruments in all kinds of organizational management and production processes. In this study, total quality management and its instruments were taken from many domestic and foreign literature databases and a general analysis was made theoretically. As a result of research and evaluation, it has been revealed that the use of total quality management concept and instruments in other organizational management systems will bring great success to organizations.

Keywords: Globalization, Organization, Total Quality.

.GİRİŞ

Çağımızda tüm örgütler gitgide artan rekabettin inanılmaz baskısına maruz kalmaktadırlar. Günümüzdeki hızlı değişim ve gelişmeye uyum sağlayabilmek için en iyi yöntemin ürün ve hizmet kalitesini yükseltip, rekabet yapabilmeye kabiliyet ve gücünü artırmaktır. Bunun gerçekleştirilmesi sadece, günümüzde geçerliliği en çok kabul gören modern yönetim biçimlerinden biri olan toplam kalite yönetimiyle mümkün görünmektedir (Uyguç 1998).

Küreselleşme sürecinde tüm örgütlerin, müşterileri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri, rekabet ortamında söz sahibi konumda olabilmeleri için fiyat, zamanlama ve kalite faktörlerini optimal düzeyde gerçekleştirip ve örgütün dış çevresiyle bütünlük sağlamalıdır. Böylece örgüt, amaç ve hedefine ulaşarak örgütsel başarıyı sağlayacaktır. Bu bağlamda örgüt toplam kalite yönetiminin tüm süreçlerini uyguladığında, örgütsel iletişim ve bütünlüğün kalitesi de artacaktır. Her seviyede anlaşılır ve etkili iletişim ve işbirliği çabaları örgütün etkin rekabet gücünü artırır. Bu ancak örgüt çalışanlarının motivasyonu artırıp, örgütsel bağlılığı sağlayıp modern bir yönetim anlayış ve modeliyle

sağlanır. İş motivasyonu yüksek çalışanlar kaliteyi üretmeyi sağlayarak başarıyı beraberinde getirir (Diemer 1994).Bu, örgütte toplam kalite yönetim yaklaşımı ve felsefesiyle sağlanabilir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam kalite yönetimi kavramına giriş yapmadan önce ‘kalite nedir?’ sorusuna yanıt verelim. Kalite, bir malın veya hizmetin ihtiyaçları karşılayabilme miktarı (düzeyi) olarak tanımlanır (Gümüsoğlu 1995). Toplam kalite yönetimi ise standartların ve kalite kontrolün ötesinde nalam ifade eden bir yönetim anlayışı ve felsefesidir. Toplam kalite yönetimi, ön planda müşteri memnuniyetini sağlar, onun işletmeye olan bağlılığını artırır. Toplam kalite Müşterilerin ve örgüt çalışanlarının arzu ve beklentilerini istenen üst düzeyde karşılar ve örgüte mükemmel bir yapı oluşturur (İnce,2007). Örgütün çalışanları ve faaliyet göstereceği pazar için fırsatlar hazırlayan ve kalite sistemine tüm çalışanların katılmasını sağlayıp, tüm iş süreçlerinde kalite anlayış ve gereklerini uygulayan modern bir örgüt yönetim modelidir. (Daft, 2000).

Toplam kalite yönetimi, yalnızca üretimi yapılacak ürünlerin veya sunulacak hizmetlerin kaliteli olmasıyla değil, bunun yanında müşteri memnuniyetinin her şeyden önce geldiği, işletme yönetiminin sürekli iyileştirme yaklaşımlarına yönetildiği ve asla kendini yeterli görmeyen yenilikçi yaklaşımlarla her geçen gün daha iyiye ulaşmayı amaçlayan bir yönetim anlayışı olarak ifade edilir. Toplam Kalite Yönetimi, iş görenlerini sürekli olarak eğitim ve geliştirme programlarına alarak, onların gelişimini sağlar (Halis,2004).Toplam Kalite Yönetimi, klasik, geleneksel, modern ve post modern yaklaşımların birçok özeliğini kapsayan çağdaş bir yönetim yaklaşımı ve felsefesidir. Diğer yönetim modellerine gereksinim duymadan, bir örgütün mükemmel organizasyonunu oluşturur.

2.2. Örgütler Açısından Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

Toplam kalite yönetimde temel amacı, örgütün birimlerinde kalite yönetimi süreçlerinin sistematik olarak uygulanmasını ve periyodik olarak süreçlerde kalite uygulamalarının denetimini sağlar. Bunu gerçekleştirebilmek için örgütün tüm birimlerinin ve işletmenin üst düzey yöneticilerinden alt kademelerdeki iş görenlere kadar tüm çalışanların, kalite anlayış ve felsefesini özümseyip, uygulamalarda işbirliği yapıp, kaliteyi tüm süreçlerde uygulamaya çalışmalarını gerektirmektedir (Kunii, 1972). Toplam kalite yönetimde amaç, örgütlerin kaliteyi uygulayarak kendilerine ulusal ve küresel pazarda rekabet etme üstünlüğünü sağlamaktır. Bu bağlamda işletmenin sahip olduğu kaynakları verimli kullanılacak, girdi maliyetleri azalacak, müşteri portföyü ve tutundurma gitikce artacak; böylece rakip işletmelere karşı ekonomik bir mücadele üstünlüğü de sağlayacaktır. Günümüzde bu anlayış, işletmelerin amacını gerçekleştirebilmesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli bir mücadeledir (Halis, 2000).

