

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**

**HALKLA İLİŞKİLER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ
ECE SERAMİK A.Ş. ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İlhan GÜLCAN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Muharrem ÇETİN**

Ankara - 2007

ONAY

İlhan GÜLCAN tarafından hazırlanan “Halkla İlişkiler Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Ece Seramik A.Ş. Örneği” başlıklı bu çalışma, 25.06.2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Unvanı, Adı ve Soyadı

.....

İmza

Unvanı, Adı ve Soyadı

.....

İmza

Unvanı, Adı ve Soyadı

.....

ÖNSÖZ

İçinde yaşadığımız dönemde teknoloji her alanda büyük değişimleri beraberinde getirmiştir. Üretim ve haberleşme araçları teknolojilerindeki gelişmeler ve uluslar arası ticareti yaygınlaştırmak amacıyla yapılan hukuki ve ekonomik yapısal düzenlemeler, rekabette sınır kavramını değiştirmiştir. Artık büyük çaplı olsun küçük çaplı olsun bütün işletmeler için yalnızca kendi sınır ve bölgelerinde değil dünyanın her yanında rekabet etme şansı ve ya zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi ve halkla ilişkiler işletmelere rekabetin getirdiği zorluklarla mücadele gücü vermektedir. Çünkü her ikisi de insan odaklı bir yaklaşımı hedeflemektedir. Yönetici, çalışan ve müşterilerle birlikte bütün hedef kitleyi içine alan sosyal sorumluluğu paylaşan bir kültür yaratmayı hedeflerler.

TKY' ve halkla ilişkiler arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Hem TKY hem de halkla ilişkiler, felsefeleri, amaçları ve uygulamaları benzer özellikler taşımaktadır. Araştırmamızda uygulaması yapılan işletme üzerinde bunun uygulanabilirliğini ortaya koymaya çalıştık. Özellikle çalışmanın yapıldığı firma ve bölge ile aynı özellikler taşıyan diğer yerler için TKY ve halkla ilişkiler uygulamaları açısından umarız bir katkımız olmuştur.

Tez çalışmam boyunca her türlü yardımı esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Muharrem Çetin' e ve bütün hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca araştırmamız esnasında ihtiyacımız olan her türlü desteği sağlayan Ece Seramik A. Ş. yönetim kurulu başkanı Erdem Çenesiz ve bütün Ece çalışanlarına, anket verilerinin değerlendirilmesinde yardımlarını esirgemeyen değerli dostum Fatih Özçalık' a da teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE İLKELERİ

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	4
1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	4
1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi.....	8
1.2.1. Muayene	8
1.2.2. Kalite Kontrol	9
1.2.3. Kalite Güvence Sistemleri ve Toplam Kalite Yönetimi	12
1.3. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri.....	15
1.3.1. Hataları Önleme.....	16
1.3.2. Sürekli İyileştirme.....	17
1.3.3. Tam Katılım	19
1.3.4. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu	21
1.3.5. Önce İnsan Anlayışı.....	22
1.3.6. Bir Sonraki Süreç Müşterimizdir.....	23
1.3.7. Müşteri Odaklılık	24

İKİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI, AMACI VE ÖZELLİKLERİ	26
1.1. Halkla İlişkilerin Tanımı	26
1.2. Halkla İlişkilerin Amacı	29
1.3. Halkla İlişkilerin Özellikleri.....	32
2. HALKLA İLİŞKİLER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ORTAK YANLARI	35
2.1. Rekabet	35
2.2. Teknoloji.....	37
2.3. Tüketiciye Yönelme	39
2.4. İnsana Bakış.....	40
2.5. Sosyal Sorumluluk	42
2.6. Müşteri Odaklı Anlayış	44
2.7. Yönetimsel Anlayış.....	46
2.7.1. Örgütsel İmaj	48
2.7.2. Örgütsel İletişim	49
2.7.3. Örgütlenme	51
2.8. Çevre Bilincinin Yaygınlaşması.....	52
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' NİN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINDAKİ ROLÜ	54
3.1. Katılımcı Anlayışın Halkla İlişkiler Uygulamaları Üzerindeki Etkisi.....	54
3.2. Müşteri Odaklı Anlayışın Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Rolü	56

3.3. Liderlik Anlayışının Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Rolü58

3.4. Süreç Yönetiminin Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Rolü59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ECE SERAMİK' TE HALKLA İLİŞKİLER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ECE SERAMİK A.Ş.' NİN KURULUŞU VE GELİŞİMİ	61
2. ECE SERAMİK A.Ş.' DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER..	62
3. ARAŞTIRMANIN AMACI	64
4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	64
5. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLAR	65
6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	66
7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	66
8. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR.....	68
SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA	85
EK	93
ÖZET	97
ABSTRACT	98

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ISO	: Uluslararası Standartları Enstitüsü
İKK	: İstatistiki Kalite Kontrol
JIT	: Tam Zamanında Üretim
KKÇ	: Kalite Kontrol Çemberleri
NATO	: Kuzey Atlantik Savunma Paktı
PDCA	: Planla Yap Kontrol Uygula
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1.1: Toplam Kalite Felsefesi ve İlkeleri.....	7
Şekil 1.2: P-D-C-A Çevrimi (Deming Döngüsü).....	19
Tablo 3.1: Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğunun Çalışanların Eğitim ve Gelişimi Üzerindeki Etkisine Yönelik İlişki.....	69
Tablo 3.2: Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğunun Çalışanların Eğitim ve Gelişimi Üzerindeki Etkisine Yönelik İlişki.....	70
Tablo 3.3: Yönetim Ve Çalışanlar Arasındaki İletişim Düzeyi İlişkisi.....	71
Tablo 3.4: Yönetim Ve Çalışanlar Arasındaki İletişim Düzeyi İlişkisi.....	72
Tablo 3.5: Sosyal Sorumluluk Ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi.....	73
Tablo 3.6: Sosyal Sorumluluk Ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi.....	74
Tablo 3.7: Süreçler Göre Yönetim Ve Örgütsel Bilgi Paylaşımı İlişkisi.....	75
Tablo 3.8: Süreçler Göre Yönetim Ve Örgütsel Bilgi Paylaşımı İlişkisi.....	76
Tablo 3.9: Çalışanların Katılımı ve Ödül Sistemi Arasındaki İlişki.....	77
Tablo 3.10: Çalışanların Katılımı ve Ödül Sistemi Arasındaki İlişki.....	78

GİRİŞ

Günümüz, hemen her şeyin hızla değiştiği bir süreci yaşamaktadır. Teknolojinin her alana uygulanması, bireysel ve örgütsel davranışlarda büyük değişimlere sebep olmaktadır. Bilgiye dayalı teknolojik gelişmeler uluslar ötesine geçerek, sınırları ortadan kaldırmış en basit deyimıyla sınırları geçirgen hale sokmuştur. İşletmeler bir yandan dünyanın herhangi bir bölgesine ulaşırken, aynı zamanda kendi bölgelerinde de diğer işletmelerle rekabet içine girme zorluğu ile karşı karşıya kalmışlardır.

Rekabetin farklı boyutları göze çarpmaktadır. Bu anlamda işletmeler, rakip firmaların stratejilerini gözlerken, değişen tüketici beklenti ve isteklerini de sürekli öğrenme süreci içindedirler. Diğer yandan teknolojik gelişmeleri takip ederek, mümkün olduğunca gelişmeleri kendileri yapma zorunluluğu içine girmişlerdir. Küresel rekabette etkinlik sağlayan işletmelerin yeni teknolojileri geliştirme noktasında sürekli yeni stratejiler ürettikleri görülmektedir.

Teknolojik gelişim ve rekabete dayanan yeni gelişmelerin, işletmeleri bilgi üretmek zorunda kalan kurumlara dönüştürdüğü söylenebilir. Bilgi üretmenin örgüte sağladığı faydalar noktasında; çevreyle sürekli iletişim kurma ve bu iletişim sürecine dayalı geliştirilebilir sistem yapıları oluşturma göze çarpmaktadır.

TKY, kalitenin farklı şekillerde ele alındığı bütüncül bir süreci ifade eder. Kalite kavramına göre işleyen bu süreç, müşteriden elde edilen bilgilere dayalı bir şekilde başlar ve bu bilgilerin örgütsel sistem içinde farklı süreçlerde kullanılması ile yine müşteriye ulaşan sürekli bir döngüde devam eder ve son bulur. Kalitenin farklı şekillerde algılanması, kolaylıkla birbirinden ayırt edilemeyen boyutları olan, anlaşılması zor, karmaşık bir konu olmasından kaynaklanmaktadır (Parasuraman, Zethaml, Berry, 1985:41). Kalitenin boyutlarını, Garwin; performans, özellikler, güvenilirlik,

uygunluk, dayanıklılık, hizmet görme yeteneği, estetik, algılanan kalite olarak belirlemiştir (Garwin, 1988: 217).

TKY ve halkla ilişkiler, insana bakış, sosyal sorumluluk, müşteri odaklılık, yönetsel anlayış, örgüt imajı, örgütsel iletişim, örgütlenme ve çevre bilincinin yaygınlaşması konularında benzer özellikler taşımaktadır.

Halkla ilişkiler, örgüt içi ve dışı olmak üzere iki şekilde faaliyetlerini yerine getirir. İçi hedef kitleye yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerde, çalışanlar ve fonksiyonlar arası koordineli çalışan bir yapının devam ettirilmesi amaçlanmaktadır. Dış hedef kitleye yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetlerde ise amaç, kamuoyunu karşılıklı bildirmek ve onlardan gelen bilgilerle yeni stratejiler oluşturmaaktır.

Bu çalışmada temel amaç, TKY uygulamalarının örgütsel düzeyde, halkla ilişkilerle olan ilişkisinin ne yönde olduğunun tespit edilmesiyle ilgilidir. Tezde TKY ve halkla ilişkiler uygulamaları teorik yönden ele alındıktan sonra uygulama aşaması anket yöntemine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Tezin varsayımı, ana hatlarıyla, TKY ve halkla ilişkilerin işletmeler için önemli olduğu ile TKY ilkeleri ve halkla ilişkiler arasında nasıl bir ilişkinin olduğudur. Buna uygun olarak bu ilişkinin ne yönde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada, TKY ve halkla ilişkilerle ilgili olarak literatür taraması yapılarak tanımlayıcı bir yaklaşım ele alınmıştır. Ayrıca, TKY ve halkla ilişkiler arasında ortak noktalara ulaşmak amacıyla analiz ve alan çalışması için kurum uygulaması yapılmıştır. Literatür taramasında çalışmaya uygun olarak TKY anlayışı, gelişimi ve temel özellikleri ve halkla ilişkilerin tanımı, uygulama amaçları ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla bu çalışma, literatür ve alan araştırmasına dayalı bir yöntemin kullanıldığı çalışma olarak görülebilir.

Bu çalışmanın giriş ve sonuç bölümleri dışında üç bölüm olarak ele alınması uygun görülmüştür. Birinci bölümde, TKY ele alınmış ve TKY'nin, yönetim anlayışı, kavramı, gelişimi ve ilkeleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, TKY ve Halkla ilişkiler ilişkisine değinilmiştir. Çalışmaya uygun olarak halkla ilişkiler kavramı, uygulama amaçları ve özellikleri incelenerek, TKY ve halkla ilişkileri ortak yanları ele alınmıştır. Ortak yanlar olarak; rekabet, teknoloji, tüketiciye yönelme, insana bakış, sosyal sorumluluk, müşteri odaklı anlayış, yönetsel anlayış ve çevre bilincinin yaygınlaşması üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise araştırmaya konu olan Ece Seramik A.Ş. üzerinde TKY ve halkla ilişkiler ilişkisi değerlendirilmiştir. Ece Seramik, son dönemlerde özellikle ihracata yönelerek faaliyette bulunduğu bölge içinde TKY uygulamada ve çevreyle kurduğu iletişimde öne çıkan bir işletme olmuştur.

Tezin kuramsal kısmını oluşturan bölümlerde çalışmaya uygun olarak, TKY 'le ilgili kavram, gelişim ve uygulama ilkeleri üzerinde durulmuştur. Halkla ilişkilerle ilgili olarak ta, TKY ilişkisi üzerinde durulması nedeniyle yalnızca kavram, amaç ve özellikleri ele alınmıştır.

Uygulamayla ilgili olarak, TKY ve halkla ilişkilere dair iki soru formu hazırlanmıştır. Soru formlarının hazırlanmasında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı modeli kullanılmıştır. Anket sorularının uygulanması, doğru sonuçlara ulaşabilmek için yüz yüze iletişim süreci içinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçların tablolar haline getirilerek yorumlanmış, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi için korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuç kısmında ise genel bir değerlendirme yapılarak araştırmanın sonuçları ortaya konmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE İLKELERİ

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Günümüzde, dünya ekonomisinin bütüncül bir yapıda seyreden iktisadi bir süreç içinde yaşandığı gözlenmektedir. Sermayenin uluslararası hareketi, mal ve hizmet akışını, özellikle iletişim araçları teknolojilerinin de etkisiyle dünyanın hemen her yerine ulaştırmaktadır. Her türlü teknolojik gelişmelerin sonucu olarak ta değerlendirilen rekabet dinamikleri, hem nitelik, hem de sayı olarak artmıştır. Tek pazar haline geldiği söylenen dünyada her işletme, her işletmeyi rakip olarak görmek zorundadır. TKY, sahip olduğu yönetim felsefesi ve uyguladığı teknikler bakımından değerlendirildiğinde rekabetçi yönetim anlayışı olarak nitelendirilmektedir.

Rekabetin küresel boyutta yoğunlaşmasının sonucu olarak, rekabetçi bir yönetim anlayışı olan TKY'ne işletmeler tarafından ilginin arttığı gözlenmektedir.

Bütüncül bir sistem öngören TKY, bu sistemi; işletmelerin iç ve dış çevre faktörleri ve bu faktörlerin, birbirleri arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin, örgüt üzerindeki etkilerini göz önüne alarak, bir metodoloji geliştirmektedir. bu metodoloji; tüm çalışanların faaliyetlerini, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla, ortak hedef olan müşteri memnuniyetine odaklanmaktadır (Hart ve Boğan, 1992: 17).

TKY'nin öngördüğü bütüncül bakış kalite ile ilgilidir. Kalitenin farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Kalitenin tanımlamasındaki yaklaşımlardan bir tanesi, alıcının ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla, memnuniyet verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için, kullanıcının

gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir karakteristikler haline sokulmasıyla ilgilidir (Deming, 1998:138). Ürün ve hizmet tasarlaması müşteriye göre gerçekleştirildiğinden, müşterinin ihtiyaçları değıştiğı zaman kalitenin düzeyi de değışecektir. Kalite bu anlamda evrensel düzeyi olan sabit bir şey değıl, farklı müşteri grupları için değışik beklentileri ifade eden bir kavram olarak görölmektedir. Ayrıca tüketicilerin algı düzeyindeki farklılıkların da kalite düzeyini belirlediğı nitelendirilmektedir (Mitra, 1993: 7). Diğer yönden kalite, mühendislik ve imalat faaliyetlerinden başka pazarlama ve kalitenin sürdürölmesi işlerini de kapsayacak şekilde ele alınmaktadır (Feigenbaum, 1986:7).

Kalitenin farklı özelliklerinin belirtilmesine karşın, özellikle üç husus mamul kalitesinin belirlenmesinde çok daha belirleyici konumdadır. Bunlar; tasarım, uygunluk ve kullanım kaliteleridir (Yamak, 1998: 93; Şimşek, 1998: 18-19). Tasarım, müşteri beklentilerinin anlaşılması ve bunlara ulaşmak için iletişim yollarının belirlenmesi ile ilgilidir (Diken, 1998:32). Uygunluk kalitesi, tasarımda belirlenen spesifikasyonların üretim esnasında ne ölçüde gerçekleştiğı olarak tanımlanmaktadır (Özevren, 1997: 52). Kullanım kalitesi ise, pazar isteklerinin ve beklentilerinin karşılanmasının güvence altına alınması ile ilgili olarak gözükmemtedir (Peşkircioğlu, 1997:17). Burada kalite, müşteriye ulaştıktan sonraki koşullar ve uygunluk olup; paketleme, sevkiyat, depolama ve yetkili servislerin yeterliliğı ile ölçölmektedir (Yamak, 1998:93).

