

İŞLETME FELSEFESİ OLARAK KALİTENİN YERLEŞTİRİLMESİ: Halkla İlişkiler Penceresinden Bakış

Beril AKINCI VURAL*
Çisil SOHODOL**

Setting Quality Culture As a Corporation Philosophy: Public Relations Approach

Quality which enables the efficient use of resources, adds usage convenience to products and services, underlines the importance of production and service understanding in line with customer necessities, and thus is considered as a performance dimension in developing social corporate responsibility has been indispensable for many organizations and constituted the basics of total quality management practices. Through the acceleration of competition on a global scale, corporations are forced to increase their quality and efficiency and adopt quality not only as a management technique but also as a management philosophy in order to survive and seize competitive advantage through that tough competition. However, it is not that easy to adopt quality as a management philosophy and gain positive outcomes from total quality management practices. First of all it is important to adapt personnel to quality values, encourage them to develop these values in any sense, and to establish the necessary cultural infrastructure appropriate for quality culture. In other words, in order to set quality philosophy within corporation, personnel first of all should understand the values that quality takes upon itself, adopt themselves to these values and bring them into practice, and also implement activities which will develop quality. On the other hand, the existing culture within the corporation should support all these developments.

Briefly, it is important to create a quality culture if it is to mention a quality philosophy within a corporation. At that point, public relations management which has a leading role in communicating values and belief system to personnel, creating a healthy communication climate in order to deliver quality practices and share the results of these practices and obtaining the necessary co-operation and bilateral understanding between customers, management and personnel in order to develop quality takes over important responsibilities. Actually public relations seems to be one of the most important functions in creating quality culture, gaining success from quality practices and setting quality as a management philosophy.

Key words: Quality, quality culture, public relations.

*Yrd. Doç.Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
**Araş.Gör., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Giriş

Kalite felsefesi ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının gelişim sürecinde dünya pazarlarında rekabetin artması, işletmelerin sahip oldukları kıt kaynakları mümkün olan en etkin ve verimli biçimde kullanma zorunluluğu, müşteri gruplarının kaliteli ürün ve hizmetlere olan isteminin giderek artması, işletmelerin üret-sat mantığından uzaklaşarak 'farklılık yaratarak rekabet et anlayışına' yönelmesi ve rekabette müşteri memnuniyetinden kaynaklanan üstünlüğün son derece önemli hale gelmesi gibi pek çok etken rol oynamıştır. TKY, 1950'lerde ABD'de kalite kontrolünün bir aşaması ve üretim geliştirme yolu olarak teknik bir boyutta ele alınmış ancak daha sonra Japonlar'ın bu teknik boyutu kendi değerlerine uyarlayıp geliştirilmesiyle yönetsel bir anlam ve önem kazanmıştır (Göksel ve Yurdakul, 2002: 450).

TKY ile birlikte işletmelerde hiçbir standardın mutlak kabul edilmediği, sürekli gelişime önem veren, uzman işgücünün mükemmel bilgi ve beceriyi herkesin işine yarayacak şekilde işletme genelinde yaydığı (Jabonski, 1991: 293), hedeflere uygun üretim yapıldığı, üretimde sıfır hatanın benimsendiği ve süreçlerin sürekli iyileştirilmeye çalışıldığı bir sistem egemen olmuştur.

TKY'nin beraberinde getirdiği yeni yönetsel bakış açısı günümüz işletmeleri için önemli bir rekabet avantajı olmuştur. Ancak bu rekabet avantajından gerektiği gibi yararlanabilmesi için ciddi bir hazırlık süreci geçirilmesi ve işletmede gerekli alt yapının kurulması gerekmektedir. İşletmelerin TKY uygulamalarında ve kalite iyileştirme sürecinde başarı kazanabilmesi, buna uygun değer, inanç ve davranış kalıpları geliştirmesine, yani kalite kültürü yaratılabilmesine bağlıdır. İşletmelerde kalite felsefesinin yerleştirilmesi ve kalite kültürünün yaratıl

masında tüm çalışanların katkısına ve bağlılığına ihtiyaç duyulmakta, iç* ve dış** müşteri memnuniyetinin sağlanmasına önem verilmektedir. Şüphesiz ki kalitenin işletme felsefesi haline getirilmesi, kültürel değerlerin bunu desteklemesine ve halkla ilişkiler yönetiminin bu süreçteki rolüne bağlıdır.