Örgütlerde toplam kalite yönetiminin amacına uygun bir şekilde yönetilmesi, örgütte çalışanların ve yöneticilerin işletmenin ali menfaatlerini koruyarak, kalite anlayış ve bilinciyle; tüm çalışanların birlik ve beraberliğiyle hareket etmekle sağlanır. Ayrıca işletmenin, kaliteli üretim ve kaliteli hizmet ve ürün sağlaması için sahip olduğu kaynaklarını rasyonel olarak kullanması ve bu bağlamda yapılacak çalışmaların planlanması, işletme yönetiminde dikkate alınması gereken önemli hususlardır. Toplam kalite yönetimi işletmelerin, kuruluş amaçlarına ilişkin finansal, ticari, örgütsel, teknik ve insan kaynaklarını optimum ve rasyonel kullanmasını ve süreçlerinde koordinasyonu sağlar (Sevim, 1997).Örgütler açısından toplam kalite yönetiminin başlıca amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Efil,1998):

- Kaynakların verimli kullanılarak, savurganlığın ve israfın önlenmesi,
- Üretimde ve diğer süreçlerde verimliliğin artırılması,
- Her düzeyde kalitenin artırılması,

- Maliyet optimizasyonunun sağlanması,
- İş yapma süreçlerinde zaman ve girdi maliyetlerinde tasarrufun sağlanması,
- Tüm süreçlerde sürekli iyileştirme ve gelişme uygulamalarını gerçekleştirerek kalitenin uygulanması ve böylece işletme kâr maksimizasyonunu oluşumunu sağlayacaktır.

Toplam kalite yönetiminde nihai olarak görülen amaç, tüm birimlerde yapılan işlerin sürekli iyileştirilmesi, üretilen mal ve hizmetlerin tüketicileri tatmin etmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Toplam kalite yönetimi, işletme performansının uluslararası standartlar ölçüsünde değerlendirildiği; iş görenlere iş tatmininin sağlandığı, sürekli gelişmeyi ve öğrenmeyi amaçlayan bir sistemi oluşturmaktır (Kantarıcı, 1999). Toplam kalite yönetiminde amaç, merkezinde insan olan; bilgiye ve eğitime dayanan, sürekli iyileşme ve değişimle uyumlu, arzu edilen düzeyde müşteri memnuniyetinin sağlandığı yönetim yaklaşımı ve felsefesi olarak anlaşılmaktadır (Ören,2002).

Örgütler, toplam kalite yönetim yaklaşımına son derece önem vermektedir. Bunun başlıca nedeni, kalite rekabet gücünün artmasını sağlayan temel unsurlardan biri olmasıdır (Türkel, 2000). Kalite yönetim anlayış ve felsefesinin olmadığı örgütlerin 'yenidünya düzeninde' uzun süre varlıklarını devam ettirmeleri mümkün görülmemektedir. Buna bağlı olarak yoğun rekabet koşullarının yaşandığı ticaret hayatında toplam kalite yönetiminin işletmelere sağladığı yararları şu şekilde sıralanabilir (Peker, 1993):

- Faaliyet gösterdiği pazarın taleplerine daha verimli bir şekilde yönelebilmek,
- Üretilen ürün ve sağlanan hizmet kalitesi için gerekli olan yönetim yaklaşımlarını kullanabilmek,
- Üretimi aksatan faaliyetleri ve kusurlu ürün oranını düşürmek için tüm iş süreçlerini sürekli olarak kontrol edebilmek,
- İşletme için gerekli olan gelişmeleri belirlemek ve performans ölçütleri oluşturabilmek,
- İşletmenin rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek koşuluyla etkili ve işletmeye avantaj sağlayacak üstün bir rekabet stratejisi oluşturabilmek,
- Örgütsel problem çözmeye etkili bir ekip anlayışı sağlayabilmek,
- Etkin bir işletme içi iletişim ağı oluşturabilmek,
- Sürekliliği sağlanan bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında tüm iş süreçlerini kontrol edebilmektir.

Toplam kalite yönetiminin amaçlarını bunularla sınırlamak yeterli değildir. Zira işletmede sürekli değişim, gelişme ve yenilik uygulamaları kapsamında gerçekleştirilmek istenen faaliyetler müşteri memnuniyetinin artması hedeflenmekte ve müşterilere daha iyi hizmet vererek işletmeye olan bağlılıklarının artmasını amaçlanmaktadır. Üretilen ürün ya da sunulan hizmetlerin kalitesi ile rakiplere üstünlük sağlayabilmek işletmeler açısından çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimseyen işletmelerin bu yaklaşıma uzak kalan işletmelere göre daha avantajlı ve daha şanslı olduklarını söylemek mümkündür. Toplam kalite yönetimi, örgütte kalitenin sürekli iyileştirilmesini, girdi maliyetlerini azaltıp, tüm çalışanlarının bir zincirin halkaları gibi süreçlere tutkuyla katılımını sağlamayı amaçlar (Pearce&Robinson,1997).