TKY, işletme çalışanlarının tamamının katılımını, işletmenin tüm çalışanlarının müşteri beklentilerini karşılama amacı doğrultusunda birlikte hareket etmelerini, kaliteye öncelik verilmesini, kalite eğitimini, süreçlerin sürekli geliştirilmesini, çalışanların kendilerini yaptıkları işle ve çalıştıkları işletmeyle özdeşleştirmelerini öngören çağdaş ve müşteriye odaklı bir yönetim yaklaşımı olarak görölebilir. Bu yaklaşım çerçevesinde, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması onların kalite algılamalarının örgüt amaçlarına dönüştürölmesi esastır. Kalite, kendi işini önemseyen, güvenli ve

karlı bir işletme yaratmak ve orada çalışmak isteyen herkesin elde edeceği birikimli bir sonuçtur (Üreten, 1997: 398-399).

Toplam kalite kavramı müşterilerin ihtiyaçlarını belirlediği gibi, işletmede çalışan insanların tüm etkinliklerini de dikkate alır (Efil, 1988:19). Onların kaliteden sorumlu olması yönetim tarafından da desteklenmektedir.

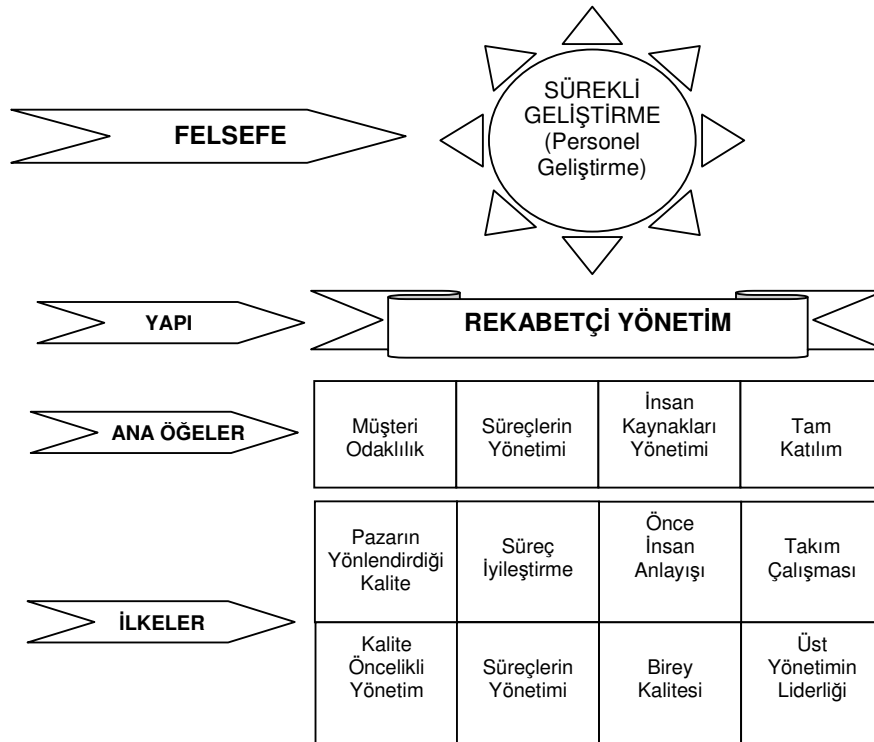
TKY'nin uygulamış olduğu yöntemlerden farklı olarak, diğer yönetim sistemleriyle karşılaştırıldığında en belirgin ayırım noktası, her çeşit organizasyonu daha mükemmel götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul bulmasıdır. Bu kabulün altında yatan en önemli neden, kurumların ihtiyaçlarını, geleneksel yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı yani felsefesidir (Tekin, 1999: 107).

TKY'nin özünde yer alması gereken ve onun felsefesinin ruhunu oluşturan bazı unsurlar vardır. Feigenbaum ve Ishikawa gibi yöneticiler bu unsurları şu şekilde sıralamışlardır (Bergman ve Klefsjo, 1994:15-32; Şirvancı, 1993:12-14):

- a) Kalite odaklı olmak,
- b) Müşteri odaklı olmak,
- c) Süreç odaklı olmak,
- d) Kalite maliyetlerini hesaplamak,
- e) Deming döngüsünü bir yönetim modeli olarak kullanmak,
- f) Gerçek verileri ve istatistikleri kullanarak karar vermek,
- g) Sürekli gelişime (kaizen)'e yer vermek,
- h) Hedeflerle yönetim tekniğini uygulamak,
- ı) Günlük yönelime ağırlık vermek,
- i) Katılımcı yönetimi ve grup çalışmasını teşvik etmek,

- j) Her girdi ve kaynağı kontrol etmek,
- k) Bir sonraki süreç müşterinizdir anlayışı ile hareket etmek,
- l) Önlemeye dönük bir yaklaşım içinde bulunmak.

TKY'nin felsefesi sürekli geliştirmeye dayanmaktadır. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli geliştirme, teknik ve idari konularda daha iyinin araştırılmasını özendirir. Bu anlayış sayesinde işletmeler, müşterilerin artan ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilirler. Sürekli geliştirme tepe yönetimden en alt düzeyde çalışan işgücüne kadar herkesi içine alan bütüncül bir felsefedir. TKY'nin felsefe ve ilkeleri Şekil 1.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 1.1. Toplam Kalite Felsefesi ve İlkeleri

Kaynak: Özlem İpekgil DOĞAN, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İzmir, c.2, s.1, Ocak-Şubat-Mart, 2000.

TKY anlayışının oluşturulması ve de organizasyonun bünyesine yayılabilmesi için, özellikle organizasyon içindeki eski alışkanlıkların terk edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, yine çalışanlar yönünden; çok çalışma, özveri, kurumla özdeşleşme gibi özellikler önem taşımaktadır (Yamak, 1998:115). Öte yandan bu özellikler; kurumun özgül hizmet ya da üretim alanının ne olduğu, mal ve hizmetin temel özelliklerinin nelerden oluştuğu, müşterilerin kimler olduğu ve taleplerinin neler olduğu ve müşterilerin kurumu nasıl gördükleri konularında çalışmalarla da şekillendirilmelidir (Martin, 1997: 7).

TKY uygulamaları incelendiğinde aslında yıllar önce geliştirilen yönetim teorilerinin dayandığı bilinen bir çok tekniği, yöntemi veya yaklaşımı, günümüzün rekabet ortamının tanımladığı ihtiyaçlar doğrultusunda birleştiren bir sentez olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Bu sentezin bir dalında geleneksel kalite kontrol, çeşitli aşamalardan geçerek kalite yönetimi noktasına ulaşırken, öteki dalda yönetim teknikleri, bürokrasiden başlayarak, yönetimde sistem yaklaşımına kadar uzanan yol üzerinde sürekli değişerek ve yönetimin kalitesini artırarak bir yönetim modeli haline gelmiştir (Yenersoy, 1997: 40-41).

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi

İşletme tarihini genel olarak Sanayi Devrimi'nden önce ve sonra olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. TKY' de bu bağlamda iki şekilde incelenmektedir (Özevren, 1997: 6). TKY'nin gelişim aşamalarını, modern işletmeciliğin ortaya çıktığı Sanayi Devrimi sonrasında, muayene, kontrol, kalite güvence sistemleri ve TKY şeklinde incelemek mümkündür.

1.2.1. Muayene

Muayene aşamasında Sanayi Devrimi öncesinde de rastlanır. Hammurabi döneminde, ürünle ilgili gerekli koşulların yerine getirilmediği için

elleri kesilen ustaların örneğinde ilk kalite kriterlerinin belirlendiğini görüyoruz. Bu uygulamalarda muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da ret kararı veriyorlardı. Benzer uygulamalara lonca sisteminde de rastlamak mümkündür. Ustalar, hem eğitici, hem muayene görevlisi idiler. Yönetim, ağırlık ve ölçü standartları oluşturmuştu (Bozkurt ve Odaman, 1995: 1). Lonca sisteminde işçi, üretim sürecinin her aşamasında çalıştığı için işin tümünü görebilmekte ve hammaddeden başlayarak mamulün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi. Bugün de aynı amaçla iş rotasyonu ve iş zenginleştirme yöntemleri uygulanmaktadır (Özevren, 1997: 7).

Bu aşama, kalite kontrolün yanlış ya da eksik anlaşıldığı bir dönemdir. Bu tür uygulama içerisinde bulunan işletmelerin işledikleri malzemeye üzerinde, örnekleme, laboratuvar testi, sağlam-arızalı ayıklaması, kalite istasyonlarında montaj bandı sonunda yapılan hata testi gibi faaliyetler, kalite kontrol olarak nitelendirilmektedir (Kobu, 1987:14). Oysa kalite kontrol muayene yoluyla değil, oluşabilecek olan hataları önceden tahmin etmek ve hataların oluşmasını engellemek yoluyla sağlanmalıdır. Bir başka deyişle kalite kontrol, geleneksel anlamdaki üretim bölümünde yer alan muayene faaliyeti olmamalıdır (Pektemir, 1992: 6).

Bu aşamanın temel yaklaşımı, tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Efil,1998: 6-7).

1.2.2. Kalite Kontrol

20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca, geleneksel atölye yönetiminin yaklaşımları yetersiz kalmış ve bu durum verimliliği artırma başta olmak üzere, üretim sisteminin daha iyi

yönetilmesine ilişkin birçok araştırmanın yapılmasına neden olmuştur (Yenersoy, 1997: 44).

Bu araştırmaların başında yapmış olduğu bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan bilimsel yönetimin kurucusu sayılan Frederick Winslow Taylor'dur. Taylor, işletmelerdeki verimsiz ve israfa dayanan çalışmalara dikkat çekerek, bunun çözümünün yönetimin en ince ayrıntılarına kadar incelenerek kural ve kaidelere dayandırılmasıyla mümkün olacağını söylemiştir. Taylor, işi mümkün olan en küçük parçalarına kadar ayırarak nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı standartlar geliştirmiştir (Baransel, 1993:121). Taylor'ın, bunu yaparken Adam Smith'in "Milletlerin Refahı" adlı eserinden esinlenerek uzmanlığa da çok önem verdiği söylenmiştir (Özevren, 1997: 8).

Kısa bir sürede bu çalışmalar iyi sonuç verilmiştir. Ancak, insanı bir makine gibi gören, sadece verilen emirleri yerine getiren, standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem daha sonra çalışanlar üzerinde tatminsizliklere neden olmuş, bu durum zamanla verimsiz çalışmanın temelini oluşturmuştur (Yozgat, 1978: 21).

Amerika'da Taylor atölye düzeninde verimlilik çalışmalarını artırırken, Max Weber' de Almanya'da yönetimin ilkeleri ve bürokrasi konusunda yeni teoriler geliştirmiştir. Weber'in kalite yönetimine katkısı, sistem kurma, görev, yetki ve dağılımın akılcı ve bilimsel bir şekilde yapılmasını sağlamak şeklinde olmuştur. Weber'e göre, işletmelerde büyümeye bağlı olarak bürokratik işlemlerde artacaktır. Bu yüzden işletmelerin yönetiminin akılcı ve hukuki kurallar ya da bürokratik prensipler çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Klasik yaklaşımın insanı makine gibi gören düşüncesine ilk ve anlamlı tepkiyi Elton Mayo ve arkadaşları koymuşlardır. Bunlara göre yönetsel etkinliğin temelinde insan faktörü ve ona verilen değer vardır (Özevren, 1997:8-9). Mayo ve arkadaşlarının araştırmasına göre, fiziksel şartlar ne

olursa olsun, küçük grupların oluşturduğu takımlarda iş veriminin arttığı görülmüştür. Çünkü bu takımlarda ilişkiler sıcak, samimidir. Manevi teşvikler, maddi teşviklerden daha önemlidir. Böylece insanlar daha hevesli ve işlerine daha bağlı çalışmaktadırlar. Bu da kaliteyi ve verimliliği artırmaktadır. Bu çalışmaların bu günün kalite çemberlerinin ve takım çalışmalarının temelini oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Özevren, 1997: 9).

1924 yılında bir matematikçi olan Walter Shewhart, ilk kez Bell Laboratuvarlarında, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını gündeme getirdi (Bozkurt ve Odaman, 1995:2). Daha sonra Shewhart'ın çalışmaları "İmal edilmiş Ürünlerin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü" adı altında kitaplaştırılmıştır (Aguayo, 1994: 270).

İKK, yaygınlaşan kitle üretiminin kalite kontrol ihtiyaçlarını karşılamak üzere ABD, İngiltere gibi birçok endüstri ülkesinin fabrikalarında kullanılmaya ve yayılmaya başladı. Çünkü kütle üretiminde, miktarların çok yüksek olması %100 muayeneyi olanaksız kılmıştı. Örnekleme yaparak, tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik olan İKK, gerçekten büyük faydalar sağladı. Bu dönemde muayenecilerin rolü değişti ve sayıları azaldı. Örnekleme, kontrol şemaları gibi bazı istatistiksel araçları kullanarak kalite kontroldeki görevlerini devam ettirdiler (Yenersoy, 1997: 44).

Shewhart'ın kalite konusundaki çalışmalarını Deming ve Juran'ın çalışmaları izledi. Bu iki bilim adamı, Japonya'ya davet edilmiş ve Japon mühendislerle kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming'i TKY'nin kurucusu olarak kabul etmektedir. Ancak Deming kadar Juran'ın da toplam kalite felsefesine önemli katkıları olmuştur. 1950'li yılların sonlarına doğru Toplam Kalite Kontrolü alanında kayda değer çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı yönetim uzmanı Feigenbaum'dur. Amerikalı Crosby' de, TKY' de

çok önemli bir kavram olan sıfır hata akımının öncülerinden biri olarak kabul edilmektedir (Aktan, 1999: 69).

Üretim süreçlerinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda, Kalite güvencesi ve TKY anlayışı aşaması yaşama geçmiştir. Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak, ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite yönetimine doğru geliştirilmeye başlanmıştır (Tekin, 1996: 70).

1.2.3. Kalite Güvence Sistemleri ve Toplam Kalite Yönetimi

Kalite güvence sistemi denildiğinde akla gelen nokta, işletmenin belirlemiş olduğu kalite standardına minimum toplam maliyetle ulaşırken maksimum güvenceyi sağlayan bir sistem olduğudur (Sert, 1991:110). Kalite güvencesi, bir üründe, kalitenin, müşterinin güvenle satın alabileceği ve uzun bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şekilde sağlanması demektir (Ishikawa, 1985: 103).

İkinci dünya savaşı yıllarında gelişen istatistik yöntemlerle birlikte gelen ürün partilerinin ret veya kabul edilmesi sisteminin de iyi bir sistem olarak görülmediği tespit edilmiştir. Burada önemli olan husus gelen ürün partilerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır ki bunu sağlamanın yolu kalite güvencesi olarak ifade edilmiştir (Efil, 1998: 8).

Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen Deming, Juran, Crosby TKY anlayışının temellerini kurmuşlar, Feigenbaum ve Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir. TKY'nin kökeni II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonların tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanır. Deming ve Juran'ın, ABD'nin sınırları dışında, süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrol gerçeğini yaymaya başlaması, 1940'lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır.

Bu kavramlar ABD’de geliştirilmiştir. Ancak onları uygulayan ve benimseyen Japonlar olmuştur (Tekin, 1996: 70).

General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan Feigenbaum, kalite kontroldeki deneyimlerini ve görüşlerini öne sürerken 1957 yılında ilk kez, “Toplam Kalite Kontrol” kavramını kullandı ve kalitenin, sadece kalite bölümünün sorumluluğu olmadığını ifade ederek çalışan herkesin kalite olayına karışması gerektiği fikrini ortaya attı. Böylece TKK devri başlamış oldu. 1962 yılında Ishikawa, Feigenbaum’un TKK anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren ve Toyota fabrikalarında uygulanan bu yönetim şekline “Firma Çapında Kalite Kontrol” adını verdi (Yenersoy, 1997:46).