Bu çalışma, kalitenin bir işletme felsefesi olarak benimsetilmesi sürecinde halkla ilişkiler yöneticilerinin nasıl bir sorumluluk yüklediğini ortaya koyan ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin süreçteki rolünü irdeleyen bir literatür çalışmasıdır. Ortaya konan amaç doğrultusunda birinci bölümde öncelikle kalite ve toplam kalite yönetimi tanımlanmakta, gelişimi, özellikleri, işletmelere sağladığı faydalar gibi konular üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde ise kalite felsefesi ve kalite kültürü gibi kavramlar tanımlanmakta, kalite kültürünün temel ilkeleri, değerleri ve bu kültürü yaratabilmenin şartları gibi konular irdelenmektedir. Son bölümde ise kalite felsefesinin çalışanlara benimsetilmesinde ve kültürel değişim sürecinde halkla ilişkiler yönetiminin rolü, üstlendiği görevler ve önemi açığa çıkarılmaya çalışılmaktadır.

Kalite Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi

Kalite, işletme yönetiminin her alanında oldukça sık karşılaşılan bir kavramdır ve çok boyutlu bir özellik taşıması nedeniyle de pek çok farklı biçimde tanımlanmaktadır. Bir kavram olarak kalite üzerinde geliştirilen

*İç müşteri kavramı ile işletme çalışanları kastedilmektedir. TKY'nde işletmede çalışan herkes birbirinin müşterisi kabul edilmekte ve ayrıca tüm işletme çalışanları üst yönetim tarafından iç müşteri olarak değerlendirilmektedir.

**Dış müşteri kavramı ile ihtiyaç, istek ve beklentilerini tatmin edebilmek için işletmenin ürettiği ürün ve/veya hizmetleri satın alan kimseler, pay sahipleri, tedarikçiler vd. kastedilmektedir.

farklı yaklaşımlarda farklı değerlendirmeler yapılmıştır. Bunlara göre *üstünlük yaklaşımı* çerçevesinde kalite; en yüksek standarda ulaşma veya başarıma; *kullanıcı temelli yaklaşımda* kullanıcı ihtiyaçlarının en iyi şekilde tatmin eden ürün ve hizmetler; *ürün temelli yaklaşımda* ise ürünleri diğer ürünlerden ayırt eden ölçülebilen nitelik ve ayrıcalıklar olarak tanımlanmaktadır.

(<http://www.kaliteofisi.com/> makale)

Kalite kavramı ilk ortaya çıktığı zamandan günümüze kadar geçen süre içinde önemli gelişmeler göstererek sadece teknik bir yöntem olarak değerlendirildiği dar bakış açısından sıyrılmıştır. Günümüzde kalite, işletme içinde tüm birimlerin optimizasyonunu sağlamaya yönelik bir işletme yönetim aracı olarak görülmektedir (<http://sitefky.com>). Böylece kalite, önceleri sadece ürün denetiminde kullanılan bir kavramken, daha sonra bir 'strateji aracı' olarak ele alınmış ve yönetimle birlikte anılmaya başlamıştır. Tüm bu gelişmeleri ve yaklaşımları göz önünde bulundurarak kalite konusunda geniş bir tanımlama yapmak gerekirse denilebilir ki, kalite; "müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik şekilde üretmektir" (Kovancı, 2001: 3). Artık kalite, pazar, para, yönetim, çalışanlar, güdüleme, malzeme, işletme bilgi sistemleri ve üretim parametrelerinin bileşkesidir (Pira, 1999: 13).

Kalite, işletmeleri başarıya götüren çok boyutlu bir uygulama olarak görülmekte ve sahip olduğu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır (Garvin, 1984: 33):

Kapasite: Ürün veya hizmetin ölçülebilir birincil özelliklerini içerir.

Özellikler: Tüketiciyi ürün veya hizmete yönlelten ilave özellikler olarak tanımlanabilir.