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri ve Enstrümanları

Örgütlerde toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarılı olması için örgütsel süreçlerinin sistem bütünlüğü içerisinde organizasyonu olmalı; örgüt üyelerinin, de örgütte kalite anlayışına bağlılık ve özverilerin olması gerekmektedir. Toplam kalite yönetiminde örgüt, müşterinin sürekli değişen istek ve ihtiyaçlar, teknolojik gelişme ve yenilikler karşısında evrimleşen dinamik bir örgüt kültürünü oluşturmalıdır. Örgütün stratejik amacı, tüm çalışanların toplam kalite yönetimi sürecine kalite bilinciyle katılımını sağlayıp, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmet veya ürünün üretmesini sağlamaktır (Tükenmez, 1996). Toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimseyen örgüt

yöneticilerinin, bu yaklaşımın uygulanmasında daha fazla duyarlı olmaları gerekmektedir. Örgütler, çalışanlarının bu tür uygulamalara katılımlarını sağlayabilmeleri için çeşitli motivasyon enstürümanlarını kullanmaları gerekir. Çalışanların tüm sürece nasıl dâhil edileceği konusu hassasiyetle planlanarak çalışanların bu konuda bilinçlendirilmeleri sağlanmalıdır.

William Edwards Deming, toplam kalite yönetimi için gerekli temel ilkeleri şu şekilde belirtmiştir (Deming, 1996):

- Örgütlerin, üretilen ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve hedeflerine ulaşması için rakiplerle pazarda rekabet edebilme gücünü artırmalıdır. İş yapma ve ürün geliştirme fırsatlarını kullanmalıdır. Yeni bir ekonomik süreci yaşamaktayız. Başarılı yönetimler bu çağın gereklerini görebilmeleri, sorumluluklarını da yerine getirmelidir. Bu nedenle yöneticiler kalite liderliğine yönelmelidir. Örgüt, ürünü ve hizmeti geliştirmeye yönelik izlenecek bir yol-amaç haritası oluşturmali. Örgütün hedefi, rakiplerle rekabet edebilir düzeye gelmek için öncelikle iş yapma yeteneklerini geliştirerek; alternatif pazar ve yeni iş fırsatları sağlamak olmalıdır.
- Toplam kalite yönetim yaklaşımı ve felsefesi benimsenmeli. Yeni bir ekonomik süreci yaşamaktayız; kalite yöneticilerin bu çağın gereklerini görebilmeli, sorumluluklarını yerine getirmelidir. Bu sebeple kalite yöneticiler kalite liderliğine yönelmelidir.
- Kaliteli ürüne ve hizmete ulaşmak için sadece kontrole güvenmekten vazgeçmelidir. Üretimde ilk olarak 'kalite' ürünün ve hizmetin bir parçası haline getirilerek kontrol etme, tümüyle kaldırılmalıdır.
- Yapılan işin fiyatı bağlamında değişimlerden vazgeçilmelidir. Bunun karışın toplam kalite maliyetlerinin minimize edilmesi sağlanmalıdır. Her tür ham madde ve girdi malzemelerini tedarik etmek için sadece bir tedarikçi firmayla çalışılmamalıdır. Çalışılan tedarikçilerle uzun dönemli bağlılık sürdürülmeli ve karşılıklı güven temeline dayalı bir ilişki kurulmalıdır.
- Ürün kalitesini, üretkenliği ve verimliliği arttırmak ve maliyetleri düşürmek için üretim ve hizmet sisteminde sürekli gelişim sağlanmalıdır.
- İş başında eğitim ve liderlik kurumsallaştırılmalıdır.
- Çalışanların korkusu yok edilerek, herkesin işletme içinde etkin ve verimli bir şekilde çalışması sağlanmalıdır.
- Birimler arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır. Araştırma-geliştirme, tasarım, üretim ve satış birimlerindeki çalışanlar insanlar bir takım olmalıdır. Ancak bu sayede, ürün ve hizmette sonradan ortaya çıkabilecek üretim hataları ve kullanım sorunları önlenir.
- Çalışanları sıfır hata ve yeni üretkenlik seviyeleri gibi şartlarla yönlendirmeye çalışan işletme yapılarından, sloganlardan ve hedeflerden kurtulmak gereklidir. Bu tür işletmeler sadece düşmanca ilişkiler oluşturur çünkü düşük kalite ve düşük üretkenliğin temel nedenleri, sistemin tümüne aittir; dolayısıyla personelin yapabileceği bir şey yoktur.
- Fabrikalarda iş standartlarına, kotalar ve rakamsal hedefler koyan yönetim anlayışından vazgeçilmelidir.
- Örgütün tüm çalışanlarının yaptığı işten gurur duymasını sağlamak, örgütle olan sorunları ortadan kaldırmaktır. Yöneticinin, örgüt de rakamlarla kaliteyi sağlamak yerine, kaliteyi engelleyen süreçteki olumsuzlukların giderilmesine odaklanmalıdır. Örgütte çalışanların yaptığı işten gurur duymasını engelleyen sorunlar ortadan kaldırılmalı, böylece çalışanları kalite konusunda yönlendirip motive etmelidir.
- Etkili bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatılmalıdır.
- Örgütteki herkesin, bu dönüşüme katkıda bulunması ve bunun gerçekleşmesi için çalışması sağlanmalıdır. Bu dönüşüm, tüm çalışanların yapması gereken bir süreçtir.

Deming'in kalite yönetiminin temel unsurları olarak ifade ettiği önce insan kavramı, müşteri memnuniyetine odaklılık, sürekli iyileştirme geliştirmeyi temel alma unsurlardır. (Tekin, 1996).