İkinci Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında kalite güvencesi kavramı en çok askeri alanda gündeme gelmiştir. Askeri alanda yüksek performans talebi bazı standartların oluşturulması zorunluluğunu getirmiştir. Bu, NATO üyelerinin bir araya gelip bir kalite güvence sistemi oluşturmalarına sebep olmuştur. (Allied Quality Assurance Publications) adı altında 115 adet resmi yazı, modern katle güvencesi kavramını da temellerini atmış oldu. Bunun dışında Amerikan savunma sanayi tarafından aşağıdaki standartlar geliştirildi:

MIL-Q-9858: Kalite Güvence Sistemi Gereklere

MIL-I- 14208: Muayene Sistemi Gereklere

MIL-C- 45662: Kalibrasyon Sistem Gereklere

MIL-STD: Üretim Yönetimi

İngiltere’de Savunma Standartları altında BS 5179 kodlu standartları yürürlüğe sokuldu. Kalite güvencesinin sadece askeri alanda değil, günlük hayatın her alanında sokulmaya çalışılması ilk olarak İngiltere’de gerçekleştirildi. BS 575 standartlar serisi hem hükümet hem de birçok firma

tarafından kabul görülen bir kalite güvence sisteminin oturtulmasını sağladı. Bu standart, endüstrinin her alanında sağlanabilecek bir kalite odaklı yönetim sisteminin detaylı bir tasvirini, gerekli prosedür ve kriterleri açıkça vermektedir.

Kalite güvencesi konusundaki gelişmeler, 1987 yılında ISO 9000 serileri adı altında, yeni bir sisteme gidişi gerektirdi. Bu sistem tüm dünyada bir kalite güvence sistemi oluşturmayı amaçlamaktadır. Öz olarak BS 575' e oldukça benzemekle beraber, yapısında birtakım farklılıklar bulunmaktadır (Kavrakoğlu, 1996: 25-26).

ISO' nun amacı, uzmanlaşmanın gelişimini, mal ve hizmetlerin uluslararası dolaşımını kolaylaştırma faaliyetlerini geliştirmek, bununla birlikte, uluslararası ekonomik ve teknolojik işbirliğini sağlamaktır (Hambrick ve Mann, 1995: 73-74).

Halen Avrupa, ABD ve Japonya dahil dünyanın hemen hemen tüm ülkelerinde geçerli genel amaçlı kalite güvencesi standardı ISO 9000' dir. Değişik kodlar ülke diline çevrilerek yayınlanmaktadır. Almanya'da DIN ISO 9000, ülkemizde TS-ISO 9000, Fransa'da NF X 50 131-133, İngiltere'de BS 5750 Part1-3 vb.. ISO 9000 gerek bir kalite sistemi oluşturmak gerekse mevcut bir kalite sistemini değerlendirmek amacıyla kullanılabilen bir kalite yönetim sistemi modelidir (Güven,1992: 14).

Japon bilim adamları da toplam kalite felsefesinin gelişmesine önemli katkılarda bulundular. 1960' lı yılların başlarında Ishikawa'nın, Kalite Çemberleri ve Neden Etki Analizleri konusundaki çalışmaları toplam kalite felsefesine önemli katkılar yaptı. Yine kalite mühendisliğinin gelişimine Genichi Taguchi'nin İstatistiksel Deney Tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu adlı çalışması ivme kazandırdı. Bu arada Japon Taichi Ohna'nın Tam Zamanında Üretim (JIT) modeli, geleneksel kitle üretimi anlayışının yıkılmasına ve fordist üretim biçiminin iflasına neden oldu. Son olarak

Masaaki Imai'nin Kaizen (Sürekli Gelişim) felsefesi de TKY'ne anlam katan bir çalışma olarak ortaya çıktı (Aktan, 1999: 69-70).

TKY anlayışı dış rekabetin yoğunlaştığı 1970'li yıllarda Amerikan şirketlerinin pazar paylarını kaybetmeye başladığı dönemlerde iyice tanınmaya başlanmıştır. Özellikle otomobil ve beyaz eşyada Japon kalitesi, üstünlüğünü kanıtlamıştır. Tüketiciler satın alma kararını verirken ürünün uzun-verimli yaşamı ile fiyat ve kaliteyi de göz önüne almaya başlamışlardır. Tüketicilerin kalite ile giderek artan bir şekilde ilgilenmeleri ve dış rekabet, Amerikan şirketlerinin kaliteye daha fazla önem vermelerine yol açtı. 80'li yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başladı. İşletmeler yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanmaya başladılar. Kuruluşlarda ileriye dönük varolabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi anlaşılmıştır. Ülkemizdeki kuruluşların da bu gelişmelerden etkilenmemeleri beklenemezdi kuşkusuz. Özellikle 90'lı yıllara doğru özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına olan ilgisi hissedilmeye başlanmıştır (Bozkurt ve Odaman, 1995: 33).

1.3. Toplam Kalite Yönetimi 'nin İlkeleri

TKY' nin ilkeleri; hataları önleme, ölçüm ve istatistiki yöntemler, sürekli iyileştirme (kaizen), tam katılım, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu, önce insan anlayışı, bir sonraki proses müşterimizdir, müşteri odaklılık olarak belirtilebilir. (Dinç,1998:116; Demirkan, 1997: 269-274; Şimşek, 1998: 134; Efil, 1998: 73-75; Özkan, 1998 :63-74; Şirvancı, 1994: 42). TKY'nin temel uygulamaları olan bu öğeler, aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1.3.1. Hataları Önleme

Toplam kalite modelinin temelinde hataları ayıklamak yerine hataları önleme yaklaşımı vardır (Kavrakoğlu, 1996: 33). Hataların önlenmesi maliyetleri minimize edecektir ki, kalitenin bir sonuç olarak elde edilmesi hataların önlenmesiyle mümkün olacaktır. Maliyet bir iktisadi değeri elde etmek ve ya üretmek için yapılmış masraflar toplamıdır (Diken, 1998:67).

İşletmelerde ortaya çıkan maliyetler, yatırım maliyetleri, faaliyet maliyetleri olmak üzere iki grupta incelenebilir (Kobu, 1987: 389). Ayrıca kalite maliyetlerini de göz önünde bulundurmak gerekir. Kalite maliyetleri, ürünlerin arzulan kalite düzeyinde üretilebilmesi için yerine getirilmesi zorunlu faaliyetlerin maliyeti ile, üretimin herhangi bir aşamasında aranan koşullara uymayan parça ve ürünün yol açtığı maliyetlerin toplamıdır (Üreten, 1997: 421-422).

Maliyetleri önleme, yönetime, TKY' nin mükemmellik arayışları için vazgeçilmez araçlar sunmaktadır. Yönetim, kalite maliyetleri nedeniyle dikkatini kaliteye yöneltmektedir. Yine kalite maliyetleri yönetimi, kalite geliştirme çalışmalarının izlenmesi ve değerlendirilmesinde, yönetime veri sağlayarak katkıda bulunmaktadır. Böylece yönetim, mevcut ile olması gereken kalite karşılaştırmalarını yaparak mükemmellik yolunda önemli adımlar atma imkanına sahip olmaktadır (Budak, 1996: 23).

Ishikawa'ya göre kalite maliyetlerini önlemek işletmeler oldukça önemli faydalar sağlayacaktır. Bu faydaları aşağıdaki gibi belirtilebilir (Ishikawa, 1985: 12):

- Mamulün güvenilirliği artar,
- Maliyetler azalır,
- Malzemedен tasarruf sağlanır,
- Mamulün kalitesi gelişir,
- Üretim artar, daha verimli üretim yapmak mümkün olur,

- İşgücünden tasarruf sağlanır,
- Yem üretim ve yönetim teknikleri geliştirilir,
- Üretici ile tüketici arasındaki sözleşmede açıklık sağlanır,
- İşletmenin pazar payı artar,
- İşletmede bölümler arası ilişkiler gelişir,
- İşletmede beşeri ilişkiler gelişir, motivasyon sağlanır,
- Kurulan bilgi sistemiyle, hatalı veri ve raporlar azaltılır,
- Kalite değerinin artması ile işletmenin imajı, üretimi, satışı, rekabet gücü artar,
- Zamandan da tasarruf sağlanır.

1.3.2. Sürekli İyileştirme

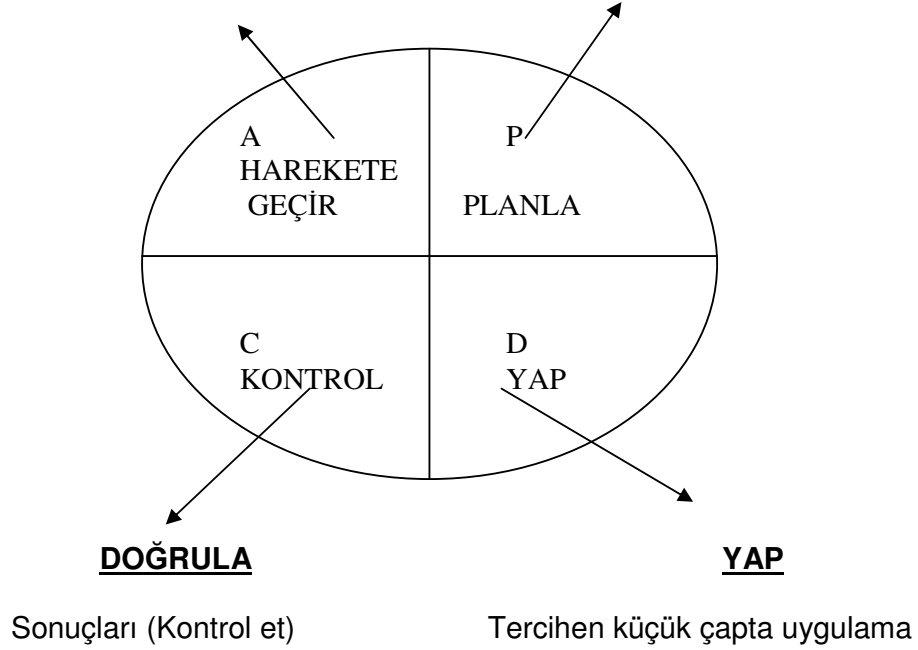
Sürekli gelişme, TKY' nin en temel faaliyeti, itici gücü ve motoru olarak görülmektedir. Temel şart mevcut durumu yeterli görmeyip daha ileri götürmektir. Çünkü hiçbir sistem kusursuz değildir. Süreçler, sürekli gelişmenin sıklığıyla iyileştirilirse sonuçta büyük değişimlere yol açacaktır (Kavrakoğlu, 1996:12). Sürekli gelişme denildiğinde aslında anlaşılan bir Japon felsefesi olan kaizendir. Uzakdoğu felsefesinde hiçbir şey mükemmel değildir. Bu yüzden mükemmeli yakalamak ideal olmalı ve bu ideali yakalayabilmek için, yapılan iş ya da süreç sürekli geliştirilmelidir. Bu anlayış, her şeyde daha iyiye götürecektir bir taraf aramayı gerektirir. Bu da, israfı azaltmak ve sorunları ortaya çıkarmakla gerçekleştirilir (Yamak, 1998:148).

Sürekli iyileştirmenin örgütlere kazandırdığı en önemli özellik, teknik ve idari süreçlerdeki sorunlardan, gerçekçi ölçümlere dayanan sonuçlar çıkarabilmesi ve sorunlara doğru teşhis koyabilme gücüdür. Süreçleri bizzat yürütenler tarafından uygulanabilen basit analiz yöntemlerinden çıkan sonuçlar herkes tarafından kabul edilmekte, böylelikle haksız veya sübjektif suçlamaların neden olduğu çatışma yerine olumlu işbirliği doğmaktadır. (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1994: 17).

Sürekli geliştirme uygulamasında Shewhart ya da Deming çemberi adıyla anılan (PDCA) döngüsü genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. TKY' de kararlar, kişilerin inanç, düşünce ve var sayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir. Sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için bu tekerleğin sürekli dönmesi gerekir. Bu çevrimi dinamik yapan son iki eylemdir. Kontrol et ve karar ver. Statik yönetim anlayışı, planla ve uygula şeklindedir. Oysa dinamik çevrim, planla-yap-kontrol et ve karar ver şeklindedir. Kalıcı ve sürekli iyileştirme dinamik yönetim çevrimi sayesinde olur. Hataların tekrarlanması önledikçe kalite ve üretkenlik artar, hatalar azalır, öğrenme işlevi gerçekleşir.

P-D-C-A Çevrimini aşağıdaki şekilde gösterebiliriz (Şirvancı, 1994: 43):

- | | |
|---|-------------------------|
| KARAR VER | PLANLA |
| <ul style="list-style-type: none"> - Değişikliği değiştirmek üzere değişiklik - Ya da vazgeçmek üzere - Ya da çemberi değişik şartlarda bir kez daha uygulamak üzere | Geliştirme amacıyla bir |



Şekil 1.2. P-D-C-A Çevrimi (Deming Döngüsü)

Kaynak: Şirvancı, Mete. Kalite İçin Deney Tasarımı, Önce Kalite Dergisi, Sayı 8, s. 43

1.3.3. Tam katılım

TKY'ni uygulayabilmek her şeyden önce, çalışanların iş birliğine dayanır. Ekip çalışmasının özü, tek başına başarılanamayacak bir işin birlikte başarılmasıdır. Ekip çalışması çalışanları motive etmede son derece etkili bir yoldur. Birlikte başarmak, bir gruba ait olmak insanların özgüvenleri açısından olumlu etkiler yaratır (Yamak, 1998: 172-173).

Ekip çalışması uygulamaları, sorumluluğu paylaşmayı, saygınlığı, işletme için yararlı olabilecek çözümlerin bulunması konusunda çaba gösteren herkesin tanınmasını kapsamaktadır. Çoğunlukla bu gibi uygulamalar, farklı örgüt birimlerinin birlikte karar almalarını sağlayarak ortak sorumluluk paylaşımını gerektirmektedir (Dean ve Brown, 1994: 392-418).

Tam katılım bir istemi, gönüllülüğü ifade eder. Temelde sorumluluğu ve katkıyı kapsamaktadır. Yönetimden ve yönetilenlerden; ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim, bu organizasyonu nasıl geliştirebilirim sorusunu sormasını bekler (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1994: 90). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, başkaları tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma ihtiyacı, tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde önemli yer tutmaktadır. Yönetilenlerin aktif olarak kendileri ile ilgili kararlara katılmak istemelerinin başlıca sebebi, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememelerinden kaynaklanmaktadır. Günümüzde, bilgiye dayalı organizasyonun ötesinde sorumluluğa dayalı örgüte yönelmenin gerekliliği, bilgiye dayalı örgütün, herkesin, o örgütün hedeflerine katkısı ve davranışı konusunda sorumluluk üstlenmesiyle oluşabileceği belirtilmektedir (Tekin, 1999: 161-162).

Bireye yetki verilerek, katılımları için, bütün İnsanları saygınlık, bilgi ve yeteneklerle donatmak gerekmektedir. Bu insanlara güven verilerek katılımında bulunmaları, eğitilmeleri daha iyi çalışabilmeleri sağlanmalıdır. Bütün yönetimlerin ve işbirliğinin amacı, her çalışanın içindeki en iyiyi ortaya çıkarmak ve tam katılımlarını sağlamaktır (Aguayo, 1994:260).

İşletmelerde katılımı gerçekleştirmenin etkin yollarından birisi kalite kontrol çemberleri uygulamalarıdır. KKÇ uygulamasının temelinde yer alan nokta, insana saygı duyulan bir işyeri yaratma düşüncesidir. Üst ve orta yöneticiler katılmayla ilgili gerekli yetkiyi alt kademelere verecek kadar cesur

olmalıdırlar, insana saygının tamamen gerçekleştiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönelim sistemidir (Şişe Cam A.Ş., 1990: 111).

