

Kurumsal (Örgütsel) İletişimde Kalite Odaklı Halkla İlişkiler ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Quality Oriented Public Relations and Total Quality Management Relationship in Corporate Communication

Erhan EROĞLU* - Başak SOLMAZ**

* Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi -Eskişehir

** Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi - Konya

Özet

Kalite ve müşteri memnuniyeti kavramlarının kuruluşlarda başarıya ulaşabilmesi toplam kalite yönetimini etkin bir şekilde uygulamalarıyla mümkündür. Halkla ilişkiler ve toplam kalite yönetimi, yönetim felsefesi olmak gibi ortak bir noktada birleşmektedir. Toplam kalite yönetimi ve halkla ilişkilerde en önemli etken müşterinin memnuniyetidir. Kurumsal iletişim sürecinde etkin olarak kullanılan halkla ilişkiler ve toplam kalite yönetimi felsefelerinden beklenen de müşteriyi kazanmak başka bir deyişle müşteri memnuniyetini sürekli hale getirmektir. Bu çalışmada; kuruluşlardaki iletişim sürecinde kalite odaklı halkla ilişkiler ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının birbiriyle ilişkisi ve gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal iletişim, toplam kalite yönetimi, halkla ilişkiler.

Abstract

Reaching the successful application of quality and consumer behavior in organizations depends on the practice of effective total quality management. At the same time, public relation and total quality management merges on the same point that is called management approach. The most important factor which supplies successful results in public relations and in total quality management is the consumer satisfaction. The expecting from the public relations and total quality management that use in process of organizational communication makes constantly consumer satisfaction. In this study, the authors has studied pointing out the relation among quality oriented public relations and total quality management in organizational communication.

Keywords: Corporate communication, total quality management, public relations.

1. Giriş

İşletmeler, son dönemlerde kalitenin geliştirilmesi konusunda hemfikir olmuş durumdadırlar. Çünkü, kalitenin geliştirilmesi, çalışanların ve bir anlamda da kurumun şu anki performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkın kapatılması süreci şeklinde algılanmaya başlanmıştır. Giderek artan bu kalite anlayışı, kuruluşları kalite konusunda daha yoğun çaba göstermeye yöneltmektedir. Konu, hizmetler açısından ele alındığında, hizmet üretim ve tüketiminin ayrılmazlığı, genellikle müşterilerin üretimin bir parçası olmaları, hizmetlerin dayanıksızlığı gibi nedenlerle hizmetlerin yapı olarak mallardan farklılaştıkları görülmektedir. Bu nedenle hizmetlerde kalite, mallarda kaliteye göre, ilk bakışta görüldüğünden çok daha soyut ilişkiler sistemini içermektedir.

Hizmetlerde kalite; kimi zaman bir hissediş süreci olabilirken, kimi zaman da tanımlanması oldukça karmaşık bir etkinlikler süreci olarak ortaya çıkabilmektedir. Kısaca "müşteri özelliklerine uygunluk" diye de tanımlanabilen kalite, kaçınılmaz olarak, hizmet üretiminden tüketimine doğrudan etkili olan bir kilit değişken özelliği taşımaktadır. Bu noktada da, kurumların iletişim biçimleri ve halkla ilişkiler çabaları önem kazanmaktadır.

Günümüzde işletmeler için müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla, sundukları hizmet kalitesinin belirlenmesi, diğer bir deyişle hizmet kalitesinin ölçümü, oldukça önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu görüş ışığında önem kazanan asıl görüş ise; dış müşteri memnuniyetinin öncelikle iç müşteri memnuniyetinden geçtiği ve bu bağlamda insan etkileşimine dayalı bir sistemin işletme içinde geliştirilmesi gereğidir. Diğer bir deyişle, kurumsal iletişimde kalite odaklı halkla ilişkiler çabaları ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu çalışmanın öncelikli amacı kurumlardaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarıyla başlatılıp sürdürülmesinde "kurumsal iletişim kalitesi" unsurunun önemini vurgulamaktır; sonrasında da kurumsal iletişim kalitesinin yüksek düzeyde oluşmasında "halkla ilişkiler çabaları"nın rolünü ortaya koymaktır. Bu kuramsal çalışma, toplam kalite yönetimi çabaları içine girmiş kurumların kaliteyi geliştirme sürecinde iletişim ve halkla ilişkiler çabalarını görmezlikten gelmeleri sorunundan hareketle yapılandırılmıştır. Tarama modeliyle gerçekleştirilen çalışmada öncelikle ilgili literatür taranarak veriler toplanmıştır. Ayrıca bazı kurumlardaki iletişim uzmanlarıyla yapılandırılmamış görüşmeler yapılarak toplam kalite yönetiminin uygulanmasında kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler çabalarının etkisi ve gücü belirlenmeye çalışılmıştır.

2. İletişim ve Kalite

Teknolojide ve bilimde meydana gelen gelişmeler, özellikle insanoğlunun artan taleplerini en kolay yoldan ve mükemmel diyebileceğimiz bir biçimde karşılamaya yönelik olarak büyük bir hızla sürmektedir. Globalleşen dünyadaki yeni gelişmeler, varolan yönetim anlayış ve yaklaşımlarını bir tarafa bırakarak, yönetimde yeni anlayışları ve yeni bakış açılarını gündeme getirmiştir. Bu yeni bakış açısından bakıldığında kuruluşların kendilerini tanıtmada ya da imajlarını oluşturmada yeni ve etkin uygulamalara gitmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yine bu noktada toplam kalite yönetimi devreye girerek kuruluşun faaliyetlerinin sürekli olarak geliştirilmesi ve gerekirse değiştirilmesi yaklaşımını ileriye sürmüştür. Toplam kalite yönetimi, uygulamaları gereği, insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımcılığı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hakim olduğu bir yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüketicilerin kaliteli ve ucuz olan malı talep eder hale geldiği, rekabetin hızlandığı günümüzde, toplam kalite yönetimi, kuruluşlar için son derece gerekli uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki; toplam kalite yönetimini uygulayan kuruluşlar diğerlerine karşı farklılık ve avantaj sağlamakta, rekabet koşusunda önde gitmektedir.

Herhangi bir kurumun yeniden yapılanma hareketinin "olumlu bir değişim" yolunda ilk adımının atılmasında; diğer bir deyişle yeniden yapılanma kararının verilmesinde, bu karar doğrultusunda etkili stratejilerin belirlenmesinde, stratejiler doğrultusunda çeşitli uygulamaların gerçekleştirilmesinde ve hatta ortaya çıkan sonuçların amaçlara uygunluğunun denetlenmesinde her zaman kurum içinden güçlü birerinin yönlendirici ve motive edici gücüne gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenden dolayı da, bu tür kişilerin varlığı, kurum içinde vazgeçilemez bir ihtiyaçtır. Söz konusu güce ve diğer bir deyişle elinde sihirli bir değneğe sahip olan bu kişiler, kurumun değişim öncüleridir. Bahsedilen türde öncüler her kurumda vardır, ama önemli olan, bu kişilerin ellerindeki sihirli değneği tutarken ve değişimi başlatmada gereksinim duydukları yetenekleri ve becerilerinin yoğunluğudur.