Ürünün Güvenirliliği: Ürünün belirli zaman zarfında arızalanmayacağı ya da özelliğini yitirmeyeceğine olan güveni içerir.

Uygunluk: Ürün veya hizmetin belirlenen standartları karşılama seviyesidir.

Dayanıklılık: Ürün yaşam süresinin ölçümüdür.

Servis: Ürün arızalandığı takdirde onarılmaya kadar geçen zaman ile servis personelinin yeterliliğini ve davranışlarını kapsar.

Estetik: Kullanıcının ürüne olan tepkisini içerir. Bireyin şahsi tercihini temsil eder.

Algılanan Kalite: Ürünün duyulara seslenebilme özelliğini ifade eder.

Tüm bu boyutlarıyla değerlendirildiğinde kalitenin başarıyı sağlayacak en önemli stratejik sorumluluklardan biri olduğu açıkça görülmektedir. Bu stratejik sorumluluk anlayışı özellikle 1980'lerden sonra hızlanan rekabet yarışında avantaj sağlamak isteyen işletmeler için önemini giderek arttırmış ve bilinçli adımlarla yönetilmesi gereken bir kavram haline gelmiştir. Kalitenin bu şekilde vazgeçilmez bir unsur haline gelmesiyle birlikte de TKY giderek daha fazla konuşulan ve uygulanan bir yönetim şekli haline dönüşmüştür. Özellikle de 1990'larda o döneme kadar egemen olan ürün kalitesi anlayışının yerini yönetim kalitesi anlayışına bırakmasıyla birlikte yönetim kalitesini bir kurum kültürü haline dönüştürüp toplumsal yaşamın içine konumlandıran TKY işletmeler için başarıya giden yolda yararlanılan en önemli yol göstericilerden biri halini almıştır (Kadıbeşegil, 1998: 74).

Günümüzde, değişen koşullar altında işletmelerin başarılı olabilmeleri daha fazla zorlaşırken, yaşanan her başarısızlığın işletmenin varlığını devam ettirebilmesi noktasında daha çok tehdit edici bir hale geldiği görülmektedir. İşletmelerin, yoğun rekabet koşulları altında, uzun dönemli ve sürdürülebilir üstünlükler elde edebilmesi son derece önemli ve aynı derecede zor bir hale gelmiştir. Rekabet gücündeki zayıflığın, işletmelerin pazar payını doğrudan azalttığına anlaşılmaması, bilinçlenen ve hakkını aramayı öğrenen bir tüketici baskı grubunun ortaya çıkışı, bunların beklentileri ve beklentilerin karşılanamaması, bunun da olumsuz imaj yaratması ve kalite maliyetlerini yükseltmesi, en genel anlamda işletmelerin artık verimsiz çalışmaya katlanamamaları, TKY felsefesinin işletmeler için neden giderek daha önemli bir uygulama haline geldiğinin birer göstergesi olmaktadır.

(http://canaktan.org/yonetim/toplam_kalite)

Günümüzde işletmelerin dünyadaki sert rekabetin hakim olduğu aktif pazarlarda ayakta kalabilmesi ancak kalite anlayışının benimsenmesi ve uygulanmasıyla mümkün olmaktadır (Erol, 1994: 18).

Müşteri odaklı bir sistem olup, müşteri tatminini hedefleyen toplam kalite yönetimi; müşteri beklentilerini ve isteklerini her şeyin üzerinde tutmakta ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi her aşamada merkeze koyan bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Bir başka deyişle TKY; örgütteki herkesin katılımının sağlanması temelini dayanan, kaliteli ürün ve/veya hizmet için gerekli olan bütün koşulların sağlanması yoluyla müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanmasına odaklanan bir yönetim anlayışıdır. Ancak günümüzde TKY sadece bir yönetim tekniği olarak değerlendirilmemekte, sürekli gelişimi, müşteri

mutluluğu ve tatminini temel alan, işletmelerin mükemmel yolculuğuna yön veren bir yaşam tarzı olarak düşünülmektedir (Çetin ve diğerleri, 2001: 3).