1.3.4. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

TKY uygulamalarında kalite politikalarını belirlemek, belirlenen politikaları çalışanlara benimsetmek ve bir sistem kurmak, yönetimin liderliği ve sorumluluğu altındadır. Özellikle üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı, başarı üzerinde önemli rol oynayacaktır. Çalışanların kendilerini aileden biri olarak görmelerini sağlayacak her türlü yaklaşım, çalışanların fikir ve kişiliklerine önem verme sistemin alt yapısını oluşturacaktır (Şimşek, 1998:135).

TKY'de liderlik anlayışı, insanların ve makinelerin performansını yükseltilmesiyle, üretim ve kalitenin artırılmasıyla, insanların çabalarından gurur duymalarını sağlanmasıyla, kişilerin hatalarını bularak onları cezalandırmak yerine, bu hataların nedenlerinin ortadan kaldırılmasıyla, herkesin işini daha iyi ve daha çok tatmin alarak yapmasını olanaklı kılacak bir sistem kurarak, bunun sürekli geliştirilmesiyle ilgilidir (Deming, 1996: 206).

Çalışanların, kendi kendilerine düşünerek çözüm üretmeye özendirildikleri ve liderlerin sinerji yaratacak şekilde diğer departmanlarla, hatta diğer kurumlarla çalışmak zorunda olduğu bir dünyada “pozisyon”, “ünvan” ve “otorite” artık uygun yönetim araçları olmaktan çıkmaya başlamışlardır. Liderlerin iş başarma yetenekleri, onların örgütteki hiyerarşik konumlarından daha çok, etkileşimde buldukları bilgi ve ilişki ağlarının sayısına bağlı bulunmaktadır. Yoğun bir ilişki trafiği yaşayan günümüz yöneticileri, liderliğin politik yönüne ağırlık vermek ve bir grup astı kontrol etmek yerine, farklı çıkar gruplarını ustalıkla idare edebilme yeteneğine

sahip olmak zorundadırlar (Kanter, 1989:187-188). Liderler, insanlara öncelik vermeyi, yenilik yaratmayı, öğrenmenin dağınıklığını, yöntemlerin düzenliliğine tercih etmeyi ve örgütün devamlılığını, diğer bütün endişelerin önüne koymayı öğrenmelidirler (De Geus, 1997:54).

TKY'de liderlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde, genellikle aşağıdaki faaliyetleri içerdiği görülmüştür (Kalder, 1997: 12):

- Stratejik yön belirlemek,
- Çeşitli kalite konseylerinde başkanlık etmek,
- Çalışanlar tarafından ulaşılabilir olmak,
- Bireysel ve grupsal çabaları gözden geçirmek, takdir ve teşvik etmek,
- Yazılı ve sözlü iletişimde bulunmak çalışanları eğitmek,

1.3.5. Önce İnsan Anlayışı

Toplam kalite insanla başlar, diğer faktörlerden ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir (İmai, 1986: 42). Daha iyi sistemleri üretebilmek için, fazla ürün üretmek yerine her şeyden önce bu sistemleri üretecek yetenekte kaliteli insanlara gerek vardır. Kaliteli insandan kast edilen, kalite bilinci kazanmış, kalite gerekleriyle donatılmış insandır.

Bilgiye dayalı yönetim anlayışlarının önem kazanmasıyla beraber, işletmelerde bilgiyi kullanan unsur olan insan faktörünün de önemi beraberinde gelmiştir. İşletmelere can veren; para, malzeme ve işyeri gibi tüm girdileri çalıştıran ve kendisi de bir üretim faktörü olan insandır. Ancak ister yönetici olsun isterse yönetilen, günümüzde artık insan kaynağının profili değiştiği görülmektedir (Özevren, 1997 : 48).

Değişen insan profili, teknolojik gelişmelerin hızlı seyrettiği günümüz rekabet ortamına göre değerlendirilmektedir. Günümüzde kurumlar arasındaki farkı yaratan en önemli unsur, modern teknoloji ve gelişmiş makineler değil, bunları kullanabilecek çeşitli özellikleri bünyesinde barındıran nitelikli insan kaynağıdır. Bu özelliklerin aşağıdaki gibi özetlenmesi mümkündür (Tüzün, 1996: 502-503):

- Düşünen, analiz ve sentez yapabilen,
- Yenilikçi - yaratıcı,
- Eğitilmiş,
- Katılımcı ve ekip ruhuna yatkın,
- Kendine güvenen,
- Kendi kendini sürekli geliştiren,
- Çalışkan,
- İşletmeye önerileri ile katkıda bulunabilen,
- İnisiyatif kullanabilen,
- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşan.

1.3.6. Bir Sonraki Süreç Müşterimizdir

Süreç kavramını, bir araya geldiklerinde müşteri için bir katma değer oluşturacak etkinlik dizisi olarak tanımlamak mümkündür (Soylu ve Suer, 1998: 142). Süreçlere, genel olarak; girdi alıp üstüne değer ekleyen ve sonra bir çıktı üreten bir seri ardışık faaliyetler topluluğu olarak bakmak mümkündür. Tanımlamalara göre, süreç kavramı sadece imalata ilişkin süreçleri kapsamamaktadır. Farklı süreç boyutlarından söz edilebilir (Yenersoy, 1997: 105).

Mamulün ve hizmetin ilk anda ve doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve her kişinin satıcı - müşteri ilişkileri içinde çalışması gerekir. Bu kapsamda, örneğin imalat bölümü, satın

almanın müşterisi; pazarlama, imalatın müşterisi olacaktır (Ishikawa, 1997: 109-111). Bu yaklaşım pazardaki dış müşteri kavramına ek olarak iç müşteri tanımlamasının da beraberinde getirmiştir. Müşteri, bir mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir. İşletmede çalışan herkes bu tanım içinde yer alır. Çünkü ne iş yaparsa yapsın, herkes bazı girdileri alıp kullanmakta, bunları işleyerek oluşturduğu sonucu bir başka kişiye girdi olarak sunmaktadır (Yenersoy, 1997: 53).

Süreç anlayışında çalışanların işlerini yapma tarzları, iyileştirici çabalar, yönetimin uzun vadeli bir bakış açısı ve özellikle insana öncelik verme düşünceleri ön plandadır (Imai, 1999: 13). Toplam kalite anlayışında üretim sistemi içinde her bölüm ve her çalışan bir hizmet veya ürünü almakta, kendine düşen işlevi yerine getirdikten sonra bir başkasına satmaktadır. Kalitede mükemmellik ancak bu zincir içinde yer alan her birimin kendine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır. Top yekün gelişmeye giden yolun, bu anlayış ile çalışıldığı zaman gerçekleşebileceği düşünülmektedir (Efil, 1998:74).

1.3.7. Müşteri Odaklılık

Günümüzde, rekabetin karşısında fiyat avantajı kadar müşterinin isteğini karşılayarak, farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmıştır. Toplumun refahı arttıkça belli bir mala sahip olma isteğinin ötesinde, farklı bir mala sahip olma arzusu gelişir. Bu farklılık arayışları renkte, tasarımda, kalitede, satış sonrası serviste, kurulu giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini gösterir. Bu süreç dinamik bir yapıya sahiptir. Hatta, yoğun rekabette işletme, müşterinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerekli farklılıkları bile yakalayabilmelidir. Rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan kuruluşlar piyasada kalıcı olacaklardır (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1994: 68).

İşletmelerin müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli üretim yapılabilmesi için pazar araştırması, tasarım, üretim ve satış fonksiyonları arasındaki etkileşimin önemi üzerinde durmak gerekmektedir (Imai, 1994: 11).

Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlayacaktır. Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının analizi TKY sürecinin ilk aşamasıdır. Bu sistem içinde pazarlama fonksiyonunun önemli görevlerinden biri, müşteri bilgilerinin sürekli şekilde izlenilirliliğinin sağlanmasıdır. Elde edilen bu bilgilerin, kuruluş içinde, gerek yeni ürün tasarımları, gerekse mevcut ürünlerin ve sunulan hizmetlerin geliştirilebilmesi için kullanımının sağlanması esastır (Efil, 1998: 156).

Günümüzde tüketiciler daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü veya satıcısını değiştirebilmektedir. Bu yüzden müşterinin şimdi ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçlarını yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan firmaların şansı daima yüksek olmaktadır (Tekin, 1999 : 153-154).

TKY anlayışında müşteri o kadar önemlidir ki; işletme kademelerinde yapılan her iş müşteriye endekslidir. Kaizenin yaratıcısı Masaaki Imai, müşterinin önemini şu şekilde belirtmiştir (1999: 207) : “Toplam Kalite Yönetiminde en önemli kişiler, patron, genel müdür,daire başkanı vb. değil müşterilerdir. Kuruluşların varoluş sebepleri müşterilerdir, Hizmet veya ürünlerin alınabilmesi için müşterileri memnun etmekten başka yol yoktur. Müşteri tatmini için yapılan uğraşların, yönetimin tüm çabalarını oluşturduğunu ifade etmek gerekir.”

İKİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI, AMACI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Halkla İlişkilerin Tanımı

Bilgi teknolojileri ve değişimin önem kazandığı günümüzde, örgütlerin rekabet edebilme yetenekleri, çevreleriyle kurdukları iletişim ile ilişkilidir. Özel yada kamu olsun bütün kurumların, örgüt içi ve örgüt dışı gerçekleştirilecek iletişim stratejilerine ihtiyaç vardır. Bu stratejileri gerçekleştirmenin yolu ise halkla ilişkilerden geçmektedir.

Örgütlerin gerek iç çevreleriyle, gerekse dış çevreleriyle ilişkileri karmaşık ve kompleks bir ilişkiler ağı içinde cereyan etmektedir. Halkla ilişkiler, geniş anlamda yönetim açısından ele alınır. Aynı zamanda, işletmeler, hedef kitle, yerine getirilen faaliyetler ve amaçlar anlamında da ele alınmaktadır. Bu açıardan yaklaşıldığında halkla ilişkilerle ilgili değişik tanımlamalardan söz etmek mümkündür.

Geniş anlamda halkla ilişkiler, tanıma ve tanıtma sürecindeki başarılar ile toplumla bütünleşme, olduğu tanıma yapılabilir (Kadıbeşgil, 1986:3). Bu bütünleşme yönetim açısından değerlendirildiğinde halkla ilişkileri, yöneticinin halkın güvenini kuvvetlendirmek, kuruma karşı halkın ilgisini arttırmak için planlı bir şekilde belli bir politika güden programın gerçekleştirilmesi olarak tanımlarken aynı zamanda, dış çevrenin sempati ve iyi niyetini sağlamak amacıyla yönetici ve girişimcinin başvurdukları yöntemlerin tümü olarak ta ele alınmaktadır (Chaumel ve Huisman, 1963:6).

Yönetim ve hedef bakımından halkla ilişkiler; özel veya kurumsal örgütlerin veya kamuoyu önüne çıkmış bireylerin ilişkide olduğu veya olabileceği çevrelerin sevgi, anlayış, güven ve desteğini elde etmek ve bunu

sürdürmek için sürekli olarak yerine getirmesi gereken yönetim işlevi olarak görülmektedir (Önal, 1997:16).

Halkla ilişkilerin yönetim perspektifinden değerlendirilmesi, yerine getirilen faaliyetlerin de göz önüne alınmasını gerektirir. Bu faaliyetler bakımından incelendiğinde halkla ilişkiler yapılan etkinliklerin durumu ya da bunları organize etme, düzenleme sanatı olarak görülmektedir (Savaş, 1992: 72).

Hedef kitle kavramı genellikle bir yada birkaç özelliği bünyesinde barındıran insan grupları olarak değerlendirilmektedir. İnsan ve insan gruplarına ait çok farklı özellik söz konusudur. Halkla ilişkilerin de hedef kitleleri farklı özellikler göz önüne alınarak değerlendirilmeler yapılmaktadır. Hedef kitle genellikle iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi; yönetim penceresinden, örgütün iletişim içinde olduğu bütün gruplardır. İkincisi ise; işletme penceresinden, işletmenin iletişim içinde olduğu bütün gruplardır.

Genel anlamda hedef kitle açısından baktığımızda, halkla ilişkileri özel ya da tüzel kişilerin, belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek, onların inanç ve eylemlere yönelmesi, tepkileri değerlendirerek tutumlarına yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatı olarak görmek mümkündür (Asna, 1974: 80).

Kurumsal yapıların ilgilendikleri hedef kitle ve aralarındaki ilişki çerçevesinde, halkla ilişkiler faaliyetleri daha özel olarak, bir örgüt ile onun ilgili kesimleri arasında karşılıklı iletişim, onaylanma ve işbirliği kurmaya ve sürdürmeye yardım eden, ayrıcalıklı bir yönetim işlevi olarak yönetimin kamuoyu konusunda daha bilinçli ve sorumlu olmasına yardım etmektedir. Kurumsal eğilimleri önceden kestirmeyi sağlayan bir erken uyarı sistemi işlevi gören halkla ilişkiler, yönetimin, değişimleri anında algılamasına ve

etkili bir biçimde uygulamasını destekleyici bir rol üstlenmektedir (Cutlip, Center ve Brom, 1985: 4).

Günümüzde halkla ilişkilerin daha çok bir işletme faaliyeti olarak değerlendirildiği görülmektedir (Sabuncuoğlu, 1992:2). İşletmelerde yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin kitlesi, dış hedef kitle ve iç hedef kitle olarak ifade edilmektedir. İç hedef kitle, organizasyon içinde kalan bütün unsurları kapsar. Yönetim, çalışanlar, alt birimler, kullanılan her türlü kaynak bu unsurlar içinde yer alır. Bu noktada halkla ilişkiler kurum içi etkin bir iletişim mekanizması olarak görülmektedir. Halkla ilişkilerde dış hedef kitle, tüketiciler, tüketici dernekleri, kalite kuruluşları, bayiler, satıcılar, aracılar, kamu kuruluşları, eğitim kuruluşları, meslek kuruluşları, finans kuruluşları, yakın ve uzak çevre ve kuruluşla ilgili olabilecek kamuoyu kesimlerinden oluşur. İşletme ve dış hedef kitle arasında karşılıklı etkileşime dayanan bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki işletme yönünden ele alınarak, halkla ilişkilerin kamuoyu yaratmak, kurum için halk oyunda iyi bir izlenim ve prestij sağlamak gibi amaçlarla gerçekleştirilmektedir (Önal, 1982: 77).

Dış hedef kitle söz konusu olduğunda, halkla ilişkileri, müşteriler ve işletmelerin üzerinde etkili gruplar açısından değerlendirildiği görülür. Hedef kitleyi ya da halkı etkileyen söz, eylem ve olayların işletmeler üzerinde olumlu etki uyandırması; işletmeleri, müşterilere, bağıntılı olduğu kişilere sevdirmek ve saydırma sanatı olarak ta görmek mümkündür. Ayrıca halkla ilişkiler, düşüncelerin istenen sonuçları yaratması amacı ile çeşitli gruplara ustaca aktarılması, becerikli bir haberleşme oluşumunun gerçekleştirilmesi olarak da ifade edilmektedir (Tortop, 1990: 3-4).

İşletmeler açık sistemler olarak halka açılmak zorundadırlar. Bu zorunluluk üretimin yanı sıra sosyal sorumluluğu da beraberinde getirmektedir (Sabuncuoğlu, 1992:2). Sosyal sorumluluk söz konusu olduğunda halkla ilişkiler, bir kuruluşun sosyal sorumluluğunu vicdanlı bir

biçimde gerçekleştirmeye yarayan, halkın o firmanın faaliyetlerini tasvip ve kabulünü sağlayan bilim dalı şeklinde tanımlanmaktadır (Akat, 1978: 6).

Halkla ilişkilerin tanımlamasının diğer bir yönde ele alınışı amaçlar dahilindedir. İşletmelerin halkla ilişkilerle ilgili amaçları kuruluş ve toplumla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Kuruluşla ilgili amaçlar, özel girişimciliği aşılama, kuruluşu koruma, kuruluş imajı yaratma, finansal güçlenme, saygınlık sağlama, satış arttırma, iş gören bulma, endüstri ilişkilerini geliştirmektir. Toplumsal açıdan izlenen amaçlar ise halkı aydınlatmak, halkın yönetimle olan ilişkilerinde işlerini kolaylaştırmak (müracaatı kolaylaştırmak, bilgi vermek), halkın, müşterilerin dilek, istek, tavsiye, telkin ve şikayetleri dinlemek, aksaklıkların giderilmesi için çalışmalar yapmak şeklinde ifade edilmektedir (Tortop, 1993: 10).