Değişim immesinin ateşleyicisi olan bu kişiler (liderler) yalnızca kurum içindeki görevleri, yaşattıkları değerleri ve fütürist özellikleriyle geleceği görebilmeleriyle prim yapmazlar. Bu tür kişileri değişim lideri yapan ve diğer yöneticilerden ayıran şüphesiz birtakım farklı özellikler vardır. Zaten onların kurum içinde bu kadar rahat çalışabilmelerinin nedeni de sahip oldukları bu tür farklı yetenekleridir. Söz konusu yeteneklerden biri ise, belki de en önemlisi, iletişim yeteneğidir.

"İletişim" kavramı, aslında herkes tarafından bilinen, ama "Hadi tanımla?" diye sorulduğunda da birçoğumuzun anlamını ifade etmekte zorlandığımız kavramlardandır. Zilloğlu, "İletişim Nedir?" isimli kitabında bu kavramla ilgili birçok tanımın varlığından bizleri haberdar etmektedir. Verdiği tanımlardan birinde ise iletişim

kavramını, "Anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığıyla bilgilerin, duyguların ve düşüncelerin biriktirilip aktarılmasının ve paylaşılmasının hem ortak hem de değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesi" olarak tanımlamaktadır (aktaran Zillioğlu, 1993). Bu tanımda yer alan boyutlar hayatımızın her yönünde kurduğumuz iletişim süreçleri için önem taşımaktadır. Ama kabul etmek gerekir ki, "anlamlarında uzlaşmış simgeler kullanarak bilgi, duygu ve düşünceleri paylaşma" isteği, müşteri memnuniyeti sağlayarak verimlilik ve etkinlik arasında bir denge kurma çabası içinde olan kurumlar için çok daha farklı bir anlam ifade etmekte ve önem kazanmaktadır.

Rekabet unsurlarının sertleştiği ve yok edici rekabet ortamının yaşandığı yeni dünya düzeninde kurumlar için öncelikli olan müşteri merkezli olmaktır. Daha açık söylemek gerekirse, hem iç ve hem de dış müşteriyi kurumun tüm amaçlarının odağına oturtmaktır. Ama bilinmesi gereken bir gerçek vardır ki, o da müşteri yönelimli olma çabalarının başarısı temelde kurumdaki iletişim yeteneğinin yoğunluğuna ve başarısına bağlıdır. Bu nedendendir ki, "müşteri merkezli olma" ve "iletişim yeteneği" son yıllarda literatürde en çok kullanılan ve kurumlar için en fazla yararlı bulunan kavramların başında gelmektedir. Stratejik düşünabilmek, yaratıcı stratejiler geliştirebilmek ve hem bugünün hem de geleceğin rekabetinde lider kurum olabilmenin yollarını kavrayabilmek açısından son derece yaşamsal öneme sahip kavramlardan ikisidir.

Diğer bir deyişle, kurumlar, yoğun rekabet ve bunun getirdiği olumsuz sonuçlar karşısında fiyat üstünlüğü kadar müşterinin isteğini karşılayacak ve rakiplerine göre farklılık yaratacak stratejilere önem vermek durumunda kalmışlardır. Çünkü toplumun refahı arttıkça belli bir mal ya da refaha sahip olma isteğinin ötesinde, farklı bir mal ya da hizmete sahip olma arzusu gelişmektedir. Bu farklılık arayışları mal veya hizmetin sunulduğunda, tasarımında, kalitesinde, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki üstünlükte, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini göstermektedir. Hatta yoğun rekabet ortamında kurumlar, müşterilerin henüz talep etmediği, fakat gereksinim duyduğu veya duyabileceği veya kurumda rekabetçi bir üstünlük sağlayacak farklılıkları yaratma çabasına yönelmektedir. Artık rekabetin baskısı kurumları "yaptığını satan" olmaktan çıkarıp "satılabileni yapan" hale getirmektedir. Satılabilirin ne olduğunu anlamak için "Kaliteyi müşteri belirler" anlayışını benimsemek gerekmektedir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilme ise ancak müşteriye yakın olmakla, onunla çift yönlü bir iletişimi gerçekleştirmekle olanaklıdır.

Norichi Kano kaliteyi tanımlamak amacıyla zorunlu kalite ve cazip kalite olmak üzere iki boyutlu bir model geliştirmiştir. Zorunlu kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olmaz. Örneğin, ürün güvenilirliği, kullanım kolaylığı zorunlu kalite ile ilgili unsurlardır. Cazip kalite ise mevcut beklentilerin üzerinde, müşterinin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özellikleri ve bu tür özelliklerin geliştirilmesi ilaildir. Örneğin. binek otomobillerde ani darbelere karşı hava vastiü aesti-

rilmesi, cazip kaliteye ait bir örnektir. Fakat cazip kalite, belli bir süre geçtikten sonra müşterinin bu özelliği benimsemesi ve talep etmeye başlamasıyla zorunlu kaliteye dönüşür. Kalite anlayışı ise en iyi şekilde dizayn edilmiş, her iki boyuttaki kaliteyi de içeren bir ürünü ve hizmeti öngörür. Müşteri isteklerinin tatminini temel işletme felsefesi olarak yerleştirmeye çalışan işletmeler "koşulsuz müşteri mutluluğunu" bir ilke olarak kabul etmekte ve bu ilke, kurum kültürlerinin en temel özelliğini oluşturmaktadır. Kalite yönetiminin bu ögesi, etkili olarak uygulanması zor olmakla birlikte, uzun dönemde işletmeye en çok katkı sağlayacak bir ilke olarak kabul edilmektedir. Çünkü günümüz rekabet koşullarında müşteriyi kazanan, tatmin eden ve elinde tutan kuruluşun pazarda kalıcı olma şansı bulunmaktadır (Gürgen 1997: 52-53).