TKY'nin işletmelere sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Chang, 1993: 28):

- Kaynak kullanımını en uygun biçimde gerçekleştirerek kaynak israfının azaltılması,
- Mamul ve hizmet kalitesinin artırılması,
- Verimlilik için gerekli teşvik ve koordinasyonun sağlanması ve verimlilik artışı yaratması,
- Ürün teslim sürelerinin kısılması,
- Mamul geliştirme sürelerinin kısaltılması
- Süreçlerde sürekli iyileşme,
- Pazardan gelen taleplere esnek davranabilme ve karşılayabilme yeteneğinde artışlar,
- Müşteriye hizmetin temel alınması, müşteriye ürün teslimi sürelerinin kısılması ve sonuçta müşteri doyumunun artmasıdır.

Tüm bunların doğal bir sonucu olarak da, işletmenin pazar payının artması, olumlu bir firma imajı yaratılmasında daha yüksek karlar, gelişme ve daha etkili rekabet, TKY ile ulaşılabilen diğer yararlardır.

Kalite Felsefesi ve Kültürü

İşletmelerde TKY çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi, çalışanların kalite kültürüne ve felsefesine ne kadar hazır ve istekli oldukları ile yakından ilgilidir. Çünkü TKY'nin müşteri odaklılık, tam katılım, sürekli gelişme, önce insan anlayışı, süreç yönetimi ve sürekli denetim gibi temel ilkelerinin uygulanabilmesi, çalışanlar tarafından söz konusu ilkelerin benimsenmesi, iş sürecine aktarılabilmesi ve sonuç olarak da işletmede kalite felsefesinin yerleştirilebilmesi kültürel anlamda yeniden yapılanma ve değişim sürecini gerektirmektedir.

Kalite felsefesi, TKY programına ilişkin işletme içerisinde var olan, kabul gören ve programın başarıyla yürütülebilmesine zemin hazırlayan bir anlayışı ifade etmektedir. TKY felsefesi bir dizi ilkeler ve yöntemler bütününden oluşmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (<http://sitetky.com>):

- Hataları önlemek, onları sonradan bulup düzeltmekten daha kolay, ucuz ve güvenlidir.
- Normal olanla olmayanı, doğal olanla olmayanı ayırmak için istatistiğe ihtiyaç vardır.
- Her çalışanın fikrinden yararlanmak, sadece bir kısım kişilerin fikrinden yararlanmaktan daha başarılı sonuçlar doğurur.
- İyi yönlendirilirse, grup çalışmaları işleri daha çabuk geliştirir.
- İşletmenin başarısı için müşterilerin tercihlerini gözetmek gerekir.
- Kaliteli bir yönetim, kaliteli insanlarla mümkündür.
- Kaliteyi güvence altına almak bir sistem meselesidir.
- İşlerin planlı yapılması, plansız yapılmasına tercih edilir.
- Hedef birliği sağlarsa, sonuca daha kısa sürede ve daha emin bir şekilde varılabilir.
- Tüketiciye kaliteli bir hizmet verebilmek için işletmenin içindeki birimlerin ve bireylerin de birbirlerine kaliteli bir hizmet verebilmeleri şarttır.

Ayrıca çalışanların cesaretlendirilmesi, güdülenmesi, yönlendirilmesi, eğitimi, ödüllendirilmesi, onlara değer verilmesi, iş zenginleştirmesinin gerçekleştirilmesi yani insan yatırım yapılması da TKY felsefesinin en önemli özelliklerinden bazılarıdır (Akat v.d., 1997: 404).

TKY, sürekli gelişmeyi ve rekabet avantajını sağlamak için bütünlük bir yaklaşımı kullanan, topyekün bir kültürün içine yayılan bir felsefedir (Kovancı, 2001: 14). Söz konusu felsefenin işletme içine yerleştirilebilmesi için kaliteye ilişkin inançların, değerlerin, kuralların ve ilkelerin paylaşımını sağlayan bir kültür yaratılması ön koşul niteliği taşımaktadır. TKY'nin uygulanması, işletmede nitelikli bir kalite ortamının oluşturulmasına bağlı olduğundan kaliteye uygun ve kaliteyi destekleyici nitelikte bir kalite kültürü oluşturma çabası sürecin işlerliğini büyük ölçüde arttırmakta ve kalitenin bir felsefe olarak işletmeye yerleşmesine katkıda bulunmaktadır.