2.3.1. Müşteri Odaklılık

Günümüz ticari hayatının koşulları örgütleri, ‘sattığını yapan’ bir durumdan çıkarıp ‘satılabileni yapan’ bir anlayış içine sokmuştur. Satılabilenin ne olabileceğini kavramak için müşterinin kaliteyi belirlediğini bilmek gerekmektedir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı örgütsel bir felsefe haline getirmeyi amaçlayan örgütler, müşterilerini tatmin etmeyi bir koşul olarak kavrayan örgüt kültürü oluşturmak zorunda olduklarını hissetmektedir (Karcıoğlu, 2001). Toplam kalite yönetimi ve felsefesi yönünden, kaliteyi belirleyen en önemli unsurun müşteriye odaklı olmasıdır.

Kalite düzeyinin tek değerlendiricisi müşteridir. Örgütün başarısı, müşterinin aldığı ürünle ya da hizmet karşısında duyduğu memnuniyetinin ifadesidir; bu durum işletmenin başarısını göstermektedir. Müşteri taleplerinin ve gereksinimlerinin ne olduğunun tam anlamıyla tespit edilirse, örgüt, bu ihtiyaçları karşılayarak asıl başarıyı sağlar (Karalar, 1997).

Toplam kalite yönetiminde temel faktör müşteri memnuniyetine ilişkin uygulamalar, hem işletme için hem de müşteri grubunda yer alan kişiler için bir fırsat olarak adlandırılır. Bu yaklaşım müşteri memnuniyetinin sağlanmasına neden olmakta ve müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarını artırarak müşteri portföyünü genişletmekte ve sonucunda işletmenin kazanmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak örgütlerin müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını doğru tespit etmeleri ve bunları en verimli bir şekilde; yani kaliteli ürün ve kaliteli hizmeti en uygun fiyata sağlamayı ve müşteriyle buluşturmayı bir amaç haline getirmeleri gerekir (Ören, 2002).

2.3.2. Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Sürekli iyileştirme kavramının bir başka anlamı ‘kazien’dir. Bu anlayışta işletmeler, mal ve hizmet kalitesini arttırmak ve geliştirmek için bütün imkânlarını bu amaca yöneltmektedirler (Ören, 2002). Toplam kalite yönetimi yaklaşımının en temel ilkelerinden biri olan kaizen, örgütte sorunun tespit edilmeye başlar. Eğer sorun yoksa kaizen de yoktur; o halde sürekli iyileştirme yapmanın gereği da yoktur.

Kaizen, küçük adımlarla iyileştirme ve gelişmeyi sağlayan, insanı temel alan, süreçlere yönelik (Yamak, 1998). bilgi paylaşımına önem veren ve sürekli iyiyi arama gayreti olarak tanımlanabilir. Kaizen'in temel felsefesi: ‘En iyi, iyinin düşmanıdır.’ Problemlerin üzerini kapatmamak ve sorunların farkına varmak sürekli iyileştirme uygulamalarının ön koşuludur. Problemlerin çözümü sürecinde uzmanlık alanları farklı olan ekipler görevlendirilmektedir. Örgütler problemleri kısa zamanda çözüme kavuşturmaktan ziyade, problemi temelden çözecek adımları atmaları gerekmektedir. Burada amaç geçici önlemlerle günü kurtarmak yerine kalıcı çözümlerle geleceği kurtarmaktır. Aksi halde problem kısa zamanda kendini tekrar gösterebileceği unutulmamalıdır (Ulukanoğlu, 2001).

Örgüt yönetimi ilk olarak tüm ana departmanları için gerekli işletme politikalarını, gerekli kuralları ve uygulamaları belirleyerek tüm çalışanların bu standartlara uymalarını sağlamaktadır. Tüm bu uygulamalar Japon yönetim anlayışında ‘standartların koruması ve iyileştirilmesi.’ olarak algılanmaktadır. Kaizen, sürekli çabaların ve küçük adımlarla geliştirmenin sonucunda örgütte yapılan küçük oranda iyileştirmeleri göstermektedir. Gelişen teknolojiyle yapılmış olan temel yatırımlar mevcut örgüt yapısının kökten değiştirmektedir.

İyileştirmenin başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın tespit edilmesidir. Farkedilen bir sorun yoksa iyileştirme uygulamalarına da ihtiyaç yoktur. Kazien yaklaşımının en büyük düşmanı ise mevcut durumla yetinmektir (Imai, 1997). Problem bir kere tespit edildikten sonra sorun çözümlenmelidir. Problemin çözülmesiyle iyileştirme ve geliştirme her seferinde daha da ileri seviyeye ulaştırılması sağlanmalıdır. Arzu edilen bu iyileştirme seviyesini geliştirmek için yapılan

iyileştirmeler standart hale getirilmelidir. Sürekli iyileştirme uygulamalarını gerçekleştirebilmek için yapılan iyileştirme standart hale getirilmelidir. Gerekli temel standartlar şöyle sıralanabilir (Kavrakoğlu, 1998):