Pazarda kalıcı olma şansını elde etmenin yolu ise "insan"dan geçmektedir. Anlatılmak istenen, herhangi bir kurumun performansının geliştirilmesinde en önemli faktör "insan"dır. Bu aşamada vurgulanabilecek önemli bir saptama da, kalitenin insanlar tarafından yaratıldığı ve kullanıldığıdır. Gerek kalite geliştirme ve gerekse performans iyileştirme ile ilgili kurumsal çalışmalarda, yönetsel çabalarda ve akademik çalışmalarda (makale, tez, kitap gibi) genellikle az önce belirtilen saptamanın ikincisine odaklanılmaktadır. Kaliteyi kullanan insanların (dış müşterilerin) açısından olumlu memnuniyetin önemi, bu memnuniyetin nasıl sağlanacağı ve ötesinde de söz konusu memnuniyetin kuruma sağlayacağı girdilerin getirisi üzerinde durulmaktadır. Ama nedense, saptamanın birinci kısmında yer alan vurgu, ya hiç dikkate alınmamakta ya da yeteri özen gösterilmemektedir. Aslında, kaliteyi yaratanlarla ilgilenmek ve kalitenin iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde birebir çalışan ve süreçlere katkıda bulunan bu insanlardan (iç müşteriler, personel) yola çıkmak, sonuçta kaliteyi kullanan insanların da yeteri kadar memnun edilmesinin en etkili yoludur (aktaran Beatty, 1998).

Görüldüğü üzere, her şeyin kaynağında iletişimin yattığı günümüzde, iletişim sayesinde kurulacak iş süreçleri ile kaliteye ulaşma anlayışı giderek daha belirgin hale gelmektedir. Etkin iletişim olmadan ne etkin yönetim, ne etkin motivasyon, ne etkin yaratıcılık ve ne de etkin bir kalite mümkün olamaz. Günümüzde yönetimin başarısı her şeyden önce insanları anlama ve onlara kendi düşüncelerinizi anlatabilmenize bağlıdır. Bunun yolu da, iç müşteri konumunda olan çalışanların motive edilmesinden ve tüm beklentilerinin karşılanmasından geçmektedir.

Geçmişte yapılan çeşitli araştırmaların bazıları, kurumun amaçlarının belirlenmesine çalışanların dahil edilmesinin, en etkili motivasyon faktörü olduğuna işaret etmektedir. Bu, aynı zamanda, çalışanın gelecekte ne yapmak isteyeceğini ve nerede olmak isteyeceğini de ifade etmektedir. Bu tür bir hareketi toplam motivasyon yönetimi olarak adlandırmak mümkündür. Çünkü bu tür bir yolla belirlenecek olan amaç, içinde hem kurumun hem de o kurum için çalışan iç müşterinin beklentilerini ve hedeflerini içermektedir.

Amaçlar, motivasyon için temel oluşturur ve davranışı yönlendirir. Amaçların en

önemli özelliği geri bildirim imkanı vermesidir. Size yardımcı olan sekreterinize "Yarın şu üç paketi kargoyla şu kişiye gönderelim" dersiniz, onun zamanını ve performansını izleme imkanınız doğar. Kurum içinde verimi yükseltecek ve kaliteyi sağlayacak en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken çalışanların katılımlarını sağlamakla atılabilir. Yapılan araştırmalara göre, işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerektirip gerektirmediği, verilecek dinlenme araları gibi işyeri kuralları konusunda çalışanların fikirlerinin alınması ve kararlara katılmalarının sağlanmasıyla;

- Ahlaki değerler ve iş doyumunda artış,
- Devamsızlıkta ve çatışmalarda azalma,
- İşi bırakma sayısında düşüş görülmüştür.

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu gibi, karara katılım, çalışanların değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve motivasyonlarına olumlu yönde etki etmektedir. Bunun için bir yöneticinin, haftanın belirli bir gününde ve belirli bir saatinde, bir toplantıda, kurumu ilgilendiren konuları ele almasında büyük bir yarar vardır. İşte bu noktada da yöneticinin iletişim yeteneği ortaya çıkmak zorundadır.

3. Kurumsal (Örgütsel) İletişim

Kurumlar, kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip küçük toplumlardır. Bir kurum kendisini, bir arada çalışmaya inanmış, sınıksız kaynaşmış bir ekip ya da aile olarak görebilir. Bir başkasına, "Sektörün en iyisi biziz ve böyle kalmaya niyetliyiz" fikri hakim olabilir. Bir diğeri ise, çok farklı biçimlerde düşünen veya kuruluşun nasıl olması gerektiği konusunda farklı özelemlere sahip gruplara bölünmüş ve parçalara ayrılmış olabilir. Farklı işleyiş normlarının ve ritüellerin desteklediği, parçalanmış veya bütünlüklü, bu tür inanç veya ortak anlam modelleri, örgütün karşı karşıya olduğu zorlukların üstesinden gelme yeteneği üzerinde belirleyici bir etki yaratabilir (Morgan 1998: 150). Amaçları her ne olursa olsun, kurumsal özellikler taşıyan ve bu özellikleriyle toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler, yaşamlarını içeride ve dışarıda olmak üzere kurulan bir ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. Bu ilişkilerin denetim altına alınması, belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili iletişim politikalarıyla mümkündür. Çünkü kurumların işlevleri doğrultusunda dinamik bir yapıyı oluşturmaları ve geliştirerek sürdürmeleri gerekir.

Kurumsal iletişim, kurum içinde önemli bir yönetim fonksiyonu ve kurumun iletişim çabalarının toplamı olarak kabul edilir ve profesyoneller tarafından stratejik bir hareket olarak uygulanır. Bu uygulamalar sonucunda ise hem içsel hem dışsal anlamda güçlü iletişim ve ilişkiler ortaya çıkar (Goodman 2000: 69). Kurumların ilgili olduğu iki önemli iletişim sistemi vardır. Bunlardan biri, içsel iletişim sistemi diğeri de dışsal iletişim sistemidir. İçsel iletişim sistemi; veri toplanması, beklentiler ve tutumlara dayalı hedeflerin başarılması aktivitelerini organize eder. Dışsal iletişim

sistemi ise, çeşitli kitlelerden gelen bilgiler doğrultusunda kurumun dış iletişimini sağlar ve buna bağlı olarak iç işleyişi düzenler. İçsel iletişim sistemi kurumun yapısına ve stabilitesine doğrudan bağlıdır. Yönetici ya da liderler, istikrar ve yenileme arasındaki dengeyi kurmak için işbirliğine giderler. Kurumlarda bir değer yaratma perspektifi, kurumun istediği başarılarla ulaşması için şarttır. Bu nedenle yöneticinin, kurum iletişim işleyişini, girişimin merkezi olarak kabul etmesi gerekmektedir (Varey ve White 2000: 5). Kurumsal iletişim, çalışanların ve her kademedeki birimin uyumlu ve eşgüdümlü işleyişini sağlayan, yine çalışanları ve kurumu birbirine bağlayan temel bir alt sistem olarak kabul edilir.

Ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir grup insanın meydana getirdiği kurumların, iç ve dış çevrelerle etkili iletişim kurmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Kurumların, çevreleriyle kurdukları iletişim; onların varoluş ve yaşamlarını sürdürmelerinde, başarılarında ve amaçlarına ulaşmalarında önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bir kurumun bütün bireyleri ve birimleri arasındaki bilginin, duygu ve düşüncenin paylaşılması, iletişimin kurum içi ve kurum dışındaki başarıyla orantılıdır. Çalışanlar özellikle kurum içi iletişim sistemleri aracılığıyla; kendilerinden nelerin beklendiği, işlerini nasıl başarabilecekleri ve diğerlerinin kendi çalışma performansı hakkında neler düşündükleri gibi pek çok konuda bilgi ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Etkin iletişim sistemlerinin oluşturulmadığı kurumlarda ise zayıf iletişimin sonuçları olarak; çalışanların performans düzeylerinin düşmesi, işe olan bağlılığın azalması, kurumsal çatışma ve stresin ortaya çıkması, kalitenin düşmesi, üretim ve hizmette yaşanan aksaklıklar, müşteri şikayetlerinin artması gibi sorunlar yaşanmaktadır (Gürüz 2004: 53). O halde kurumlarda kişilerarası iletişime yönelik planlamaların yapılması ve stratejilerin oluşturulması, başka bir ifadeyle iletişimin yönetilmesi söz konusudur. Hemen her kurumda çalışanların kurumlarını benimsemeleri ve kurumlarıyla bütünleşmelerinin temelinde iletişim önemli bir rol oynamaktadır.

3.1. Kurumsal İletişim Sürecinde Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi

Ürün ya da hizmetin niteliğini ve müşterilerin memnuniyetini artırmaya yönelik olan kalite davranışı çağdaş kurumlar için artık vazgeçilmez bir unsur olarak ifade edilmektedir.

Geleneksel anlamda, standartlara uyum ya da fonksiyonlara uygunluk olarak tanımlanan kalite kavramı (Erkut 1995: 5) stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Dolayısıyla kavram artık, "Kalite müşterinin istediğidir" şeklinde çağdaş bir anlam ifade etmektedir. Kavrama ilişkin literatür incelendiğinde, bu alanda yapılmış çalışmaların genellikle mal üreten işletmelere yönelik olduğu ve ayrıca kalite olgusunun ürün ve üretime yönelik bir yaklaşıma dayandırıldığı görülmektedir (Uyguç 1998: 1). Hangi sektörde olursa olsun hemen her işletmenin ilgi alanlarından biri haline gelen kalite kavramı ve anlayışının odak noktası, ürün kalitesinden süreç kalitesine oradan da ilişki kalitesine doğru gelişme göstermektedir. Hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek kurumsal başarı için kaçınıl-

maz bir gerekliliktir.

Kurumsal değişimleri yönetebilmek ve müşteri isteklerinin karşılanması anlamında kaliteye ulaşmak, toplam kalite yönetiminin temel amacıdır. Temel işletme felsefi olarak koşulsuz müşteri mutluluğu anlayışını yerleştirmeye çalışan işletmeler bu anlayışı bir ilke olarak kabul etmekte ve bu ilke kurumların kültürlerinin en temel özelliğini oluşturmaktadır. Kalite yönetiminin bu ögesinin etkili olarak uygulanmasının zorluğunun yanında, bu öge, uzun dönemde işletmeye en çok katkı sağlayacak bir ilke olarak kabul edilmektedir (Gürgen 1997: 53). O halde kalite yönetiminin toplam kalite anlayışı çerçevesinde ele alındığını ve takip edildiğini söylemek mümkündür.

- Belli bir ürünün belli bir tüketicinin isteklerini tatmin etme derecesi
- Bir ürün sınıfının sahip olduğu potansiyel tatmin etme derecesi
- Belli bir ürünün bir hedefe ya da spesifikasyona uygunluk derecesi
- Belli bir ürünün benzer ürünler arasındaki rekabette tercih edilme derecesi
- Bir kalite özelliği (örneğin; görünüş, performans, güvenilirlik, denenmişlik vb.)
- Sınıflandırılmaya yetecek kadar spesifik olmadan, belirginlikten uzak bir genel mükemmellik ifadesi (böyle bir kullanım genellikle kargaşaya neden olmaktadır)
- Sanayide, üründe kalitenin sağlanmasıyla ilgili bir işlevin ya da sorumluluğun adı
- Organizasyonda belli bir departmanın adı
- Ahlaki bir özellik ya da ayırt edici özellik şeklinde ifade edilebilen (Schukies 1998: 16) kalite kavramının görüldüğü gibi çok sayıda anlamı mevcuttur.

Kalite, bir hizmetin veya ürünün varolan bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneğiyle ilgili kendine has özelliklerinin toplamı şeklinde ifade edilirken (Prokopenko 1992: 221) müşteri bilincinin sürekli geliştiği ve rekabetin arttığı günümüzde başarılı olmanın temeli kaliteye ve kaliteli hizmet üretimine dayanmaktadır. Hemen her alanda hizmet gösteren kuruluşlar rekabet edebilmenin neredeyse en önemli koşulunun kalite olduğunu fark etmişlerdir.

Kurumlarda mevcut toplam kalite yaklaşımı, müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamayı hedefleyen bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yöne-

tim biçimi olarak değerlendirilmektedir. Buradaki temel amaç, kurumlarda (örgütlerde) değişimi yönetebilmek ve müşteri isteklerinin karşılanmasına yönelik olarak kaliteye ulaşmaktır. Toplam kalite yönetiminin temelinde sürekli geliştirme felsefesi yatar ve bu felsefe özgün ismiyle "kaizen" olarak tanımlanır. Kaizen; iş yaşamı, liderlik ve yönetim ile ilgili olduğu kadar bir yaşam felsefesidir. Bundan dolayı günlük hayatında kaizen'i gerçekleştirilmeyen bireyin iş yaşamında sürekli daha iyiyi araması neredeyse imkansızdır. Bu nedendir ki, toplam kalite yönetiminde, sürekli gelişme felsefesi kadar birey kalitesi de önem taşımaktadır. Kurumlarda rekabetçi bir yapılanmayı öngören toplam kalite yönetimi, savurganlığı önleyerek verimliliği artırdığı ve maliyetleri düşürdüğü için kurumlardaki rekabet gücünün değişmesinde en iyi sistem olarak kabul görmektedir. Kaliteye ulaşmak için yapılan çalışmalar, yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyatla pazarlanması imkanı tanımakta ve bu durum pazar payının artmasına, dolayısıyla karın yükselmesine neden olmaktadır (Gürgen 1997: 51-52). KAI (değişim), ZEN (iyi-daha iyi) anlamına gelmektedir ve kaizen metodunun amacı kısaca, kalitenin artırılması yoluyla verimliliği artırmaktır.