Kalite kültürü, TKY felsefesi içinde hareket eden bir işletmenin, kaliteye ilişkin değerleri öğrenmesi, bu değerleri yerleştirmesi ve sürekli uygulanabilir kılması sürecindeki çabaları kapsayan ve çalışanlar tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir (Şimşek, 2000: 77). İşletmelerde kalite kültürünün oluşturulması, TKY sürecini desteklemeyi gerekli kılan yönetim davranışı, politikaları ve işletme programlarında meydana gelen değişiklikleri saptamaya yardımcı olmaktadır. Ancak burada önemli olan nokta kalite gelişim sürecini mevcut kültüre uyarlamak değil, kültürü en iyi olana ve kaliteye doğru değiştirmeye çalışmaktır (Aksu, 2002: 117). Bu noktada işletmede kalite anlayışının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilecek temel değerlerin belirlenmesi, bu değerlerin mevcut kültürle bütünleştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesi ve kültürün kaliteye doğru değiştirilmesine çalışılmalıdır.

Kalite kültürü, tamamı ile bütünleşmiş sosyal ve kültürel bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Bu sistemde tüm çalışanların birbiriyle serbestçe konuşması ve kaliteyi iyileştirmede kullanılan araçlar hakkın-

da bazı bilgilere sahip olması mümkün olmaktadır. Bu şekilde bir kalite kültürü yaratılmak için (<http://www.isguc.org/ssanal.html>):

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların şeffaflaştırılmasına,
- İyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyon ve hedeflerine,
- Tutarlı bir örgüt yapısına,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımına,
- Kişilere özel dikkat gösterilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

TKY uygulamalarının gerçekleştirilmesine zemin hazırlayan bir kalite kültüründe bulunması gereken temel değerler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Kovancı, 2003: 149):

- ‘Önce müşteri’ yaklaşımı
- Müşteri tatmininin diğer tüm göstergeleri etkileyeceğinin bilinmesi
- İç müşteri desteğine hayati önem verilmesi
- Grup çalışması ve işbirliği
- Gönüllü takım ruhunun desteklenmesi
- TKY uygulamalarının insan yoğun bir süreçte dönüştürülmesi
- Karar vermek için verilerin kullanılması
- Çözüm önerilerinin desteklenmesi
- Uzun dönemli iyileştirmelere önem verilmesi
- Davet beklemeden gönüllü katılımın esas kabul edilmesi
- Gerçeklere ve belgelere tahmin ve önseziplerden daha fazla önem verilmesi

Kalite Felsefesinin Yerleştirilmesinde Halkla İlişkilerin Rolü

İşletmelerde kalite felsefesinin yerleştirilmesi ve kalite kültürü yaratılması kısa sürede ve birden bire başarılabilir bir dönüşüm süreci değildir. Kalite felsefesini geliştirme ve yerleştirme çabalarında bütüncül bir yak-

laşım benimsenmesi ve de insanların, sistemlerin, süreçlerin ve yapının bir arada ele alınması gerekmektedir. İşletmelerde kalite felsefesinin hakim olabilmesi için kalite kültürünün, işletmedeki tüm çalışanların ‘mükemmellik’ hedefine ulaşmada yeteneklerini kullanabilecekleri biçimde oluşturulması gerekmektedir. Bu noktada da söz konusu kalite kültürüne ilişkin öğelerin öğrenilmesi, uygulanması ve gerekenlerin çalışanlara iletilmesi, kaliteye ilişkin değerlerin benimsenmesi, kalite kültürünün gerekliliklerinin yerine getirilmesinde etkili, açık ve doğru işleyen iletişim kanallarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kalite kültürünün gereklilikleri olan tam katılım, ekip çalışması, çalışan kenetlenmesi ve işbirliği gibi uygulamaların teşvik edilmesinde ve iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasında iletişim önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü işletme içinde işleyen biçimsel iletişim kanallarının işlevlerinden biri, işletme kültürü hakkında bilgi aktarması, herkesin bu kültürle bütünleşmesine ve sosyalizasyona yardımcı olmasıdır. Kalite kültürünün çalışanlara iletilmesi ve çalışanların bu kültürle bütünleştirilmesinde iletişimin bu kadar önemli oluşu, çalışanlarla iletişiminden ve ilişkilerin geliştirilmesinden sorumlu olan halkla ilişkiler yöneticilerine de bazı sorumluluklar getirmektedir. İşletmelerde kalite kültürüne geçilmesi için alt yapı oluşturacak dokuyu örnek ve tüm işletme geneline yaygınlaştırmak halkla ilişkiler yönetiminin sorumluluğundadır (Pira, 2000: 7).