- **Mevcut durumu yetersiz görmek:** Bir sistem hatasız bir biçimde görevini yerine getiriyor olsa da geliştirilmesi gereken unsurlar kesinlikle bulunabilir. Ayrıca teknoloji ve bilim alanındaki gelişme ve değişimler, müşteri beklentilerini, gün geçtikçe verimlilik anlayışını üst seviyelere çıkarmaktadır.
- **İnsan unsurunu geliştirmek:** Her ürün ve hizmeti yapan ve karar veren insandır. Bu, işletme için en önemli temel unsurdur.
- Alışılmış geneleksen yönetim yaklaşımlarında bu insan unsurunun değerlendirilmesi yeterli olmamıştır. Hâlbuki her personel, bu iyileştirme uygulamalarının bir unsuru haline getirilmesi gerekmektedir.
- **Sorun çözme tekniklerini yaygın şekilde kullanmak:** Sorunları çözme sürecinde yapılan en önemli hata, problemin belirtileri üzerinde yoğunlaşmış altında yatan nedenleri görmemektir. Problemleri etkin bir şekilde çözmek için her problemi en uç nedene kadar gözlemlemek ve temelde var olan sorunu, sonraki dönemlere ortaya çıkmayacak şekilde çözüme kavuşturmak gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen temel koşulların sağlanmasıyla oluşacak sürekli iyileştirme yaklaşımının örgütlere yararları ise şu şekilde sıralanabilir (tusiad. org.):

- Örgütün tüm süreçlerinde bir hareketlilik oluşturulur.
- Herkesin örgütte belli amaca yönelik faaliyet yapması sağlanır.
- Birimler kendi süreçlerindeki işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yürütürler.
- Birbirleriyle iletişim içinde olan birimlerin problemleri kısa zamanda ve kalıcı bir şekilde çözüme kavuşturulur.
- Tüm iş görenlerin bilgi ve beceri seviyesi yükselir, iş ve örgüte olan bağlılığı ve motivasyonu artar.
- Örgütün temel rekabet unsurlarında ve verimliliğinde hızlı bir gelişme gösterir.

Toplam kalite yönetimi ilkelerinden biri olan kaizen, örgütte canlılık ve hareketlilik meydana getirir, tüm çalışanların birbirine bağlanmasını sağlar ve iş motivasyonlarını yükseltir. Örgüt içindeki bölümler arasında etkin bir iletişim oluşmasını sağlar ve problemlerin çözümünde önemli bir rol üstlenir. Örgütün hedefleri doğrultusunda yürümesi için örgüt adına gereken gayreti yürütmektedir.

2.3.3. Tüm Çalışanların Katılımı

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için tüm çalışanların aynı amaç doğrultusunda bu uygulamalara katılımının sağlanması gerekmektedir. Sadece yönetim düzeyinde yapılacak uygulamalar örgütün diğer birimlerinden kopuk ve ayrı olacağı için zaman ve emek israfına yol açacaktır. Tüm çalışanların katılımının sağlandığı bir sürecin örgütte uygulanması ve getireceği yararlar şu şekilde belirtilebilir:

- Örgüt çalışanları arasında ortaya çıkabilecek iletişim problemleri giderilerek örgütlerde etkili iletişim sağlanmaktadır,
- Toplam kalite yönetiminin başarı elde etmesinde tüm örgüt çalışanlarının inancı ve bu sürece bağlı kalmaları önemli bir unsurdur.
- Örgütü ilgilendiren karar alma süreçlerine tüm çalışanların katılımı sağlanmaktadır,
- Tüm örgüt personelinin, faaliyet gösterdikleri süreçlerin ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesine katkıda bulunmaları, fikirler sunmaları ve alınan kararlara katılmaları, toplam kalite yönetiminin ilkelerinden olan tüm çalışanların katılımı ilkesini ifade etmektedir (Şimşek,2002). Sürekli iyileştirme uygulamaları ve toplam kalite yönetimi faaliyetleri takım

olarak hareket etmeyi ve grup dinamiğini oluşturarak tüm örgüt çalışanlarının katılımını gerekli kılmaktadır (Gökçe,2004). Örgütteki tüm çalışanların iş tatmini yükselmektedir,

- Örgütlerde yeniden yapılanma çabaları tamamlanmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin vazgeçilmez unsurlarından biri, örgütlerin birçok süreçlerinde beyin fırtınası ve kalite çemberlerini uygulayarak takım oluşturma, tüm iş görenlerin birlikte hareket etmesinin sağlayacağı (Ören, 2002). Kalite çemberleri, işverenlerde var olan potansiyel yaratıcı gücün ortaya çıkarmasına imkân veren bir yöntemdir. Bu yöntem ayrıca bireyin karar verme ve diğer özelliklerinin de gelişimini sağlayarak ilgisinin artmasına katkıda bulunur. Bu sayede örgüt, iş görenlerin düşüncelerini dikkate alınmakta ve sorunların çözümü konusunda en uygun öneriler ortaya koymaktadır (Paksoy, 2001). Kalite çemberlerinin uygulanması örgüte ve tüm örgüt çalışanlarına önemli katkılar sağlayacaktır. Örgüt işgörenin kendini yalnızca iş gören olarak adledmeyecek, örgüt tarafından kararlar alınırken onların fikrine başvurulacağı için iş gören kendini örgüt için önemli olduğunu anlayacaktır.