Kalitesizliğin ortadan kaldırılmasıyla elde edilen kalite, sıfır hata, sıfır kusur, sıfır boş zaman, sıfır şikayet ve sıfır kabul edilmeyen davranış demektir ve kaliteye doğru yaklaşım "ilk seferinde ve sürekli doğruyu yap" sloganıyla ifade edilmektedir (Bozkurt 1996: 199). İşletmeler sürekli doğruyu yapma ve kalitesizliği ortadan kaldırma yoluyla, hedeflenen ve beklenen kaliteye ulaşabilecektir. O halde kaliteyi; kullanıma uygunluk, ihtiyaçlara uygunluk, müşteri memnuniyeti, hayat felsefesi ve yaşam tarzıdır şeklinde ifade edebiliriz.

4. Halkla İlişkilerde Kalite Anlayışı

Yaşamımızın her boyutunda olduğu gibi, halkla ilişkilerde de kalite ve kalite anlayışından söz etmemek mümkün değildir. Halkla iletişim kurma yolunda ürün ya da hizmete yönelik hedef kitle memnuniyeti bir anlamda halkla ilişkilerin kalitesini ortaya çıkarmaktadır.

Halkla ilişkiler ve kalite kavramlarını bir arada değerlendirdiğimizde; insan kalitesi, hizmet kalitesi, eğitim kalitesi, çevre ilişkileri kalitesi, üretilen işlerin kendi içindeki kalite gibi ifadelerle karşılaşmak mümkündür. Özellikle 1980'li yıllara egemen olan "ürün kalitesi", 1990'larda yerini "yönetim kalitesi"ne bırakmıştır. Bir kuruluşun yönetiminde kalite varsa orada gerçekleşecek ürün ya da hizmet kalitesi kendiliğinden var olacaktır (Kadıbeşegil 1998: 56-57). Kaliteyi sıradan bir ürün kalitesi gibi algılamamak ve halkla ilişkilerde kaliteyi sorgulamak adına 1997'de Helsinki'de Dünya Halkla İlişkiler Kongresi yapılmış ve bu kongrede halkla ilişkilerde kalite ve kalite geliştirmeye yönelik koşullar belirlenmiştir (Berth ve Sjöberg 1998: 71). Bu koşullara göre:

- Halkla ilişkilerde kalite, belirtilen ya da hissettirilen gereksinimleri, kabul edilmiş profesyonel standartlara uygun olarak karşılama gücüne sahip

bütün halkla ilişkiler hizmetlerinin özellik ve niteliklerinin toplamı olarak tanımlanabilir ve değerlendirilebilir.

- Bir meslek olarak halkla ilişkiler; ortak ve geniş bir bilgi temeline, akademik çalışmalara, araştırmalara, etik ilkelere ve performans denetimine dayanmalıdır. Bu özellikler birbirini tamamlar ve meslekteki kalite kavramının köşe taşlarını oluştururlar.
- Her halkla ilişkiler çalışanı (memurlar, danışmanlar, öğretmenler, araştırmacılar ve öğrenciler) toplum, müşteriler ve profesyonellerin bu meslek için oluşturduğu standartları bilmelidir. Bunun sonucu olarak, bütün çalışanlar ve danışmanlar bir kalite sertifikası almayı hedeflemeli ve standart değerlemeyi, performans denetimini ve kalite geliştirmeyi sürekli kılacak sistemleri uygulamalıdır.

Bu koşullardan yola çıkarak, halkla ilişkilerin, müşterilerini dinleyerek ve onlara etkin hizmet vererek kalite konusunda olası anlaşmazlıkları önlemek ve çözmek adına çabalara girişmesi sürekli bir kalite geliştirme programı için gereklidir diyebiliriz.

Kalite geliştirme sürecinde halkla ilişkiler, söz verdiği hizmeti zamanında ve doğru olarak yerine getirmeli, başka bir deyişle güvenilir olmalıdır. Halkla ilişkilerin güvenilirliğinin sağlanabilmesi, hizmetin ulaştırılmasında, müşteri sorunlarının çözümünde ve fiyat üzerinde vaatlerini yerine getirmesiyle mümkündür. Kaliteli hizmet için halkla ilişkiler, temel hizmet özelliklerini belirlemeli ve bu temeller üzerinde yoğunlaşmalıdır. Mükemmel hizmet sunma iddiasında bulunan kuruluşlar bile hataya açıktır. Bunun içindir ki, hatalar hizmetlerin önemli bir kısmını oluşturur ve bazen halkla ilişkilerin denetimi dışında gerçekleşebilir. İşte bu nedenle halkla ilişkiler, hataları düzeltme ve müşteri şikayetlerini ele alma konusunda hazırlıklı olmalıdır. Verdiği hizmetle halkla ilişkiler, müşteri beklentilerinin üstüne çıkmalı, sunulan hizmeti müşteri açısından beklenmedik bir sürpriz haline getirmelidir. Yine kalite anlayışı çerçevesinde, müşterilere adil ve dürüst davranmalı, bunun için özel çaba sarf etmelidir (Öztürk 2000: 150-159). Halkla ilişkiler, kalitenin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda yol gösterici bir özellik sergilemekte ve kalite üzerindeki kontrolün sağlanmasında da etkin rol oynamaktadır.

Halkla ilişkilerde kalite konusu, yapılan beş ayrı değerlendirmeye ayrı bir önem göstermektedir. Bu değerlendirmeye göre; halkla ilişkilerde, her kuruluşun ürettiği mal veya hizmetlerle ilgili amaçladığı bir kalitenin varlığını ifade eden; amaçlanan kalite, hedef kitlelerin bilerek veya bilmeyerek somut veri ve olaylara değil duyumlara göre zihinlerinde o kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi hakkında edindikleri izlenimlere dayanarak ifade edilen; yakıştırılan kalite, kuruluşun amaçlanan kaliteye yakın bir düzeyde, ürün ve hizmetlerin kalitesini somut olay ve verilere dayanarak ortaya koyduğu; kanıtlanmış ya da yerleşmiş kalite kuruluşun ürün ya da hizmetleriyle ilgili rakipleri ya da hedef kitleleri tarafından benimsenmiş;

kabul edilmiş kalite, son olarak ürün ve hizmetlerden yararlanan onları kullananlar tarafından bireysel ve somut olarak yararlanma ve kullanma sonucu ortaya çıkan; yaşanmış kalitedir (Schukies 1998: 17-18).