Tanımların ortak özelliği aslında halkla ilişkilerin ne olduğunu da ortaya koymaktadır. Halkla ilişkiler, hedef kitleyi etkilemek, inandırmak ve harekete geçirmektir. Bunu yaparken diğer tanıtım faaliyetlerinden farklı olarak karşılıklık ilkesine göre, bütün tarafların fayda sağlamasına dayalı yöntemler içerdiğini de belirtmek mümkündür.

1.2. Halkla İlişkilerin Amacı

Modern işletme yapılarında örgüt, bütün yönleriyle ve içinde bulunduğu çevreyle devamlı ilişki içinde bulunan bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu yapının en önemli özelliklerinden biri çevre ile sistem arasında var olan etkileşimdir. İşletmeler çok farklı çevrelerle iletişim içine girerler. Rekabetin olumsuz etkilerini giderebilmek için, çevrenin kendisi hakkında ne tür bir tutum, düşünce ve davranış içinde olduğunu bilmek durumundadır. Aksi halde çevresinden enerji, bilgi, işgücü ve hammadde gibi girdi temininde zorlanabileceği gibi, varlığı için son derece önemli olan ürettiği mal veya hizmeti de çevresine pazarlayabilmekte zorlanabilecektir. Bu durumda olan bir örgüt faaliyet gösterdiği çevrede veya bölgede varlığını

sürdürebilmede büyük zorluklarla karşı karşıya kalabilir. Bu türden olumsuzluklarla karşılaşmamak için örgüt, çevresini tanıma ve kendisini de çevresine tanıtmak durumundadır. Tanıtma faaliyetiyle örgüt, toplumda kendisine karşı iyi niyet oluşturmayı ve kamunun desteğini sağlamayı, dolayısıyla kendisini kamuya benimsetmeyi ve onda iyi bir imaj oluşturmaya çalışmalıdır. Tanıtma faaliyetiyle ise, kamunun kendisine karşı tutum, düşünce, davranış ve beklentilerini öğrenerek izlediği stratejiyi ve elde ettiği çıktıları (örgütün amaçları ile toplumun beklentileri arasında bir fark var ise) yeniden değerlendirmeye tabi tutmak durumundadır.

Bir örgütün çevresini faaliyet gösterdiği toplum, bölge yada ilişkide bulunduğu diğer sistemlerin yanı sıra üyeleri de oluşturur. Bir örgütün çevresi belirlenirken, o örgütte alınan kararlar üzerinde herhangi bir etkisi olabilecek örgütün içindeki ve dışındaki özel ve tüzel kişiler o örgütün çevresini oluştururlar. Böylece çalışanların yanı sıra müşteriler ve ortaklar ile etkileşim içinde olunan sosyal ve fiziki unsurlar örgütün sınırları içinde düşünülebilir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için hem iç çevresinden hem de dış çevresinden sağlıklı bilgi alabilmeli ve her iki çevresine de bilgi verebilmelidir (Çetin, 2003: 40-41).

İşletmelerin değişik türden ilişki içinde olduğu her türlü çevre ile etkileşimi, halkla ilişkilerin amaçlarını da bu yönde belirlemektedir. En geniş anlamda halkla ilişkilerin hedefi mümkün olan her yerde uyumlu ilişkiler oluşturmaktır. Ayrıca halkla ilişkilerin temel amacı kurum ve kuruluşların ilgili çevreleriyle olumlu ilişkiler kurmasını sağlamak, verimli ve etkin bir iletişim ve etkileşim oluşturmaktır, şeklinde ifade edilebilir (Metin ve Altunok, 2002: 87). Bu etkileşim, daha çok işletmelerin, ekonomik çıkarlarının gerçekleştirilmesi için örgütlü gücün bilgilendirme, haber verme, açıklama yapma sürecine göre işlemektedir İletişim sürecine göre belirlenen halkla ilişkiler faaliyetlerinden beklenen sonuca göre amaçlanan, daha çok dürüstlük, güvenilirlik, kamu çıkarı, doğruluk vb. gibi erdemli davranışlar da içermektedir (İşler, 2006: 3).

İşletmecilik açısından halkla ilişkilerin amaçları, özel girişimciliği aşılacak, karmaşık ve dinamik bir çevrede yaşamını sürdüren örgütün varlığını koruyup değişimlere ayak uydurabilmesi, işletmelerin yurt içinde ve yurt dışında saygınlıklarını koruyarak tanınmış bir işletme kimliği kazanması olarak sıralanabilir. Toplumda olumlu bir imaj oluşturarak ortak sayısının artırılması ve böylece finansal açıdan güçlenmesi ile diğer işletme fonksiyonlarının güçlenmesi sağlanabilir.

İşletmelerin, kurumsal yapı içinde halkla ilişkiler açısından amaçları da söz konusudur. Bu amaçlar, değerleri üzerinde yoğunlaşma, bireyler ve takımların toplum tarafından kabul edilmesi, liderliğin katılımı sağlaması çabalarıdır. Kurumsal amaçların yerine getirildiği ölçüde karlılık, verimlilik ve kalite gibi işletmenin istediği nihai amaçların sağlanabileceği belirtilmektedir (Metin ve Altunok, 2002: 88).

TKY ve halkla ilişkiler amaçları arasındaki ilişki, günümüz işletmelerinin kurmaya çalıştıkları ve başarılarını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. TKY'de bireylerin bilgi edinme hakkı, kendi görüş ve beklentilerini yönetime iletme hakkı, kararların alınması, uygulanması ve denetlenmesi sürecine katılımı son derece önemli konulardır. Bir yönetimin meşruluğunu belirleyen temel unsur onun yasallığının yanında hedef kitlesinin ona vermiş olduğu değer ile ilgilidir. Bu toplumsal değer, örgütün sürekliliğinde belirleyici bir unsurdur. Hedef kitleye verilen önemin artması, iç ve dış müşteri kavramlarının önem kazanması, bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle iletişimin kolaylaşması yönetim ve halk arasında sürekli ve aktif bir iletişim döngüsünü sağlayacak bir köprü kurulmasını gerektirmiştir. Bu görevi yerine getirecek olan unsur ise modern yönetimin en önemli aracı haline gelen halkla ilişkiler olarak görülmektedir (Metin ve Altunok, 2002: 80).

1.3. Halkla İlişkilerin Özellikleri

Halkla ilişkilerin tanımı ve amaçları ışığında diğer uygulamalardan farklı olarak çeşitli özellikler taşıdığı görülmektedir. Bu özellikleri, yukarıdaki tanım amaç açıklamalarına uygun olarak işletme açısından değerlendirmek gerekir. Halkla ilişkileri meydana getiren temel nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Metin ve Altunok, 2002: 81):

1. Halkla ilişkiler faaliyetleri, örgütlü faaliyetler olduğu için örgütlenme, halkla ilişkilerin önemli bir niteliğidir. Günümüzde halkla ilişkiler işletmeler açısından bir fonksiyon olarak görüldüğünden tepe yönetimine bağlı ayrı bir birim olarak örgütlenmektedir. Kalite yayılımının sağlanması için kuruluş yapısı, sorumluluklar, yöntemler ve kaynakların kalite politikalarına uygun bir şekilde tespit edilmesi gerekir. Örgütlenme açısından TKY ve halkla ilişkiler arasındaki ilişki, birbirlerinin faaliyetlerini etkilemesi bakımından önemli görülmektedir.

2. Belirli bir bütünlük içerisinde yürütülen halkla ilişkiler faaliyetleri önceden hedeflenen bir amaca yöneliktir. TKY' de amaç çevreyle beraber bütüncül bir yapı içinde işletme faaliyetlerinin sürdürülmesidir. TKY' nin başarılı şekilde uygulanması halkla ilişkilerin amaçlarının da başarılı şekilde yerine getirilmesini sağlar.

3. Halkla ilişkilerin amaçlarına ulaşması için belirli araçlara ve aracılara ihtiyaç vardır. Kitle iletişim araçları başta olmak üzere hedef kitle ile iletişimi sağlayan her türlü araç ve aracı halkla ilişkilerin temel öğelerindedir. İletişim araçları vasıtasıyla hedeflerden elde edilen bilgiler, TKY ile ilgili stratejilerin yerine getirilmesinde hayati önem taşımaktadır.

4. Halkla ilişkiler, kamu yönetiminde devlet-vatandaş ilişkisi, işletme yönetiminde firma müşteri ilişkisi şeklinde bir görünüme sahiptir. Yani hem kamuda hem özel sektörde bu faaliyetin tarafları vardır. Bunlar, taraflar ve

hedef kitle olarak ifade edebilir. TKY ve halkla ilişkiler özellikle, işletme-müşteri ilişkisi üzerinde bir araya gelmektedirler.

5. Kurum-hedef kitle arasındaki ilişkileri düzenleyen bir takım kurallara ihtiyaç vardır. Dolayısıyla mevzuat halkla ilişkiler açısından önemli bir yer tutar. TKY' nin uygulanması özellikle kalite güvence sistemleri söz konusu olduğunda, yapılacak işler önceden belirlenen mevzuatlara göre yerine getirilmektedir.

6. Halkla ilişkiler faaliyetleri ileri teknoloji ve nitelikli eleman gerektiren faaliyetlerdir. Bunların sağlanmasında ekonomik girdiye ihtiyaç olduğu için finansman konusu incelenmesi gereken bir nitelik arz eder. Burada asıl üzerinde durulması gereken nokta maliyet düşüncesidir ki, TKY her şeyden önce maliyetleri minimize eden bir yönetim yaklaşımıdır.

7. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin amacına ulaşmış ulaşmadığını, kurum için yararlı olup olmadığını tespit etmek için bu faaliyetlerin ilk aşamasından son aşamasına kadar denetlenmesi gerekir. Dolayısıyla denetim halkla ilişkiler açısından önemli bir konudur. Denetimin ne şekilde sağlanacağı örgütler için her zaman problem olmuştur. TKY denetimi, çalışanlara dayalı bir şekilde aşağıdan yukarıya doğru işleyen bir yönetim mekanizması içinde ele alır. Oto kontrole dayalı gerçekleştirilen denetim, halkla ilişkiler uygulamaları denetimini de kolaylaştıracaktır.

8. Halkla ilişkiler iki yönlü iletişime dayalı bir şekilde, açıklık, inandırıcılık, doğru bilgi, yineleme ve süreklilik prensiplerine göre çalışmaktadır. TKY' de çalışanların katılımı ve müşteri üzerinde olumlu imaj açısından iki yönlü iletişim sürecinin işleme önemli görülmektedir.

Halkla ilişkiler uygulamalarında yukarıda belirlenen özellikler dahilinde çeşitli uygulamalar göze çarpmaktadır. Bunlardan kısaca bahsedilecek olunursa; örgüt eylem ve işlemlerinden etkilenen, düşünce ve eylemleriyle

örgütü etkileyen, ortak çıkarlara sahip olan kesimlere uygulanan faaliyetler üzerinde durulduğu görülür (Geylan, 2001: 26).

İşletmenin etkilediği ve etkilendiği temel kitle, örgüt içi unsurlardır. Çalışanlar, işletmenin ortakları ve sendikalar iç hedef kitle kapsamı içinde yer alırlar. (Sabuncuoğlu, 1992: 81). Kuruluş dışında olumlu imaj oluşturulmasının çalışanlarda yaratılan imajla mümkün olacağına anlaşılması, işletme içi unsurlara yönelinmesinin önemini ortaya çıkartmıştır (Peltekoğlu, 2001: 337).

Kurum içi hedef kitleyle etkin bir iletişim ağı sağlayabilmek için çeşitli yöntemlere dayalı halkla ilişkiler uygulamaları gerçekleştirmek gerekir. Bu yöntemler (Gürgen, 1990: 35); personelle ilişki büroları, telefon enformasyonu, özel konulu toplantılar, kapalı devre tv programları, çalışanların ailelerine yönelmek, üst yöneticilerin bölümleri ziyaretleri, mektuplar, kurum içi sürekli yayınlar, duyuru tahtaları, sergiler, organizasyon sosyal ve kültürel etkinlikleri, eğlence ve moral organizasyonlarıdır.

İşletmelerde halkla ilişkiler dendiğinde çoğu kez ve haklı olarak işletme dışında yer alan gruplarla ilişkiler akla gelir (Sabuncuoğlu, 1992: 85). İşletmenin dikkate alma gereği duyduğu, ortak beklentileri olan insanlar topluluğu, yani kuruluşla doğrudan ya da dolaylı bağı olan alt gruplar, halkı oluştururlar (Ross, 1977: 20). Bunlar aynı zamanda işletmelerin dış hedef kitleleridir.

Kurum dışı hedef kitleler ve onlara uygulanan halkla ilişkiler faaliyetlerini de (Sabuncuoğlu, 1992: 85), tüketici grubuna yönelik faaliyetler; dostça karşılama ve selamlanma, güler yüz, dinleme, olumlu iletişim (Çadırcı, 1977: 160); bayiler, satıcılar ve tüccar aracılara yönelik gerçekleştirilen toplantılar, geziler promosyon uygulamaları; kamu kurumları ve eğitim kuruluşlarına yönelik bilgilendirme toplantıları; meslek örgütleri ve finansal kurumlara yönelik iyi ilişkiler geliştirme (Asna, 1974: 65-66); çevresel ilişkilere önem verme; basın kuruluşlarına yönelik, basın bültenleri

ve bildirimleri, basına yönelik organizasyonlar, kupür derleme, röportajlar ile sponsorluk faaliyetleri, kurumsal imaj ve kurumsal kimlik çalışmaları, lobicilik faaliyetleri ve internet uygulamaları olarak özetlemek mümkündür.

2. HALKLA İLİŞKİLER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ORTAK YANLARI

TKY ve halkla ilişkiler uygulamalarının birlikte ele alınması ve önem kazanmalarının çeşitli etkenlerin neticesinde ortaya çıktığı belirtilebilir. Bu etkenleri aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Efil, 1998: 250):

2.1.Rekabet

1990' lı yıllar yeni dünya düzenin olduğu yıllardır. Bu yeni dünya düzeni dünya ekonomisini tek bir bütün olmaya yönelten iktisadi bir süreçtir. Sermaye hareketleri, üretim ve hizmet faaliyetleri, ticari ve teknolojik gelişmeler uluslar arası bir nitelik kazanmaktadır. Bu çerçevede işletmelerin karşı karşıya kaldıkları rekabetin de kaçınılmaz olarak boyutları ve etki alanı değişmektedir (Düren, 2002: 51). Yarışa katılanların sayısı artmıştır. Üstelik yarışmacılar giderek daha üstün nitelikli olmaktadır. Bundan böyle her işletme, dünyanın neresinde olursa olsun aynı pazardaki diğer işletmeleri, potansiyel rakibi olarak görmek zorundadır. Değişim, rekabet ve alıcı arasındaki ilişki en iyi şekilde değerlendirilmelidir. Bu ise (Esin, 2004: 2-3):

- Alıcıların gereksinim ve beklentilerinin yakından izlenmesiyle,
- Değişimlere açık ve hazırlıklı olunmasıyla,
- Rakiplerin tüm yönleriyle tanınmasıyla mümkün görünmektedir.

Rekabetin küreselleşmesi işletmelerin etkinlik alanlarını genişletmede bir takım zorluklar beraberinde getirmiştir. Bu zorlukların başında, bölgelere göre değişen tüketici zevkleri, ulusal yönetmelik ve hukuki düzenlemeler ve kamu otoritelerinin farklı sanayi politikaları gelmektedir (Düren, 2002: 55).