3.BULGU ve TARTIŞMALAR

3.1.Örgütlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasının ve Enstrümanlarının Kullanılmasının Etkileri

Modern toplumların hızla değişen ihtiyaçlarının karşılanmasında alternatif enstrümanları kullanan örgütler, değişen pazar koşulların uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirirler (Ergun, 1981). Örgütler, bu gereksinimleri karşılamalarının yanında kâr etme amacı da gütmekte olup, varlıklarını devam ettirebilmek için çevreyi etkileyen yeni faaliyetlerin içine girmektedirler (Kazancı, 1978). Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri ise bazı şartlara bağlıdır. Bu şartlar şöyle sıralanabilir (Şale, 2001):

- Pazar payını artırmalarına,
- Ürün ve hizmet kalitesini daha da fazla yükseltmelerine,
- Gizli Maliyetlerinin azaltılmasına,
- Başarılı reklam ve müşteri tutundurma çalışmalarına,
- Pazardaki rakiplerinden öncelikli olarak pazara yeni ürün ve hizmet durumlarına bağlıdır.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının örgütler üzerinde önem arz eden etkileri bulunmaktadır. Küreselleşmeyle beraber rekabetin yoğun yaşandığı pazarlarda daha fazla avantajlar sağlamak için müşteriye odaklı olan kalite yönetimine ihtiyaç vardır. Bu amaca uygun bir yönetim yaklaşımı olan toplam kalite yönetimi, sürekli gelişimi amaçlayan, müşteri memnuniyetini sağlayan bir yönetim yaklaşım felsefesidir. Sürekli iyileşmenin, yeniliğin ve yaratıcılığın öncelikli olduğu, kalitenin bir felsefe ve kültür olarak belirlendiği bir yönetim olan toplam kalite yönetimi, hayatın her alanında kaliteyi hedefleyen modern bir yönetim yaklaşımı olarak görülmektedir (Tekin, 2004).

Toplam kalitenin örgütler açısından nasıl bir yönetim anlayışı ve felsefesi olduğunu açıklayan bir görüşe göre toplam kalite yönetimi, süreçlerinin sürekli iyileştirildiği, mutlu müşteri toplulukları sağlayarak uzun dönemli örgüt başarısını güvence altına alan bir yönetim modelidir. Toplam kalite yönetiminde örgütün tüm çalışanlarının, örgütte kaldığı süre içerisinde sürekli iyileştirmeye katkıda bulunarak çalıştıkları örgüt kültürünü iyileştirmede büyük bir çaba gösterirler. (Summers, 2000).

Örgütsel yapıda kalitenin sağlanması için uygulanacak iletişim ağı, örgütün tepe noktasından başlamaktadır. Üst yönetim bu noktada bir rota oluşturmalı, mevcut kalite düzeyini belirlemeli ve geleceğe yönelik sürekli iyileştirmeyi amaç edinmelidir. Kalite düzeyinin belirlenmesi için oluşturulan rota, bütün örgüt çalışanlarına açıkça anlatılmalıdır. Örgütün hedeflediği kalite seviyesinin herkesçe anlaşılması ve her personelin kendi işinin genel ürün ve hizmetlerinin kalitesini nasıl etkilediğini kavraması gerekmektedir. Hedeflenen kalite örgütün tüm çalışanlarına

anlatılmasının ardından üretilen ürün ve hizmetin kalitesini belirleyip, bu kaliteyi güvence altına alacak uygulamalar ve teknikler konusunda eğitim verilmelidir (Sower,1997).

Toplam kaliteyi uygulamak için tüm örgüt çalışanlarının kalitenin ne derece önemli olduğu anlayışının özellikle kabul etmesi gerekir. Toplam kalite anlayış ve felsefesinin örgüte her düzeyde uygulanabilmesi için örgütte tüm süreçlerinde ilgili iş görenlerin görevlendirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda toplam kalite yönetiminin getirdiği sorumluluğu her örgüt kendi sistemine göre düzenlenerek uygulamalıdır. Kalite eğitimini verecek eğitimcilerin kişilerin yetenekli ve donanımlı kişilerden oluşmasının yanında, eğitimin başarıya ulaşması tüm çalışanlar tarafından benimsenmesiyle mümkün olacaktır (Taşkın, 2000).

Örgütlerin başarılı olabilmelerinin temel koşullarından biri, ürün ve hizmetin kalitesin artırmaktır. Kaliteli üretim ancak örgütteki tüm çalışanların ortak sorumluluğuyla sağlanabilir. Günümüzde, geçmişte olduğu gibi yalnızca kalite kontrol birimlerinin kalite düzeyine ilişkin sorunları çözmek yeterli değildir. Aynı biçimde kötü kaliteden kaynaklanan sorunların örgüt üyelerinin sorumlu olduğu unutulmamalıdır (Özok, 1990).

Kaliteyi yalnızca üretilen üründe veya sunulan hizmette aramak yeterli olmamaktadır. Çünkü kalite, örgütün tümünde olmak zorundadır. Örgütte herkes tarafından üstlenilen sorumluluğun paylaşıldığı bir kavram olarak değerlendirilmek söz konusudur. Örgüt çalışanlarına kalite eğitimin sürekli olarak verilmesi ve çalışanlarının yeterince bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bu durumlarda kalite konusunda alınacak kararların büyük oranda ve işverenlerin düşüncesine bağlı olması sebebiyle, ürettiği ürünü kontrol etmekle yetkilendirilecek çalışanların seçimi son derece önemlidir. Kalite ve üretim birimleri arasındaki anlayış farklılığı ve eksikliği örgütlerde en çok rastlanan sorunlardan biridir (Kamiske, 1990).