Kaliteye verilen önem halkla ilişkiler dahil pek çok mesleği, kendi kalite standartlarını oluşturmaya ve hedeflerini belirlemeye yönlendirmiştir. Bu çerçevede halkla ilişkilerde kaliteyi artırmanın üç temel hedefi belirlenmiştir (Berth ve Sjöberg 1998: 87):

- Halkla ilişkiler hizmetlerinde ortak bir standart belirlemek,
- Uygun ölçümleme yöntemleri ve rutinleri belirlemek,
- Halkla ilişkiler hizmeti alanların ve müşterilerin, bu hizmetlerden nasıl yararlanabileceklerini ve neler elde edebileceklerini gerçekçi bir biçimde anlamalarını sağlamak.

Bu hedefler doğrultusunda amaç; hizmet kalitesinde sürekliliği sağlamak ve kalite anlayışını kuruluşların halkla ilişkiler ve toplam kalite yönetimi uygulamaları içine yerleştirmektir. Kaliteli ürün ve hizmetlerin kuruluşlara kazandıracağı müşteriler halkla ilişkiler ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkin olup olmadığının da bir göstergesidir. Kuruluşlarda, toplam kalite yönetimi felsefesinin üst yönetim tarafından benimsenmesi önemli bir gereklilik olup üst yönetim bir anlamda liderlik rolünü benimsemelidir. Yöneticiler aynı zamanda, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü yani vizyon sahibi ve amaç tutarlılığı içinde olmalıdırlar.

4.1. Halkla İlişkiler ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Toplumsal bilgi etkileşimi olarak kabul edilen halkla ilişkiler çalışmaları, eğilimleri çözümlenme, sonuçlarını önceden kestirme, kuruluşların liderlerine danışmanlık yapma ve hem kuruluş hem de kamu yararına planlı faaliyet programlarını uygulama sanatı ve sosyal bilimdir. Nasıl tanımlanırsa tanımlansın halkla ilişkiler, kamu tutumlarının saptanmasına yönelik araştırmalar yapan, sonra da kamudan anlayış ve kabul görme hedefini güden iletişim programları planlayıp uygulayan bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Halkla ilişkilerin başarıya ulaşabilmesi için kalite ve müşteri memnuniyeti gibi uygulamalar gereklilik göstermektedir. Kuruluş için bütün bir iletişim sürecinin yönetilmesinde kalite; amaç, uzmanlık ve iletilenlerin eleştirel yaratıcılığıyla biçimlenen, iletiyi alanlarca kabul edilen bir iletişim kavramı olarak değerlendirilmektedir. Kalite, iletişim sürecinde tek bir öğeye ait olmamakla birlikte halkla ilişkilerde kalite kavramının karmaşıklığını önlemek için; mesajı gönderenin amacı, mesajın içeriği, içinde bulunulan durum, medya seçimi, hedef kitlelere ulaşma stratejisi, geri bildirim sonuçları, etkinliklerin ve sonuçların değerlendirilmesi gibi her bir öğenin birbiriyle bağlantılı olması gerekmektedir. Bu bağlantı aynı zamanda halkla ilişkilerde kalitenin ölçümünü de kolaylaştırmaktadır (Schukies 1998: 16-17). Kaliteden hareketle diyebiliriz ki, toplam

kalite, üretim ve hizmetleri en uygun düzeylerde gerçekleştirmek için, kuruluşlarda kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesine yönelik çabaların toplamı olarak karşımıza çıkmakta ve etkin bir yönetim felsefesine dayanmaktadır.

Toplam kalite yönetimi ise, insanların kendilerine söylenmeden, kendi sorumluluk duyguları nedeniyle yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını öngörmektir. Toplam kalite yönetimi araçlarından biri olan toplam kalite çemberleri etkinliklerini harekete geçiren şey ise, insana saygı duyulan bir işyeri yaratma vizyonuna dayanmaktadır. Bununla beraber, iletişim de toplam kalite yönetiminin başarısında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Kurum ve kuruluşlarda, toplam kalite yönetimi ve buna bağlı ilkelerin nasıl uygulandığı ve değişime uğradığını iletişimin kalitesi belirlemektedir (Gürgen 1997: 58-59). O halde, toplam kalite yönetimindeki insan faktörünün kuruluşların işleyişlerinin merkezinde yer aldıklarını söylemek mümkündür. Bu açıdan baktığımızda toplam kalite yönetimi, ürün veya servis kalitesi değil; bir yönetim felsefesi, yönetim kalitesidir. Aynı zamanda, pazarlama, araştırma-geliştirme, satın alma, müşteri hizmeti, insan kaynakları yönetim kalitesi olarak da ifade edilebilir. Toplam kalite yönetimi; tüm süreçlerinizin kalitesidir ve doğrudan sonuca yönelik bir fayda sağlar. Tanımlardan yola çıkarak halkla ilişkilerin de bir yönetim felsefesi olduğunu hatırlamakta fayda vardır.

Özellikle son yıllarda dünya ülkelerinin, sorunlarına birlikte çözüm arama istekleri ve bunun sonucu olarak da globalleşme veya küreselleşme diye adlandırılan bir noktaya geldikleri görülmektedir. Birlikte çözüm aranan konuların başında çevre kirliliğinin önlenmesi, barışın korunması, insan ve çocuk hakları vb. gelmektedir. Bununla birlikte ticari alandaki pazar kapma, pazar payını genişletmeye yönelik rekabet alabildiğine acımasız ve yok edici bir dozda devam etmektedir. İşte bu rekabette başarılı olan ve pazar paylarını her geçen gün artıran kuruluşların ortak özellikleri yönetim anlayışlarındaki değişimdir. Yani bu ortamda başarılı olan kuruluşların, Stratejik Yönetim, Yeniden Yapılanma, Değişim Mühendisliği (Reengineering) ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yönetim yaklaşımlarını benimsemiş oldukları gerçeğini görüyoruz. Toplam kalite yönetimi, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp yukarıda da belirtildiği üzere çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Toplam kalite yönetimi anlayışını benimseyen kuruluşlar ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi yükselttikleri gibi verimliliği artırmakta ve maliyeti de düşürmektedirler. Bu durum tabii olarak kuruluşa rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Oysa toplam kalite yönetimi anlayışıyla yönetilmeyen kuruluşların kaliteyi yakalayabilmeleri ancak maliyetleri artırarak mümkün olmakta, bu da rekabet etme gücünü zayıflatmaktadır. Toplam kalite yönetimi kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürdüğünden ayrıca kuruluşun tüm faaliyetlerinde kalitenin yükseltilmesi hedeflendiğinden, toplam kalite yönetimiyle her aşamada oluşması söz konusu hatalar önlenir. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır, fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler vb. tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimler/155-156/kcetn.htm>). Bütün bunların sonucunda maliyetlerde düşüşler gerçekleşir, müşterilerin beklentileri de istekleri doğrultusunda karşılanır.

Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin yönetilmesi felsefesi olarak tanımlanan toplam kalite yönetimi, geleneksel tanımının da ötesinde organizasyonların ürün ve hizmetleri karşısında hem içsel hem de dışsal olarak etkileşimde bulunan herkesi kapsamaktadır. Başka bir deyişle toplam kalite yönetimi, organizasyonların ürün ve hizmetlerini alanlar kadar çalışanlar ve satıcıları da kapsamaktadır. Amaç ise, sürekli iyileşen organizasyonlar yaratmaktır. İşte bu nedenle toplam kalite yönetiminin esaslarını beş aşamada incelemek mümkündür (DeCenzo 1997: 48-49) Bu esaslar şunlardır:

Müşteriye Odaklanmak. Müşteri, sadece, kuruluşların ürün ve hizmetlerinden faydalanan yabancılar değil aynı zamanda birbirleriyle etkileşimde bulunan ve kurumun hizmetlerinden faydalanan iç müşterilerdir (ücretli personel veya nakliyeciler gibi).

1. Sürekli İyileştirme. Toplam kalite yönetimi hiçbir şekilde memnun olmak demek değildir. "Çok güzel" yeterli değildir, kalite sürekli iyileştirilmelidir.

2. Kuruluşlarda Yapılanların Kalitesini İyileştirme. Toplam kalite yönetimi çok kapsamlı kalite ifadeleri kullanır. Sadece sonuç olarak ürün ya da hizmetle ilgilenmez aynı zamanda, kuruluşların nasıl dağıtım yaptıklarıyla, şikayetlere hangi sıklıkla cevap verdikleriyle, telefonda ne tarz bir nezaket kullanıldığıyla da ilgilenir.

3. Doğru Ölçümleme. Toplam kalite yönetimi, kuruluşun işleyişinde yer alan; ilkelerin karşılaştırılması, belirlenen problemlerin değerlendirilmesi, bunların kökenlerinin ortaya çıkarılması ve bu nedenlerin ortadan kaldırılması gibi kritik değişkenler için istatistiksel yöntemler kullanır.

4. Çalışanların Katılımı. Toplam kalite yönetimi, iyileşme sürecindeki herkesi ilgilendirir. Toplam kalite yönetiminde, problemlerin açığa çıkarılması ve çözümü için çalışanların oluşturduğu takımlar da etkin rol oynar.

Halkla ilişkiler çalışanlarından beklentiler ve profesyonellik düzeyleri ülkeden ülkeye değişirken, halkla ilişkiler etkinlikleri de; üretim, hizmet sektörü, kamu hizmetleri ve kurumlar gibi alanlarda farklılık göstermektedir. Halkla ilişkiler çalışanlarının ölçülebilir sonuçlara ulaşabilmeleri içinse sistematik bir yaklaşımla kaliteli bir halkla ilişkiler hizmeti sunabilmek adına minimum kalite standartlarını bilmeleri ve uygulamaları gerekir. Kalite geliştirme asla bitmeyen bir süreç olmakla birlikte en yüksek kalitenin bile her zaman geliştirilebileceğini unutmamak gerekir. Minimum kalite standartları; süreç, uygulama, performans ve kişisel yetenek olmak üzere dört kategoriye ayrılmıştır. Süreç; "brifing" (bilgilendirme), öneri, araştırma ve planlama, belgeleme, yürütme ve değerlendirme'den oluşan bölümleri içermektedir. Halkla ilişkiler uygulamaları ise; danışmanlık, etkinlikler ve düzenlemeler, yapımlar, kitle iletişim ortam ve araçları ve ölçümlerdir. Her uygulamanın kendine özgü, mutlaka gözlenmesi ve mevcut duruma uygulanması gereken özel şartları vardır.

Performans; zamanlama, bütçe, güvenilirlik, esneklik, mükemmeliyet ve yönetim aşamalarından oluşur. Performans kategorisi, halkla ilişkiler şirketinin, halkla ilişkiler birimi ya da uygulamacıların, kalite ve gelişiminin özünü oluşturan koşulları içerir. Kişisel Yetenekler; ülkeler ve kültürler arasında değişiklik göstermekle birlikte her görevin gerektirdiği yetenekler de farklılık gösterir. Eğitim, deneyim, dil yetenekleri, bilgi ağı, etik ve ortak bir bilgi dağarcığı gibi koşullar kişisel yetenek kategorisi altında değerlendirilir (Berth ve Sjöberg 1998: 74-84). Toplam kalite çalışmalarının ortaya çıkardığı en önemli iş sonuçlarından biri; verimlilik artışıdır. Verimlilik artışı ise, kuruluştaki herkesin aynı hedef ve amaç doğrultusunda çalışması, çalışanların sürekli eğitimlerinin sağlanması, yönetim sistemlerinin uygulanması ve belki de en önemlisi çalışanların yaptıkları işe kendilerini katmasıyla mümkündür.

Yukarıda verilen tanımlar ışığında genel bir ifade ile Toplam Kalite Yönetimi (TKY); insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi, sürekli gelişimin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hakim olduğu bir yönetim şeklidir (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimler/155-156/kcetn.htm>). Toplam kalite yönetimini, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinin sürekli değerlendirilmesi ve geliştirilmesi olarak ifade edebiliriz.

5. Sonuç

Kalite, kurumsal iletişimde ve örgüt çapında yer alan bir süreçtir ve aynı zamanda sürekli gelişme ve katılımı gerektiren, müşteriye memnun etmeye yönelik bir yönetim biçimidir. Halkla ilişkiler de kısaca; kuruluş ve hedef kitlesi arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan sorun ya da konuların yönetimini içeren bir yönetim fonksiyonudur. Modern yönetim anlayışları da artık kalite odaklı halkla ilişkiler uygulamalarında toplam kaliteyi gerektiren ve bunu gerçekleştiren yöntemler kullanmaktadır. Kuruluşlarda uygulanacak toplam kalite, halkla ilişkilerin daha etkin ve daha başarılı olmasını sağlayacak, kuruluşların iletişim sürecinde hizmet kalitesine yönelik olumlu bakış açıları geliştirecektir. Gerek toplam kalite gerekse halkla ilişkilerin ortak amacı, müşteri ya da hedef kitlenin güven ve desteğini sağlayarak kaliteye odaklı bir kurum kültürü oluşturmak ve bunun sürekliliğini sağlamaktır diyebiliriz.