İşletmeler, rekabetin yıkıcı etkilerini en aza indirerek, etkinlik sağlayabilmek için yönetim anlayışlarında, aşağıdaki özellikleri göz önüne almak zorundadırlar (Kavrakoğlu, 1991: 6):

- Dış ve iç müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerini tam olarak karşılayan müşteri odaklı bir anlayışa sahip olmaları,
- Problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almada konsensüse dayalı katılımcılık,
- Tepe yöneticisinden, en alttaki elemana kadar, örgütün tüm bireylerinin hedef birliği içinde aynı amaca dönük olmaları,
- Temel öğenin insan faktörü olduğunun bilincinde; tüm bireylerin başarıda pay sahibi olduğu anlayışı ile her bireyin saygın olduğunu söz ve davranışla yerine getiren yüksek motivasyon,
- Yüksek performansın ancak yüksek kalitede elemanlarla yapılabileceğine inanan ve elemanlarının seviyesini sürekli yükselten kaliteli iş gücü politikaları,
- Rekabet gücünü destekleyecek bilgileri yerinde, vaktinde ve doğru olarak sağlayan, ve bu bilgileri dikey ve yatay yönlerde karşılıklı olarak paylaşan,
- Saptanan hedeflere iyi düşünülmüş ve somut biçimde planlanmış adımlarla ilerleyen, her aşamada sonuçları değerlendiren, kriz yönetimine gerek duymayacak şekilde önünü gören, geleceğini kendi yaratan,
- Bilgi paylaşımında, karar üretmede ve harekete geçmede azami hıza sahip, dinamik bir yapıda olan,
- Sistemlerin geliştirilmesinde olduğu kadar çalışanların motive edilmesinde ve yönetimin sorumlu olduğu bilincine sahip yönetim anlayışına sahip olan özelliklerdir.

Rekabetçi işletmelerin özellikleri, TKY ve halkla ilişkiler uygulamaları arasındaki ilişkinin ne denli iç içe geçtiğini ortaya koymaktadır. Müşteri odaklı anlayış, TKY' nin temel özelliklerindedir. İç ve dış müşteri ihtiyaç ve

beklentilerinin karşılanması, çalışanların tatmin edilmesi ve kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının başarılı şekilde gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlara dayalı yönetim mekanizması, katılımcılığı, örgüt içinde bilgi paylaşımını, hedef ve amaçların alt birimlere aktarılmasını, konsensüsü, dayanışmayı, saygınlığı ve sistem faaliyetlerinin devam ettirilmesini sağlar. Bütün bunlar örgüt içinde uygulanacak halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarılı şekilde yerine getirilmesini sağlayacaktır. Dış müşteri odaklı yönetim tarzı ve çevreyle ilişkiler dış hedef kitleye uygulanan halkla ilişkiler faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesini beraberinde getirecektir.

2.2. Teknoloji

Teknolojinin hızla gelişmesi ve buna paralel olarak mamul ve hizmetlerin gün geçtikçe daha karmaşık bir durum alması, çevre faktörünün ağırlığını artan biçimde hissettirmesi, sağlık, doğal yaşam ve kullanıcıya zarar vermeme şartının aranması (Efil, 1998: 250), teknolojik bilginin elde edilmesi, değerlendirilmesi, örgüt içi birimlere ve çalışanlara aktarılması TKY ve halkla ilişkileri birbirine yaklaştırmıştır.

Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler işletme yapısını kökten değiştirerek, geleneksel işletmenin iç yapısı ve dış çevre ilişkilerine yeni boyutlar kazandırdı (Erkan, 1997: 181). Bilgi teknolojileri, işletme içindeki ortamı şeffaflandırdığı kadar işletmeye dış çevreyi de açan avantaj sağlamaktadır. İşletmenin on line sistemlerle tedarikçileri ve müşterilerle sürekli ilişki halinde kalmasını sağlanmakta, rakipleri ve konjonktürel faktörlerdeki değişimler çok yakından ve anında izlenebilmektedir (Düren, 2002 : 62).

Teknolojinin kullanılmasına dayalı olarak, işletme yapısındaki yenilenme, örgüt içi yönetim ve ilişkileri yeniden yapılandırdığı gibi dış çevre ilişkilerini de etkilemiştir. İşletmenin hızlı değişen yeniliklerle sürekli değişen

çevresel değişkenlere uyumu, stratejik yönetimle, günlük yönetimin birleştirelmesini zorunlu hale getirmiştir. Çevresel ekonomik, teknik, politik ve sosyo- kültürel faktörlere dayalı bilgi gereksinimi iç ve dış çevre ile hızlı iletişim ve haberleşmeyi beraberinde getirmiştir (Erkan, 1997: 190).

İşletmeler teknolojik bilgiden çok yönlü olarak faydalanabilirler. Bu fayda, öncelikle kurum misyonu, vizyonu ve stratejik yönünü belirlemek için uygun ve kapsamlı bilgiye ulaşmada ortaya çıkar. elde edilen bilginin içeriği;

- Müşteri ve tedarikçiler,
- Kurum çalışanları,
- Pazarda faaliyet gösteren rakip firmalara ilişkin performans göstergeleri,
- Ekonomik hayata ilişkin bilgi ve veriler,
- Toplumsal yapıya yönelik bilgiler,
- Düzenleyici yasal mevzuata ait bilgilerde oluşur (Sarıhan, 1998: 217-218).

Teknolojik gelişmelerin TKY metodları ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin uygulanmasını kolaylaştırdığı görülmektedir.

TKY, makine ve teknolojik yeniliklerle sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak, kuruluştaki bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir. Yani çalışanların tam katılımını sağlamak esastır. Bunun için kurum içinde çalışanlar arasında etkin iki yönlü bir haberleşme sağlanmalı, yukarıdan aşağıya belirli hedeflere yöneltme ve aşağıdan yukarıya iyileştirme düşünceleri toplanmalıdır (Sarıhan, 1998: 218). Çalışan sayısının çok olduğu örgütlerde yüz yüze iletişim imkanları az olduğundan enformatik teknolojiler mesajın hızlı ve etkin şekilde hedefe gönderilmesi açısından önem taşımaktadır. Örgüt içi iletişimin hızlı ve etkin olarak gerçekleştirilmesi; TKY ' de tam katılım ilkesini sağlamanın yanı sıra kurum içine uygulanan halkla ilişkiler faaliyetlerini de sağlıklı şekilde yerine getirecektir.

TKY' de bütün çevresel faktörler elde edilecek bilgi her türlü stratejinin belirlenmesi ve uygulanması açısından önem taşımaktadır. Bilgi ve haberleşme kanallarına sahip olan işletmeler hızlı ve etkili şekilde hareket ederek, rekabet gücüne sahip olurlar. Bu noktada çevreye hitap eden halkla ilişkiler uygulamaları TKY açısından oldukça önem kazanmaktadır.

2.3. Tüketiciye Yönelme

Serbest piyasa ekonomisi, gümrük birliği, gelişen teknoloji ve iletişim araçları ile dünya tek bir pazar olmaya doğru gitmektedir. Küresel değişimler, işletmelerde özenli ilişkileri bir slogan olmaktan çıkartıp yapılması gerekli bir iş haline dönüştürmüştür. Rekabetçi bir işletmenin bakması gereken yön müşterinin olduğu yerdir. Hedefle olan ilişkilerin olumlu yönde geliştirilmesi, hedef ve müşterinin işletmeye güven duymasını sağlar.

Teknolojik gelişmeler, örgüt içi yönetim ve ilişkileri yeniden yapılandığı gibi, dış çevre ile ilişkilerin de yeniden yapılanmasına yol açmıştır. İşletmenin hızlı değişen yeniliklerle sürekli değişen çevresel değişkenlere uyumu zorunluluk haline gelmiştir. Bu uyumun merkezinde tüketiciler bulunmaktadır (Erkan, 1997: 190).

Rekabeti yönetebilen işletmeler müşteri memnuniyetinin ötesine geçerek, onların ihtiyaç ve isteklerine değil beklentilerine hitap edebilmeli ve hatta, beklentilerinin çok üstünde ürün ve hizmetler ortaya çıkartarak, yönlendirilmelidir (Sarıhan, 1998: 77). Alternatif tüketim ürünlerinin çoğalmasıyla, piyasaları yönlendiren dizginler, devletlerin korumacı politikalarından, küreselleşme sonucu, dünya vatandaşı haline gelen tüketicilerin eline geçme yolundadır (Düren, 2002 :15).

Yeni fırsatları tüketicinin kullanımına sunan işletmeler, aynı zamanda günümüz kalite yaklaşımını da yerine getirmiş olur. Çünkü, bugün

dünyasında, kalite, firmanın tüketicilerin isteklerini tatmin etme ve dünya piyasalarında rekabet edebilme gücüyle yerine getirilebilmektedir.

Tüketici odaklı davranan yenilikçi firmalar, pazar ve yeni ürün araştırmalarında müşterilere mevcut ürün yelpazesindeki ürünün özelliklerinde ne gibi değişiklikler istediği veya mevcut üründen ne gibi farklı ve üstün özellik taşıyan yeni ürün istedikleri araştırılır (Sarıhan, 1998: 78). Bu araştırmalarda, amaç, kullanılan yöntem ve sonuçların değerlendirilmesi ile örgüt üzerindeki etkilerinin ortaya konularak gelecek stratejilerin belirlenmesi açısından TKY ve halkla ilişkilerin benzer özellikler taşıdığı görülür.

Tüketim davranışı, bireyin bütüncül davranışları ve toplumsal yapı içindeki her türlü konumunu belirleyen farklı değişkenlere göre şekillenir. Birey davranışlarını oluşturan unsurlar ve bu unsurlar arası ilişkiler birlikte incelenerek tüketim davranışının ne yönde olacağı tahmin edilebilir. Bu yapılırken çok farklı kanallardan gelecek bilgiye ihtiyaç vardır.

Tüketici ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanmasına dayalı olarak geliştirilen kalite anlayışının sağlanabilmesi özellikle örgüt ve dış hedef kitle arasında etkin olarak gerçekleştirilecek halkla ilişkiler uygulamalarıyla mümkün olur.

2.4. İnsana Bakış

TKY anlayışı sistemin merkezine insanı yerleştirir. Toplam kalite insanla başlar, diğer faktörlerden ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir (Imai, 1986: 42). Kalite sonucuna ulaşmak için insan kalitesini yükseltmek gerekir (Erkut, 1995: 19). TKY, önce insan, birey kalitesinde düęümленir (Sabuncuoğlu, 2001:31). İnsan kalitesi, insana saygı, güven ve yetki dağılımının bir sonucudur (Özçelikel, 1994:77).

TKY' nin insana dönük yaklaşımının iki yönü vardır. Kişiyi ve motivasyonu geliştiren yönü (Kavrakoğlu, 1996: 65-66):

Kişiyi Geliştiren Yönü:

1. Eğitime önem vermesi (Yalnızca işe dönük eğitim değil aynı zamanda temel eğitim)
2. İnsan kaynakları yönetiminde iş değiştirme ve iş zenginleştirme öğelerine teşvik etmesi.
3. Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış
4. Kişilerin daha yetkin ve yetenekli hale getirilmesi

Motivasyonu Geliştiren yönü:

1. Yönetim anlayışında "insan faktörü"ne önem ve değer veren yaklaşım (Mc Gregor'un Y-Tipi Yönetim Modeli).
2. Grup çalışmalarını ön planda tutarak aidiyet ve benimsenme olgusunu geliştirmesi
3. Başarıların gerektiği şekilde takdir edilmesi

TKY'de insana unsuruna verilen değer halkla ilişkiler açısından da çok net bir şekilde dile getirilmiştir. Halkla ilişkiler mutlu bir çevre amacını güder. Çevrede yer alan kişi ve kuruluşlarla uyumlu ve olumlu ilişkiler kurmak, insan-toplum bütünleşmesini yaratmak halkla ilişkilerin temel amacıdır.

Halkla ilişkiler bir bakıma toplu biçimde değil belli gruplarla insancıl ilişkilerin geliştirilme sanatıdır. Bu yaklaşımda toplumun tümünü almak yerine ortak noktaların ve ilişkilerin bulunduğu sınırlı grupların hedef kitle olarak belirlenmesi vardır. Her grubun ortak projelere katılımının

sağlanması temel amaç olması bir ilke olarak benimsenir. Bu proje kapsamı içinde ilgili grupların nasıl katılacağı ve hangi tür gereksinmelere yanıt vereceği araştırılır (Sabuncuoğlu, 1992:17).

TKY'nin insan unsuru üzerinde önemle durması halkla ilişkilerin hem iç hedef kitle hem de dış hedef kitleyle insancıl bir ilişki kurarak mutlu çevre oluşturma amacını gerçekleştirebilmek için uygulanacak faaliyetlerin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacağı belirtilebilir.

Başarılı firmaların genellikle kendilerini bir büyük aile gibi değerlendirdiklerini, katı bir emir-komuta zincirini kullanmaktan kaçındıklarını, bayrak, şarkı, slogan gibi semboller kullandıklarını, yeni gelenleri insanın önemini yüceltici şekilde sosyalize ettiklerini, firma içinde her seviye ve yönde bilgi iletişimine büyük önem verdiklerini, ufak birimlerin oluşmasını teşvik ettiklerini ve bu birimlere önemli ölçüde özgürlük tanıdıklarını ve insana gösterdikleri saygıyı firmanın temel felsefesi haline getirdiklerini görülmektedir. (Kozlu, 1988: 44).

2.5. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk kavramının birey, kurum, işletme, organizasyon için kullanılan bir kavramdır. Buradan hareketle sorumluluğun, bireysel, kurumsal ve işletme açısından değerlendirildiği görülür. Sorumluluk kavramının temelinde, bireysel davranış ve onların sonucu yer almaktadır. Kişiler kendi davranış ve yapmış oldukları faaliyetlerden sorumludurlar. Kurumsal yapılanmalarda da tıpkı insanlarda olduğu gibi sorumluluk bakış açısı vardır. Daha doğrusu yapmış oldukları faaliyetlerden ve bunların sonuçlarından sorumludurlar. Özel yada kamu kuruluşlar olsun bütün kuruluşlar, içinde yaşadıkları toplum ve tabiata karşı sorumludurlar. Faaliyetlerini yerine getirirken, sonuçlarının bütün çevreyi etkilediğini göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

Sosyal sorumluk kurumsal olarak ele alındığında, kurumların çeşitli faaliyetlerinin sosyal etki alanlarına karşı, ekonomik, çevresel ve sosyal olarak nasıl etkilediğinin ölçülmesi, bu sonuçlara göre, toplumun ve işletmelerin aynı anda gelişmesini sağlayacak işlemleri hayata geçirmesi olarak görülmektedir.

İşletmelerin sorumluluk alanı içine giren unsurlar, işletme halkı, müşteri veya tüketici ve halktır. Sorumluluk çalışmalarını kurumsal bir boyutta değerlendirirken, bunları göz önüne alarak uygulamaları gerçekleştirmeleri gerekir. Müşterilerin işletmelerden bekledikleri, kaliteli ürün ve hizmeti alabilecekleri en ucuz şekilde almaları ve güven duydukları bir işletmeyle iletişim kurmalarıdır. Çalışanların beklentileri ise, çalışma koşullarının sürekli iyileştirildiği, tatminkar ücretlerin verildiği, yönetime katılabildikleri, saygı ve kabullenme gördükleri bir örgüt yapısıdır. Toplumsal beklenti de toplumun refahına katkı, çevresel problemler duyarlılık olarak belirtmek mümkündür.

Sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi esas itibarıyla kurumsal imaj üzerinde etkilidir. Çalışanların, hedeflerin ve müşterilerin güveninin kazanılması uzun dönemde rekabet gücünün korunması ve geliştirilmesi bakımından önemlidir.

Sorumluluk anlayışı içinde hareket eden işletmelerin kamuoyunda güvenilirliği artarak kurumsal marka değerlerinin arttığı, müşteri memnuniyetini sağladıkları ve pazar rekabeti açısından avantaj yakaladıkları, çalışanların motivasyonlarını arttırdığı belirtilebilir.

İşletmelerde sosyal sorumlulukla ilgili gerçekleştirilen uygulamalar halkla ilişkiler tarafından yerine getirilmektedir. Bu faaliyetlerin temelinde geniş çaplı iletişim süreçlerinin işlediği görülür. Uygulama ve sonuçlar bakımından TKY' nin başarısını da etkilemektedir. Hedeflerin ve, hedeflere uygun mesajların belirlenmesi, uygun kampanyanın seçilmesi ve

yürütülmesi, gerekli değişikliklerin yapılması halkla ilişkiler biriminin görevidir.