Günümüz ticaret hayatının getirdiği rekabete açık pazar anlayışında bir örgütün rakiplerine üstünlük sağlayarak başarıya ulaşması, en düşük maliyetle müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri ulaştırmalarıyla mümkün olmaktadır (Karcıoğlu 2001). Bu anlayışta faaliyetlerini sürdüren örgütlerin başarısızlığa uğrama ihtimalleri azalacaktır. Küreselleşmeyle dünyada artık ön planda olan anlayış, optimum maliyet ile yüksek kalite elde ederek müşteri tatmini sağlamak, müşterilerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmak ve müşteri portföyünü genişleterek örgütün varlığını sürdürmeyi sağlamaktır.

Toplam kalite yönetiminde kullanılan kavramlardan ikisi olan örgütün işgörenleri ve müşteri portföyünden de söz etmek gerekmektedir. Örgüt içinde çalışana iç müşteri ve örgüt dış çevredeki paydaşlara dış müşteri denilmektedir. Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanmasında büyük bir etkiye sahip olan örgüt çalışanları, kalite düzeyinin artması ve örgüt felsefesi olarak benimsedikleri en iyiye ulaşma anlayışı sayesinde örgüte katma değer kazandırmaktadırlar. Çalışanıyla birlikte hareket etmeyen bir örgüt yönetiminin, beklenen kalite düzeyini ulaşması beklenemez. Ürün veya hizmetin kalitesinin iyileştirilmesinin yanında tüm örgüt çalışanlarının da kalitesi konusundaki görüş ve inaçlarını arttırılmalıdır. Ayrıca örgütler çalışanlarının her türlü faaliyetlerde yer almasını sağlayarak onlara kendi evlerinde oldukları hissini uyandırılmaları gerekmektedir.

İç müşteri olarak nitelendirilen örgüt işgörenlerinin kaliteli ürün ve hizmet üretmesinde ve kaliteli hizmet sunmasında önemli bir etkisi bulunmaktadır. Dış paydaşlar olarak tanımlanan örgütsel hedef çevresi ise iç müşteriden çıkan ürünü kullanarak veya hizmetten faydalanarak tatmin olacak ve bunun memnuniyetini bildirecektir (Karcıoğlu, 2001):

Örgütte çalışan her bir iş gören, diğer bir birimde görev alan iş görenler için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışına göre her çalışan kendi ürettiği mal veya hizmeti kullanan, bir başka çalışan da o ürün veya hizmetin müşterisi olduğu düşüncesiyle hareket etmelidir.

Ancak bu düşünceye sahip çalışanlardan oluşan bir ilişki zinciri sonucunda nihai tüketici olarak dış müşteriye ulaşan ürün ve hizmet kalitesinin yüksek olması sağlanacaktır.

Dış müşteri örgütün üretmiş olduğu ürün ve hizmeti kullanan nihai tüketicilerdir. Örgütler, müşterileriyle sürekli iletişim içinde olmalı ve örgüt içinde çalışan iş görenlerin hepsini dış müşteri memnuniyeti için çalıştırdığını ve örgütün en değerli kaynağını memnuniyeti sağlanmış tüketicilerin olduğu bilincine sahip olmalıdır. Örgütler müşteri memnuniyetinin sağlanması konusunda toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirerek dış müşterisi olan hedef kitesine hitap etmelidir. Aksi halde rekabetin vazgeçilmez bir unsur olduğu ticari hayatta örgütün, müşteri beklentilerini karşılayamaması ve değişen müşteri taleplerine karşılık vermeyi değil de çağın gerisinde kalmayı kabul eden bir düşünceyi çağırabilir. Bu durum örgütün var olma amacına ters düşer ve örgüt zamanla yok olma sürecine girer. Toplam kalite yönetiminde ön planda olan konu, örgütün kendini sürekli yenilemesi, çağın getirilerine ayak uydurması ve daha iyi ve mükembele ulaşma çabasıdır. Müşteri tatmininin üretilen ürünü veya hizmeti satmaktan daha önemli olduğu bir düşünce örgütlerin başarıya ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu düşünce ile müşteri memnuniyetinin ancak örgütte kaliteli ürün veya hizmet üretmekle mümkün olacağı anlayışı örgüte her açıdan kazanç sağlayacaktır.

Bu bağlamda iç ve dış müşteri olarak tanımlanan unsurların, örgütler açısından önemi son derece büyüktür. Örgüt iş görenleri iç müşteri hem ürün ve hizmet üretecek hem de dış paydaşlara kaliteli ürün ve hizmetler sunacaktır. Hedef kitle olan dış müşterilerse doğrudan tüketime katkı sağlayan kişiler olmaktadır. İnsan faktörü toplam kalite yönetiminin temel unsurdur. İnsanın var olduğu her yerde her zamanda üretim ve tüketim kesinlikle var olacaktır. Toplam kalite yönetiminin bu noktada katkısı düşük maliyetle kalite düzeyi yüksek ürün ve hizmet üreterek sonuçta müşteri memnuniyetini sağlamak olacaktır.