Toplam kalite yönetimi üretilen mal ve hizmete ihtiyaç duyanların beklentilerinin yerine getirilmesini temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilmesini, yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Müşteri isteklerinin tam olarak, zamanında, hızlı şekilde, kaliteli ve ucuz yollarla karşılanması temeline dayanan toplam kalite yönetimi, kuruluşlarda kalite yönetimi anlayışından hareketle kurum kültürünü oluşturur ve bu kurum çalışanları için kalite kültürü anlamına gelir. Kurumsal iletişim ve etkileşim sürecinde kurumda çalışan herkesin üretilen ürün ya da

hizmetin kalitesi konusunda payı söz konusudur. Kaliteyi sağlamak dış müşterileri olduğu kadar iç müşterileri de tatmin etmekten geçer. İnsanı merkeze koyan ve odak noktası haline getiren her kurum bu anlayıştan hareketle sadece ürün ya da hizmet kalitesini değil aynı zamanda insan kalitesini sağlamakla yükümlüdür ve ancak bu şekilde kalitenin sürekliliğinden bahsedebilir. Günümüzde kalite, kuruluşların gerek ulusal gerekse uluslararası alanlarda rekabet etmelerini belirleyen unsurlardan biri haline gelmiştir.

Örgütsel iletişim süreçlerini kullanarak ve kalite odaklı halkla ilişkiler çabalarıyla başarılı bir toplam kalite yönetimini gerçekleştirmenin aşamaları şu şekilde özetlenebilir (Baltaş, 2001):

Vizyon Oluşturun

Bir kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyona sahip olmak, toplam motivasyon yönetiminin ön şartıdır. Astlar, kendilerinden neler istendiğini ve neden istendiğini bilmek ihtiyacı duyarlar. Çalışanların tümü, kurum ya da bölümün amaçları konusunda net bir düşünceye sahip olduğunda, koordine etmek ve kaynakların etkin bir biçimde kullanımı mümkün olmaktadır. Öncelikleri, ortak amaçları, işbirliğini açıkça ortaya koyan ve paylaşılan bir vizyon oluşturulduğunda, pek çok sorun aşılabılır duruma gelmektedir.

Eğitim İmkânı Tanıyın

Eğitimin amacı, çalışanların belirli durumlarda güvenilir ve tutarlı davranışlar sergileyebilmelerini sağlamaktır. Gerçek motivasyon, astların, duruma göre değişen özgür kararları, kendilerinin özgürce verebilmesini gerektirir. Başarıya ulaşabilmek için, vizyonun çalışanlarla paylaşılması, çalışanların kurumun amaçlarını ve bunların kurum açısından önemini anlamaları bu konuda kolaylaştırıcı olacaktır.

Engelleri Ortadan Kaldırın

Çalışanların motivasyonunu zorlaştıran her türlü engelin ortadan kaldırılması, daha sonra yaşanabilecek sorunları en aza indirmek açısından önem taşımaktadır. Bu engellerden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

Gereksiz kural ve düzenlemeler,

Yönetimden, teknik nedenlerden veya çalışanlardan kaynaklanan engeller,

Kişilik özelliklerinden kaynaklanan engeller (hatalara karşı cezalandırıcı tavır, astlardan beklentisi düşük olmak, gereksiz ve yıkıcı iç rekabet, astların gelişimi ve terfileri konusunda açık davranmamak, ... vb.)

Açık Olun

Hangi konuda olursa olsun, astların üstleri gibi düşünmesini beklememek gerekir. Bu nedenle, çalışanlar, yapılması istenen işin neden istendiği hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Bütün bunları çalışanların tahmin etmesi beklenmemelidir. Ayrıca, motivasyon sürecinde, çalışanların şüphe ve korkularını dile getirmesine imkan verecek bir güven ortamı sağlanmalıdır.

Gerekli Araç ve Gereçleri Sağlayın

96

Astlar başarıya ulaşabilmek ve işleri etkin bir biçimde yapabilmek için gerekli fiziksel, parasal güce ve insan kaynaklarına da ulaşabileceğinden emin olmalı, gerektiğinde onlara sahip olabileceğini ve onları kullanabileceğini bilmelidir. Bunlar olmadan gerçek bir motivasyondan söz etmek mümkün değildir. Sonuç olarak, bir kurumda çalışanların yukarıda bahsedilen aşamalar ve benzer aşamalar yardımıyla motive edilmeleri ancak o kurumun kültürü içinde yer alan ve şekillendirilmiş olan örgütsel iletişim süreçlerinin kalitesine ve işleyişine bağlıdır.

Kurumsal işleyiş içerisinde planlama yapmak, TKY uygulamasından istenen sonucun alınmasını kolaylaştıracaktır. Ancak kalitenin bugünden yarına ulaşılacak bir olgu olmadığı, süreklilik göstermesi gereken bir iyileştirme faaliyeti olduğu dikkate alındığında; bir yönetim felsefesi olan toplam kalite yönetiminin, bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkiler disiplini içinde, sistematik ve bir bütün olarak uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Kaynakça:

- Baltaş, A. (2001). **Ekip Çalışması ve Liderlik**. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Beatty, J. (1998). **Peter Drucker'a Göre Dünya**. Osman Akinhay (Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bozkurt, R. (1996). "Hizmet Endüstrisinde Kalite" **Verimlilik Dergisi**. Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara: MPM Yayınları.
- DeCenzo, D. (1997). **Human Relations**. New Jersey, U.S.A: Prentice-Hall, Inc.
- Erkut, H. (1995). **Hizmet Kalitesi**. Birinci Basım, Yayın No:2, İstanbul: Interbank Yayınları.
- Goodman, B. M. (2000). "Corporate Communication: The American Picture". **Corporate Communications: An International Journal**. Volume:5, Number :2
- Gürgen, H (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları No:221.
- Gürüz, D ve Yaylacı Ö. G (2004). **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Morgan, D (1998). **Yönetim ve Örgüt Modellerinde Metafor**. Çev: Gündüz Bulut, İstanbul: MESS Yayın No: 280.
- Öztürk, A. (2000). **Hizmet Pazarlaması**. 2. Baskı, Eskişehir.
- Prokopenko, J. (1992). **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**. (Çev: Olcay Baykal vd.) Ankara: MPM Yayınları No:476.
- Schukies, G. (1998). **Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite**. (Çev:Ahmet Ünver) Altın Kitap Sayı:10, İstanbul: Rota Yayını.
- Uyguç, N. (1998). **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım**. Birinci Basım, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Varey, F. R and White J. (2000). "The Corporate Communication System of Managing". **Corporate Communication: An International Journal**. Volume:5, Number:1.
- Zillioğlu, M. (1993). **İletişim Nedir?**. İstanbul: Cem Yayınevi.
- "Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları".
(<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/155-156/kcetin.htm>) 2004.