TKY' nin önemli hedeflerinden biri toplumsal sorumluluk anlayışının yerine getirilmesidir. Bu yaklaşım, firmaların kar elde etme amacının yanında topluma dönük etkinlikler gerçekleştirmesini anımsatır. Bir bakıma işletme varlığını borçlu olduğu topluma diyet borcunu ödemek zorundadır. Kalitede sürekli iyileşme ve gelişme sonuçta tüketicilerin beklentilerini yerine getirir. Bu anlayış ve yaklaşımın bir strateji olarak benimsenmesi kurumsal imajın gerçekleşmesine yardımcı olacaktır. Bu açıdan bakıldığında TKY' nin getirdiği ve gerektirdiği toplumsal sorumluluk ve kurumsal imajı iyileştirme hedefinin aynı zamanda halkla ilişkilerin izlediği amaçlarla örtüştüğü sonucuna varılabilir.

2.6. Müşteri Odaklı Anlayış

TKY, kaliteyi her yönüyle yönetime uygulamayı, müşteri odaklılığı ve destekleyici yönetim sistemlerine odaklanmıştır. TKY' nin gerekli koşulları yerine getirerek uygulanması için müşterinin koşulsuz bir şekilde tatmin edilmesiyle mümkündür. Bugün kalitenin en temel tanımı müşteriye uygunluk ile ilgilidir. Müşterinin her koşulda haklı olması, işletmeler için, onların beklenti ve isteklerini tespit ederek, ürün ve hizmetlerini buna göre tasarlamalarını bir zorunluluk haline getirmiştir. Kuşkusuz müşterinin öneminin artmasını, rekabetin yoğunlaşmasının bir sonucu olarak görmek mümkündür.

Rekabetin yıkıcı etkisiyle müşterinin farklı isteklerini karşılayacak stratejilerin uygulanması önem kazanmıştır. Klasik işletmeler, rekabet stratejilerini fiyat üzerine belirlerken, bugün fiyat, müşteriye kazanmanın yalnızca bir özelliği olarak görülür. Günümüz işletmeleri yaptığını satan değil satılabileni yapan işletmeler olarak görülürler. Satılabilirlik kavramı

müşteriyle ilgilidir. Bu noktada, müşteriye kazanmanın yolu yalnızca ona uygun bir ürün üretmenin yanı sıra, cazip gelebilecek, ayırt edici farklılıkları bünyesinde barındıran, psikolojik ihtiyaçları da karşılayan bir yöntemden geçmektedir. İnsanlar kullandıkları eşyalarla ihtiyaçlarının giderirken aynı zamanda imajlarını da destekleyerek toplumsal kimlik oluştururlar. Bunun için işletmeler algılanan kalite üzerinde de dururlar.

Müşteri odaklı anlayış içinde yalnızca dış müşteri önemli değildir. Onun yanında iç müşteri olarak görülen çalışanlarında, firmanın ürettiği olduğu ürünü tükettiği düşünülmektedir.

TKY ve halkla ilişkiler uygulamaları açısından müşteri aynı öneme haiz bir anlam taşımaktadır. Halkla ilişkiler çalışmalarında müşteriler bir dış hedef kitle unsuru olarak görüldüğünde, onlardan bilgileri toplama ve firmaya ilişkin pozitif imaj oluşturulmaya çalışılmaktadır. TKY, müşteri tatminini faaliyetlerin odak noktası olarak kabul eder. Dolayısıyla halkla ilişkiler işletmenin topluma uzanmış duyurgaları olarak müşterinin sesini etkin şekilde firmaya yansıtma olanağı sunma bakımından TKY' de yaşamsal bir rol üstlenmektedir (Tak, 1996: 18).

Müşterilerden elde edilen bilgiler, yalnızca kalite düzeyini belirlemekle kalmaz, bütüncül stratejilerin belirlenmesinde de önemlidir. Müşterilerle ilgili doğru bilgileri elde etmek bu açıdan yani bütüncül TKY açısından oldukça önemlidir. Müşterilerden bilgi elde etmenin yöntemleri, anketler, yüz yüze görüşmeler, gözlem ve deneyler, sondajlar ve daha önceden elde edilen bilgiler olarak tespit edilir. Uygulamanın halkla ilişkiler birimi tarafından gerçekleştirildiği, sonuçlarının TKY'nin başarılı şekilde yerine getirilmesi bakımından, müşterilere dayalı bilgi elde edilmesinde TKY ve halkla ilişkilerin bir araya geldiği görülmektedir.

İç müşteri olarak algılanan çalışanların, örgüte etkin katılımlarının sağlanması, TKY açısından hayati önem taşımaktadır. Kurum içi hedef kitle uygulamaları çalışanlardan bilgi sağlama, örgüte nüfuz etme, katılımcılığın

sağlanması gibi yöntemlerin başarılı şekilde yerine getirilmesi hem TKY'ni hem de halkla ilişkileri birbirlerine yaklaştırmıştır.

2.7. Yönetmel Anlayış

Çağdaş örgütlenmelerde çalışanları motive etmek yalnızca maddi unsurlarla sağlanmamaktadır. Toplumun yükselen genel refah düzeyi, entelektüel seviye, bilim ve sanatın yükselmesi yönetime katılım baskısını ve bireylerin farklı motive edilmesi yollarını beraberinde getirmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarıya, başkaları tarafından saygı görme, takdir edilme ve başkaları tarafından önemsenme, katılımcılığın gerekliliğini ortaya çıkartmıştır.

Artan insan unsurunun önemi, çalışanların, kendilerini ilgilendiren her türlü karar ve uygulamalarla ilgili fikirlerinin alınmasını ve yönetime aktif katılımlarının sağlanmasını istemektedirler. Yükselen refah, kültür ve bilgi seviyesi çalışanların yönetimde söz sahibi olmak istemelerini de doğurmuştur (Drucker, 1993: 38)

Katılımın örgütsel anlamada önemi yadsınamazken, bir diğer önemi, toplumsal katılım, halkla ilişkiler faaliyetler ve ekonomik gelişim arasındadır. Yapılan bazı araştırmalara göre, toplumsal ekonomik gelişme ve halkla ilişkiler uygulamaları arasında bir paralellik olduğudur (Tortop, 1993: 42-43). Toplumsal kalkınma bireyin zorlama olmadan sosyal sorumluluk anlayışı içinde kendiliğinden katılımıyla gerçekleştirilir. Örgütsel boyutta halkla ilişkilerle sağlanan katılımcılık, bireyin toplumsal hayatı içinde de anlam kazanmaktadır.

TKY ve halkla ilişkiler açısından katılımın sağlanmasına yönelik faaliyetlerle, iç hedef kitleye yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliğini artıracaktır. TKY her şeyden önce çalışanların işbirliğine dayanır (Yamak, 1998: 172-173). Kalite programlarının başarılı olabilmesi herkesin katılımına

bağlıdır. Çalışanların katılımının sağlanması sorumluluğu paylaşmayı, saygınlığı, farklı örgüt birimlerinin birlikte karar almalarını sağlar. Çalışanlar katılımcı bir ortamda, üretime ve kararlara katıldıkları için değişime karşı direnç göstermemekte ve hedeflere yönelik çalışmalarda daha fazla güdülenmektedirler (Baş, 1992: 36). Katılımın sağlanması işbirliğini, güveni, gelişmeyi ve büyümeyi beraberinde getirir (Aguayo, 1994: 260). Çalışanların katılımının sağlanmasının bir çok yolu vardır, ödüllendirme, üst yönetimin öncülüğü, takım ruhu, kalite kontrol çemberlerinin uygulanması örnek olarak verilebilir.

Halkla ilişkiler açısından da yaygın sorumluluk söz konusudur. Kaynaklarda örgüt içinde halkla ilişkilerin herkesin işi olması gerektiği belirtilmiştir.

Halkla ilişkiler çalışması işletmede sadece halkla ilişkiler uzmanının yapacağı çalışma değildir. Genel bir tanımla halkla ilişkiler sorumluluğu işletmenin genel müdüründen, tabanda çalışan işçisine kadar herkesin omzundadır. Telefondaki santral memurundan kapıdaki danışman ve bekçiye, veznedeki görevliden işçiye kadar tüm yönetici ve iş gören kesimi halkla ilişkiler konusunda kendisini sorumlu hissetmelidir (Sabuncuoğlu, 1992:41).

Özellikle kalite kontrol çemberleri faaliyetleri eğitim, süreklilik belli bir plan program içerisinde sürdürülmesi açısından çalışanlara yönelik halkla ilişkiler uygulamaları üzerinde etkili olduğu belirtilebilir. Çalışanların Motivasyonunun sağlanması ve katılımın geliştirilmesi, ast-üst ilişkilerinin ve personel kültürünün geliştirilmesini amaçlayan (Düren,1990: 45) kalite kontrol çemberleri bu yönleriyle de kurum içi hedef kitle halkla ilişkiler uygulamaları üzerinde kolaylaştırıcı etkiler oluşturabileceği düşünülebilir.

2.7.1. Örgütsel İmaj

İşletmelerin, müşteri ve çalışanlarıyla iletişimde etkili olabilmesi, müşteri ve çalışanların işletmeye güven duymalarının sağlanması, müşterilerle duygusal bir bağ kurabilmeleri için güçlü bir kurumsal imaja ihtiyaç vardır. Bu imajın oluşturulması için; müşterilere istedikleri ürün kalitesini sağlayarak onları tatmin edip güvenlerini kazanmak ve etkin iletişime dayanan tanıtım çalışmalarlarıyla sosyal sorumluluklarını yerine getirmek ile çalışanlarla etkin iletişim sistemi kurarak, tatmin olmalarını sağlamak ve saygı hissi oluşturmak gerekmektedir (Güzcelik, 1999: 173).

Firma kalitesi ve firma imajı iç içedir. Günümüz rekabet stratejisi içinde mal ve hizmet kalitesi anlayışının ön plana çıkartılması gerektiği görüşü önerilmektedir. Bu açıdan bakıldığında TKY' de başarılı olmak için üzerinde odaklaşması gereken unsurlar arasında kamuoyunun firmaya ilişkin algılarına da yer verilmektedir. Firmaya ilişkin medyada yer alan pozitif ve negatif içerikli haberler, firmanın çevresel duyarlılığı ve kaynakların israfına yönelik kamuoyunun sahip olduğu imaj bu unsurlardan bazılarıdır.

Firmanın müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve hükümet ile ilişkilerinde ahlaklı ve dürüst davranıp davranmadığına ilişkin kamuoyunda oluşan imaj son derece büyük önem taşımaktadır. Örneğin, Mc Donald's firması bir yandan yiyecek maddelerinin ve verilen hizmetin kalitesine önem verirken öte yandan dönüşümlü ambalaj malzemeleri kullanarak ve bu materyalin üzerine özel biriktirme alanlarına atılması gerektiğini uyarısını yazarak çevre ve insan sağlığına duyarlı firma imajı vermeyi hedeflemektedir. Sonuç olarak ürün ve hizmet kalitesi ile firma kalitesi iç içe geçmiş iki kavram olarak ele alınmaktadır (Tak, 1996: 20).

İmaj konusunda önemli olan, bir kurumun ne olduğu değil, başkaları tarafından nasıl algılandığıdır. Buradaki ana özellik, hedefin veya dışarıdakilerin işletmeyi nasıl gördükleridir. Müşteriler, ayırt edici bir şekilde işletmenin farkına vararak onları seçerler. Kullanılan iletişim teknikleriyle

işletmelerin, imaj sağlayarak, seğiciliklerini müşteriye göstermeye çalıştıkları görölür.

Firma imajının sağlanması, TKY ve Halkla ilişkilerin ön gördüğü pek çok çalışmanın yerine getirilmesiyle mümkün olduğu görünmektedir. İnsan odaklı anlayış, sosyal sorumluluk, kalite yaklaşımları, müşteri ve çalışan odaklık v.b. kavramlar ve bunların uygulanması sonucu olumlu imaj sağlanmaktadır.

2.7.2. Örgütsel İletişim

İletişim genel olarak, gönderici ve alıcı arasında mesaj alışverişine dayanan bir yapı içinde gerçekleşir. Örgütsel iletişimin mesaj bildirimine dayanan anlamı, iletişim kurmak istediği hedeflerle birlikte ortaya çıkar. Örgüt içinde, yönetim ve çalışanlar, birimler arasında anlamlı mesaj bildirimi sağlanır. Örgütün, içinde bulunduğu ve etkileşim gösterdiği her türlü dış faktörle de mesaj alış verişinde olduğu görölmektedir.

TKY'nin başarısı, etkileşimde bulunduğu bütün kesimlerle, işletme halkı, tedarikçiler, müşteriler ve toplumun hemen her kesimiyle kurduğu anlamlı iletişime bağlıdır. Yönetim ve çalışanlar ile, organizasyon ve hedef arasında, bilgi akışının verimli bir şekilde yerine getirilmesi gerekir. İletişim aynı zamanda yönetim fonksiyonlarının düzenli işlemlerini de sağlar. Örgütlenme, koordinasyon, yöneltme, motivasyon ve denetim işlevlerinin başarılı şekilde gerçekleşmesi için gönderilen mesaj içeriğinin alt birimler tarafından algılanması gerekmektedir.

İşbirliğinin sağlanması, kaynakların gerekli yerlere etkin bir şekilde yönlendirilmesi, takım çalışmalarının uygulanması, süreçler arasındaki uyumun sağlanması, örgütlerin sahip olduğu iletişim yetenekleriyle mümkündür.

Klasik işletmelerde iletişim hiyerarşik bir yapı içinde kademe takip ederek gerçekleştirilir. Oysa bu tip yönetim tarzları ve iletişim metodları günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. İletişim bir dayatmanın ortaya çıkardığı bir zorunluluk olmamalıdır. Böyle olursa hem beklenen iletişim yoğunluğu sağlanamamış olur ve hem de yanlış enformasyona kaynaklık eder. Bu yüzden TKY'nin gerçekleştirileceği örgütsel yapıda zorunluluğun yerini gönüllülük alacaktır. Böyle bir sistemde, çalışan kendisi ya da bölümüyle ilgili dilediği mesajları iletebilme hakkına sahip olmalıdır. Yani iletişim ve iletişim kanalları açık tutulmalıdır. Eğer çalışanlardan özgüven, otokritik ve oto kontrol isteniyorsa, yaptıkları işle ilgili olarak sınırsız iletişim imkanı sağlanmalıdır. Bu aynı zamanda grup çalışmasını da teşvik eder (Şimşek , 1998: 196-197).

Etkin şekilde gerçekleştirilen örgütsel iletişimin, organizasyon dışı hedeflerle kurulması düşünülen etkileşimi, olumlu yönde kanalize etmesi düşünülebilir.

Halkla ilişkiler, toplam kalite yönetiminin başarısında önemli derecede etkin role sahiptir. Örgütte, toplam kalite yönetimi ve buna ait ilkelerin uygulanış biçimini ve değişimini iletişimin kalitesi belirlemektedir. Yaratıcı sorun çözme tekniklerinin üst düzeyde kullanılabilmesi, geleceğe yönelik etkinliklerin planlanması, müşteri beklentilerinin tespiti halkla ilişkiler biriminin gösterdiği etkin performansla ancak mümkündür. Örgütün sürekli gelişimi için de etkin halkla ilişkilere gereksinim duyulmaktadır. Halkla ilişkilere son derece gereksinimi olan, gelişimini ve etkinliğini bir yerde etkin örgütsel iletişime borçlu olan toplam kalite yönetimi anlayışı halkla ilişkilerin gelişimine katkı sağlamak durumundadır (Çetin, 2003 : 54).

Halkla ilişkiler uygulamaları özünde iletişim metodlarının yattığı bir faaliyetler bütünüdür. İşletmelerin niteliklerine uygun mesaj oluşturmak ve bunları belirlenen hedeflere ulaştırmak halkla ilişkilerin en temel amacını

oluşturur. İletişim süreçlerinin oluşturulması ve uygulanması TKY ve halkla ilişkileri birbirine yaklaştırmaktadır.