4.SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz dünyasında artan rekabet koşullarında pazardaki değişen taleplere karşılık vermek örgütler için önemli bir amaç haline gelmiştir. Müşteri istek ve beklentilerinin ve yüksek kaliteli ürünlerle karşılanması örgütlerin rekabet güçlerini arttırmadaki en önemli ölçütlerinden biri olmuştur. Örgütlerin kompleks yapılarının, iş alanlarının ve hedef kitlelerinin küreselleşen dünyada giderek büyümesi, değişen çevre koşullarına uyum sağlayıp başarılı olmalarını zorlaştıran bir durum haline gelmiştir. Başarılı olabilmenin koşulu, işletmelerin faaliyet gösterdiği çevreyi tanıması, teknolojik gelişimlerden ve çevresel değişimlerden haberdar olup çağın gerisinde kalmamalıdır. Örgütler, sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine uyum sağlayabilmeleri için hedef kitesini ve kendi çevresini analiz etmeleri ve tüm çalışanlarıyla birlikte hareket etmelidir. Hızla ve sürekli değişen müşteri taleplerini karşılamak için örgütler, düşük maliyet ve yüksek kaliteyle faaliyetlerini gerçekleştirmek zorundadır. Bunun sonucunda rakiplerine karşı rekabet etme gücünü artırarak avantaj sağlayıp ulusal ve küresel pazarlarda etkili olacaklardır. Toplam kalite yönetimi anlayışında asıl olan, sorun ortaya çıktıktan sonra neden kaynaklandığını bulmak ve gidermek yerine sorun çıkmadan önce önlem almak olmalıdır. Bu anlayış neticesinde örgütlerin, kalite düzeylerinin artması, hedef pazardaki müşterilere ve örgüt çevresine iyi hizmet sunulması söz konusu olacaktır.

Toplam kalite yönetimi anlayışını benimseyip uygulayan örgütler, geleneksel yönetim yaklaşımlarında yanlış ve gereksiz gördükleri birçok örgütsel uygulamalardan vaz geçip, kalite yönetiminin enstrümanlarını örgütlerinde kullanacaklardır. Bu örgütler, toplam kalite yönetiminin öngördüğü enstrümanları kullandıkları gibi diğer yeniliklere de açık olma kabiliyetini gösterebilmektedir. Geleneksel yönetim yaklaşımının günümüzde artık tarihsel sürecini tamamladığı bir süreçte halâ eski yönetim anlayışlarında direnen örgütler, küresel piyasada geri kalıp ve yok olmaya mahkûmdurlar. Örgütte iki tür müşteri profli olarak yer alan iç ve dış müşteri örgütün toplam kalite anlayışını pekiştirmektedir. Her iki müşteri grubunun da memnuniyetinin sağlanması ve örgüte

olan bağılıklarının artırılması toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimseyen örgütlerde mümkün görülmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri portföyünün genişlemesi örgütün kazanmasına ve rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmelerine imkân vermektedir. Günümüzde örgütlerin varoluşları ve varlığını sürdürmeleri, küresel pazarlarda rekabet edebilmeleri için toplam kalite yönetim anlayış ve felsefesini beniseyip, enstrümanlarını kullanarak arzu ettikleri başarıyı sağlayacaklardır.

KAYNAKÇA

Akdağ Mustafa, Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri, Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi 4, 1, 2005

Başaran İ. E. (1984) Yönetime Giriş, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın-ları, Ankara.

Daft R. L. (2000) Management, The Dryden Press, Orlando.

Deming W. E. (1996) Krizden Çıkış, Cem Akas (çev.), Arçelik A.Ş., İstanbul.

Efil İ. (1998) Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Vipaş A.Ş., Bursa.

Ergun T. (1981) Türk Kamu Yönetiminde Ön-derlik Davranışı, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

Gökçe O., Göküş M., Kutlu Ö. ve Şahin A. (2004) Kamu Yönetimi Ders Notları, Dizgi Ofset Matbaacılık, Konya.

Gümüšoğlu Ş. (1995) İstatistiksel Kalite Kont-rolü, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Halis M. (2000) Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul. İnce. C.(2007).TKY'nin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi SBSö, Sivas.

Halis, M.(2004).Toplam Kalite Yönetimi, Roma Yayınları, Ankara.

<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/toplamkaliteyont.asp>,Toplam Kalite Yönetimi, 02.10.2001

<http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3html,05.10.2001>

Imai M. (1997) Kaizen, Kalder Yayınları, İstanbul

James P. (1996) Total Quality Management, Prentice Hall Europe, Hertfordshire.

Kantarıcı H. (1999) Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi Bir Uygulama Örneği: Brisa'nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayını, İstanbul.

Karalar R. (1997) Toplam Kalite Yönetiminin Pazarlama Süreci Açısından İrdelenmesi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 13.

Karcıoğlu F. (2001) Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, S, 15.

Kavrakoğlu İ. (1998) Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul.

Kazancı M. (1978) Halkla İlişkiler Açısından Yönetim ve Yönetilenler, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara.

Ören K. (2002) Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Özevren M. (2000) Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Ya-yınları, İstanbul.
- Pearce, j.&Robinson(1997).Formulasyon, Implementation and Control of Competitive Strategy, Six Edition, Irvin Book Team, Chicago.
- Sevim A. (1999) Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması Ve Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Sevim A. (1997) Toplam Kalite Yönetimine Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyetlerinin Tekdüzen Hesap Planı Çerçevesinde Muhasebeleştirilmesi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, S, 13.
- Taşkın E. (2000) Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Tekin M. (1996) Üretim Yönetimi, Arı Ofset Matbaacılık, Konya.
- Tekin M. (1999) Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, Konya.
- Tekin M. (2004) Toplam Kalite Yönetimi, Günay Matbaası, Ankara.
- Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi (1994) Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Arkom Yayınları, İstanbul.
- Tükenmez N. M. (1996) Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, S, 11.
- Yamak,O.(1998).Kalite Odaklı Yönetim,Panel Matbaacılık,İstanbul.