Kalitenin işletme felsefesi haline dönüştürülmesinin anahtarı, işletmedeki her çalışanın gönüllü katılımının sağlanması ve sürece dahil edilmesidir. Bunun sağlanması ise çalışanların mutlak suretle kaliteye ilişkin değerlerden haberdar edilmesi, kaliteye yö-

nelik amaçlar konusunda bilgi sahibi olması, değişiklikler ve yeni uygulamalar hakkında aydınlatılması gerektirmektedir. TKY felsefesinin işletmede yaygınlaştırılması halkla ilişkiler yönetiminin kültürel dönüşüm aşamasında gösterdiği sistemli, planlı ve örgütlü çalışmalar ile mümkün olmaktadır. Bu noktada halkla ilişkiler yöneticilerinin işletme içinde etkili işleyen iletişim kanalları oluşturması, kaliteye ilişkin bilgi, kural, ilke ve değerlerin bu kanallar aracılığıyla tüm çalışanlara ulaştırıldığından emin olması ve bu sürecin parçası olan geri-bildirim olarak yönetime sunması gerekmektedir. İşletmelerde uygulanacak TKY programında, kalite mesajlarını çalışanlara sürekli olarak iletmek en önemli noktadır. Halkla ilişkiler yönetimleri, mesleğinin tekniklerini kullanarak çalışanlara kalite kültürünü aktarmak ve çalışanların bu kültürle bütünleştirilmesini sağlamakla görevlidirler. Bu amaçla kaliteye ilişkin sloganları, önemli başarıları, kalite hikayelerini, günlük işlerdeki kalite değerlendirmelerini, kalite inançları ve işin başarılması için gerekli olan kalite normlarını ileten mesajlar halkla ilişkiler yönetimi tarafından sürekli tekrarlanmalıdır. Böylesi bir uygulama çalışanların bilgi eksikliğinden doğabilecek endişelerini azaltarak işletme içinde kültürel dönüşüme gösterilecek direnci de yumuşatmaktadır. Etkin ve serbest bir iletişim ağı kuramayan ve kaliteye ilişkin mesajları gereği gibi örgüt içine yayamayan işletmelerin kalite felsefesinin yerleştirilmesi noktasında istedikleri başarıyı elde edebilmeleri mümkün olmamaktadır.

Halkla ilişkiler çalışmalarının kalite felsefesinin yerleştirilmesine katkı sağladığı bir diğer nokta ise işletme içinde olumlu ilişkiler ve uygun sosyal ortam yaratarak kalite kültürünü yeşertecek alt yapıyı oluşturmaktır. Bu şekilde bir ortam yaratılması kalite felsefesinin önemli gerekliliklerinden olan ekip

ruhunun yaratılması ve takım çalışmasının teşvik edilmesi açısından da olumlu sonuçlar vermektedir. Halkla ilişkiler yönetimi, kalite felsefesinin yerleştirilmesi noktasında "iç müşteri" felsefesini çok iyi algılayıp iç müşteri memnuniyetinin sağlanması yoluna gitmelidir. Halkla ilişkiler yöneticilerinin iç müşteri memnuniyetini arttırmak için dikkat etmeleri gereken noktalar şunlardır (Ersen, 2002: 98):

- Kurumdaki tüm sistemlerin adil bir biçimde işlenmesine dikkat edilmesi
- Çalışanların düşüncelerine saygı gösterilmesi
- İş yeri koşullarının iyileştirilmesi
- Sosyal ve kültürel aktiviteler düzenlenmesi
- Açık ve şeffaf iletişim matrisinin sağlanması
- Herkesi ihtiyaç duyulduğunun hissettirilmesi
- Çalışanlarla kaliteye ilişkin deneyimlerin sürekli paylaşılması
- Dış müşteri memnuniyetinin iç müşteri memnuniyetinden geçtiği düşüncesinin üst yönetime benimsetilmesi

Kalite felsefesinin oluşturulması sadece örgüt içerisinde yürütülen çalışmalarla mümkün olmamakta, işletme dışı çalışmalarla da sürece katkıda bulunulması gerekmektedir. Halkla ilişkiler yöneticileri iç müşterilere yönelik gerçekleştirdikleri etkinliklerin yanı sıra, dış müşterilerin tatminine dönük etkinlikleri de koordine etmek durumundadırlar. Bu noktada öncelikle müşteri tatmininin diğer tüm göstergeleri etkileyeceğinin tüm çalışanlara açıkça iletilmesi, müşteriye üstün hizmet veren çalışanların takdir edilip ödüllendirilmesi, müşteri ilişkilerinde gösterilen başarının işletme içinde paylaşımının sağlanması gibi uygulamalar ön plana çıkmaktadır. Ayrıca TKY'nin gerçekleştirilmesi için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması büyük önem taşımakta-

dır. Bu noktada da hedef kitle ihtiyaçlarının analizi ve elde edilen verilerin yönetim stratejilerinde yer almasının sağlanması yine halkla ilişkiler yönetiminin görevidir.

Sonuç

Görülmektedir ki günümüz işletmelerinin etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarında, üretim ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesinde, hem iç hem dış müşteri memnuniyetinin sağlanıp işletmeye rekabet avantajı kazandırılmasında TKY vazgeçilmez uygulamalardan bir tanesi haline gelmiştir. Ancak TKY, klasik yönetim anlayışlarından farklı olarak sadece üst yönetimin direktif ve uygulamalarıyla değil işletme içindeki her-

kesin katılımıyla hayat bulabilen bir yönetim tarzıdır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki bu yönetim tarzının benimsenmesi ve kalite felsefesinin yerleştirilmesi sürecinde başarı kazanılabilmesi için halkla ilişkiler yönetiminin etkin bir rol üstlenmesi, proaktif ve müdahaleci bir tutum takınması, kaliteye ilişkin tüm ayrıntıların paylaşımını sağlayacak etkinlikte bir iletişim ağı oluşturularak bilginin akışkanlığını sağlaması ve çalışanlar, müşteriler ve üst yönetim arasındaki dialoğu sürekli geliştirerek işletmede her anlamda işbirliği ortamı yaratması gerekmektedir.

Kaynakça:

- AKAT, İ., BUDAK G. ve BUDAK G., (1997) *İşletme Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniv. Yayınları, İzmir.
- AKSU, M., (2002) *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- CHANG, R., (January 1993) "Total Quality Management Goes Nowhere." *Training and Development*
- ÇETİN, C., AKIN, B. ve EROL, V., (2001) *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, 2.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EROL, Z., (1994) "Kriz ve Kalite" *Önce Kalite Dergisi*, Yıl.3.
- ERSEN, H., (2002) *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, Ayhan Matbaacılık, İstanbul.
- GÖKSEL, A. B.ve YURDAKUL, N. B., (2002) *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:15, İzmir.
- JABONSKI, Jr., (1991) *Implementing Total Quality Management: An Overview*, _____, USA.
- KADIBEŞEGİL, S., (1998) *Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?*, MediaCat Yayınları, Ankara.
- KOVANCI, A., (2003) *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- PİRA, A., (1999) *Halkla İlişkiler Vizyonundan Toplam Kalite Yönetimi*, Üniversiteliler Ofset, İzmir.
- PİRA, A., (2000) *Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler*, Üniversiteliler Ofset, İzmir.
- ŞİMŞEK, M., (2000) *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul.

İnternet Siteleri:

- <http://www.kaliteofisi.com/makale>
- <http://www.isguc.org>
- <http://sitetky.com>
- <http://canaktan.org>
- <http://www.kaliteofisi.com>