2.7.3. Örgütlenme

Kalite yönetiminin sağlanabilmesi için kuruluş içinde belirli bir organizasyonel yapının hazırlanması gerekir. Kalite politikaları ve güvence sistemlerinin yetkin bir şekilde kurulup işletilebilmesi için yapılacak işlerin belirli bir düzeyde hiyerarşik olarak yerine getirilmesi gerekir. Kalite yayılımının sağlanabilmesi, kuruluş yapısı, sorumluluklar, prosedürler ve kaynakların kalite politikalarına uygun bir şekilde tespit edilmesine bağlıdır.

TKY ile ilgili faaliyetlerin yerine getirilebilmesi, kalite organizasyonlarının başarılı şekilde kurulmasına bağlıdır. TKY örgütlenmesinin ayrı bir uzmanlık alanı olduğu, uygulamaların beklenen hedefleri vermesi için organizasyonun kusursuz işlemesi gerektiği belirtilebilir (Şimşek, 1998: 202-206).

Halkla ilişkiler uygulamalarının etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için organizasyon içinde tepe yönetimine bağlı ayrı bir birim oluşturulmalıdır. Bu birimin alınan kararların stratejik olarak uygulanabilmesi için yönetim kuruluna direk bağlı olması gerekir. TKY ve halkla ilişkilerin örgütlenme açısından benzerliğini ortaya koyabilmek için, halkla ilişkiler bölümünde yapılması gereken işlerin ne olduğunu tespit etmek doğru bir yaklaşım olacaktır.

Halkla ilişkiler biriminde yapılan faaliyetleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2001: 74):

- Hedef kitleye ilişkin bilgi toplamak,
- Plan ve program hazırlamak,
- Bütçe hazırlamak,

- Ortaklara şirkete ilişkin bilgi vermek,
- İşletmenin içinde bulunduğu kişi ve kuruluşlara yazışma ve duyuru hazırlamak,
- Basın bülteni hazırlamak,
- Tanıtıcı el kitapçığı, broşür ve işletme gazetesi çıkarmak,
- İşletmeyi tanımak isteyenlere yardımcı olmak,
- Tüketici meslek birlikleriyle ilişki kurmak,
- Özel gün, sergi, toplantı, seminer ve konferanslar düzenlemek,
- Üst yönetime önerilerde bulunmak

Günümüz işletme yapısında, etkin bir TKY organizasyonu oluşturmanın halkla ilişkiler faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi için ön koşul olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. TKY' nin öngördüğü kalite politikalarının belirlenmesi ve uygulama çalışmaları, takım çalışmaları uygulamaları ve süreç yaklaşımı gibi metodlar aynı zamanda halkla ilişkiler faaliyetlerinin, örgüt içinde daha organize ve daha sağlıklı yürütülmesini beraberinde getirecektir. Bir başka açıdan iyi örgütlenmiş ve faaliyetlerini düzgün bir şekilde yerine getiren halkla ilişkiler, TKY uygulamak bakımından işletmelere büyük kolaylıklar getirmesi düşünülebilir.

2.8. Çevre Bilincinin Yaygınlaşması

İki binli yılların gelecekle ilgili öngördüğü en temel problem küresel ısınma olarak görünmektedir. Sera gazı etkisiyle atmosferin ısınmasına bağlı olarak yeryüzünde sıcakların artmaya başladığı günümüzde, insanoğlu sağlıklı bir doğa içinde yaşamının sanayileşmekten daha önemli olduğu gerçeğini kavramaya başlamıştır. Veya kavramak zorundadır ki, bir müddet sonra paranın ve karın, solunamayacak ve yenemeyecek bir nesne olduğunu bilmek anlayacaktır. Çevre problemlerinin ortaya çıkması sanayileşme beraber olmuştur. Sanayileşmenin merkez unsuru olan işletmelerin bu noktada büyük rollerinin olduğunu belirtmek gerekir.

Küreselleşmenin etkisiyle her geçen gün küçülen dünyada kaynakların sınırsız olmadığı, işletme faaliyetlerinin çevresel etkisinin bölgesel değil bütün dünya olduğu yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir. Çevrenin korunması yasalarla desteklenmektedir. Fakat, işletmelerin sosyal ve toplumsal sorumluluk gereği ve kamuoyu imajı açısından bu konuya yasaların ötesinde eğildiği görülmektedir. Nasıl ki sorumlu bir birey tüketimine dikkat etmeliyse kurumsal boyutta da işletmeler her türlü faaliyetlerine dikkat etmelidirler. Bireylerin beklentisi de bu yöndedir. Kalitenin yanı sıra firmanın çevreye verdiği önem üzerinde de durulmaktadır.

İşletmelerin çevre faaliyetleri belli bir sistem üzerinde oluşturulan ISO 14000 standartlarına göre yürütülmektedir. ISO 14000 standardı, işletmelerin hammadde kullanımından, üretimlerine, işlemlerini ve çevreye bıraktıkları tehlikeli atıklarını kontrol altına almayı gereklilik haline getirmeyi amaçlamaktadır. Buna uygun olarak organizasyonların, çevreye zarar vermemek için mevcut işlemlerinde ne gibi iyileştirmeler yapabileceğini içeren bir plan yada strateji hazırlamasını sağlar.

TKY, işletmelere çevreleriyle beraber bütüncül bir bakış açısı kazandırır. TKY ve ISO 14000 standartlarının uygulanmasıyla örgütler aşağıdaki faydaları sağlarlar (Rother, 1995: 32):

- Genel yönetim prensiplerinin belirler,
- Çevre mevzuatlarını ve uygulamaları belirler,
- Hataları önlemeyi, tüketiciyi, kaliteyi ve çevreyi önemseme üzerinde dururlar,
- Çalışanların motivasyonu üzerinde dururlar,
- Bütün işletmelerin, tüketici, müşteri, satıcı, yatırımcı ve diğer toplumsal alan ile çevrenin uyum içinde olmasını sağlar.

İşletmeler sosyal sorumluluk gereği temiz, sağlıklı bir çevre üzerinde durmak zorundadırlar. Havası, denizi, gölü, toprağı, yolu hor kullanan ve kirleten işletme görünümü çok gerilerde kalmıştır. Sağlıklı bir toplum sağlıklı

bir çevre ve doğayla mümkündür. Atıklarıyla çevreyi kirleten, gürültü yaratarak topluma zara veren işletmelerin rekabete uyum sağlamaları en azından tüketicilerin gözündeki imaj açısından mümkün değildir.

İçinde yaşanabilir bir dünya için, küreselleşmenin merkezinde yer alan işletmelerin yapabilecekleri ve başarabilecekleri çok şey vardır. Kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını amaçlayan TKY ile her türlü mutlu bir çevre oluşturmayı hedefleyen halkla ilişkilerin bu yönde işletmeler katkı sağlaması kuvvetle muhtemeldir.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINDAKİ ROLÜ

TKY anlayışının halkla ilişkiler uygulamaları üzerindeki etkilerini dört temel ilke içerisinde ele almak mümkündür. Bu etkiler, bir sistem olarak çalışanların katılımının sağlanmasına yönelik faaliyetlerle iç hedef kitleye yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliğinin artırılması, kalite anlayışının merkezinde yer alan müşteri odaklı anlayışla hem iç hedef kitle hem de özellikle dış hedef kitle halkla ilişkiler uygulamaları üzerindeki etki, TKY' nin örgüt tarafından benimsetilmesi için çalışanların ikna edilmesini sağlanması amacıyla liderlik anlayışının etkisi ve birbirleriyle bağlantı içinde olan ve birbirlerini etkileyen iç müşteri konumundaki süreçlerin işleyişinin örgüt içi halkla ilişkiler uygulamaları üzerindeki etkiler olarak düşünülebilir.

3.1. Katılımcı Anlayışın Halkla İlişkiler Uygulamaları Üzerindeki Etkisi

Çalışanların katılımının sağlanmasına yönelik faaliyetlerle iç hedef kitleye yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliğinin artırılması düşünülmektedir. TKY her şeyden önce çalışanların işbirliğine dayanır (Yamak, 1998: 172-173). Kalite programlarının başarılı olabilmesi herkesin

katılımına bağlıdır. Çalışanların katılımının sağlanması sorumluluğu paylaşmayı, saygınlığı, farklı örgüt birimlerinin birlikte karar almalarını sağlar. Çalışanlar katılımcı bir ortamda, üretime ve kararlara katıldıkları için değişime karşı direnç göstermemekte ve hedeflere yönelik çalışmalarda daha fazla güdülenmektedirler (Baş, 1992: 36). Katılımın sağlanması işbirliğini, güveni, gelişmeyi ve büyümeyi beraberinde getirir (Aguayo, 1994: 260). Çalışanların katılımının sağlanmasının bir çok yolu vardır, ödüllendirme, üst yönetimin öncülüğü, takım ruhu, kalite kontrol çemberlerinin uygulanması örnek olarak verilebilir.

Katılımın örgüt ve çalışanlar açısından; olaylara bütüncül bakabilme, sorun çözme, yetenek ve bilgi gelişimi, işin sevdirmesi, örgütle bütünleşme gibi faydalarının olduğu söylenebilir. Ancak, bu tür faydaların sağlanabilmesi için olmazsa olmazın örgütsel iletişimin gelişmiş ve etkin uygulanıyor olmasıdır. Çalışanların bireysel yetenek ve niteliklerinin farkına varılması, uygun kişiye uygun görevin verilmesi, örgütsel ve bireysel amaçların belirlenip örgütün tümüne kabul ettirilmesi ancak ve ancak sağlıklı işleyen örgütsel iletişim örüntüsüyle mümkündür. Bu durum örgütleri klasik, dikey örgütlenme biçiminden, yatay örgütlenme doğrultusunda bir değişme ve onun gerektirdiği katılımı, demokratik anlayışı, dolayısıyla da çift yönlü işleyen iletişim örüntüsünü, bunun yanı sıra yatay iletişim türünün örgütte etkinlik kazanmasını zorunlu kılmaktadır (Çetin, 2003: 49).

Halkla ilişkiler açısından da yaygın sorumluluk söz konusudur. Halkla ilişkiler çalışması işletmede sadece halkla ilişkiler uzmanının yapacağı çalışma değildir. Genel bir tanımla halkla ilişkiler sorumluluğu işletmenin genel müdüründen, tabanda çalışan işçisine kadar herkesin omzundadır. Telefondaki santral memurundan kapıdaki danışman ve bekçiye, veznedeki görevliden işçiye kadar tüm yönetici ve iş gören kesimi halkla ilişkiler konusunda kendisini sorumlu hissetmelidir (Sabuncuoğlu, 1992: 41).

Halkla ilişkilerin uygulanması açısından katılımı sağlayan kalite kontrol çemberleri faaliyetlerinin etkin olduğu söylenebilir. Çalışanların motivasyonunun sağlanması ve katılımın geliştirilmesi, ast-üst ilişkilerinin ve personel kültürünün geliştirilmesini amaçlayan (Düren,1990: 45) kalite kontrol çemberleri bu yönleriyle de kurum içi hedef kitle halkla ilişkiler uygulamaları üzerinde kolaylaştırıcı etkiler oluşturabilir.

3.2. Müşteri Odaklı Anlayışın Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Rolü

TKY' nin sahip olduğu müşteri anlayışı hem kurum içi hem de kurum dışı hedef kitle halkla ilişkiler uygulamaları üzerinde oldukça önemli etkiler oluşturması düşünülmektedir. TKY' de her şeyden önce müşteri memnuniyeti gelir. TKY' de en önemli kişiler, patron, genel müdür,daire başkanı vb. değil müşterilerdir. Kuruluşların varoluş sebepleri müşterilerdir, Hizmet veya ürünlerin alınabilmesi için müşterileri memnun etmekten başka yol yoktur. Müşteri tatmini için yapılan uğraşların yönetimin tüm çabalarını oluşturduğunu ifade etmek gerekir (Imai, 1999: 207). Kalite ile ilgili tanımları incelediğimizde müşteriye verilen önem açıkça ortaya çıkar. Aguayo (1994: 47) kaliteyi ürünü müşteri açısından geliştiren her şey olduğunu, Deming (1998: 138) müşteriye göre değiştiğini, Feigenbaum (1986: 7) tüketici gereksinimlerini karşıladığını, Mitra (1993: 7) müşterinin beklediği hedeflere uygunluk olduğunu, Doğan (2000: 22) müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışı olduğunu, Balcı (2000: 204) müşteriye odaklanmak olduğunu belirtmektedirler.

Müşteri kavramı iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılır, iç müşteri bitirilen bir işin devredildiği ya da teslim edildiği kişidir. TKY' de bir sonraki süreç iç müşteri olarak kabul edilmektedir. Dış müşteri de üretilen mal veya hizmeti satın alan veya nihai olarak tüketen şeklinde belirtilmektedir (Robson, 1989:10).

Halkla ilişkiler çalışmalarında müşteriler bir dış hedef kitle unsuru olarak ele alınarak müşterilerden bilgileri toplama ve müşterilerde firmaya ilişkin pozitif imaj oluşturulmaya çalışılmaktadır. TKY, müşteri tatminini faaliyetlerin odak noktası olarak kabul etmektedir. Müşteri istek ve beklentilerinin ürün tasarımından satış sonrası hizmete dek tüm organizasyonel süreçlerin tasarım ve işleyişinde yol gösterici olmasını esas almaktadır. Bu nedenle müşterinin sesinin organizasyonun tümüne hakim kılınmasını benimsemektedir (Wilson, 1994: 48).

Halkla ilişkiler hizmeti alan müşteriden beklentilerinin karşılanması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması için kalite, ön koşul olup, yukarıda belirtildiği gibi, müşterilerin sürekliliğinin sağlanması ve olumlu imaj yaratabilmek için de muhatapların ürün ya da hizmetten memnun olması gerekir (Peltekoğlu, 2001: 142).

Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilme, ancak müşteriye yakın olmakla, onunla çift yönlü bir iletişimi gerçekleştirmekle olanaklıdır. Müşterinin gereksinimlerinin neler olduğunu bilmek, ilerde gereksinim duyabileceği mal ve hizmetin türünü tahmin edebilmek için toplumun sosyo ekonomik, sosyo-kültürel konumunu iyi kavrayıp, hedeflerini kestirebilmekle mümkündür. Bu da hedef kitlenin tanınması demektir. Hedef kitleyi tanımak, örgütte etkin halkla ilişkiler uygulamalarına gereksinim duyulmasına neden olacaktır (Çetin, 2003: 45).

TKY' nin müşteriye vermiş olduğu önem halkla ilişkilerin firma dışı hedef kitle uygulamalarını etkilemektedir. Müşteriden bilgi elde etmek için kullanılan her türlü yöntem, karşılıklı güvene dayanan çift yönlü iletişimi kolaylaştırıcı özelliklere sahiptir. Ayrıca Çalışanları da iç müşteri olarak görmesi gene halkla ilişkiler uygulamaları olan personel ilişki büroları faaliyetleri, kurum içi toplantılar, yazılı, görsel ve işitsel haberleşme araçları kullanımı, kurum içi sosyal organizasyonlar, duyuru panolarına olan ilgi açısından da kolaylaştırıcı etkileri olduğu belirtilebilir.

Ayrıca kaliteye göre bütünleşmiş bir kurum yapısının oluşturulması, çalışanlara ve haklarına verilen önem firma ve çalışan ilişkisi açısından önemli etkileşim alanı olan sendikalarla olan ilişkilerde de halkla ilişkiler uygulamaları açısından iyileştirici özelliklere sahiptir.

3.3. Liderlik Anlayışının Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Rolü

TKY uygulamalarını örgüt içerisinde hayata geçirmek her şeyden önce yönetimin ve liderliğin sorumluluğunda olmalıdır. Örgütle ilgili politika ve stratejileri belirlemek ve belirlenen politikaları çalışanlara benimsetmek yönetimin sorumluluğu altındadır. Üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı başarı üzerinde önemli rol oynayacaktır. Çalışanların kendilerini aileden biri olarak görmelerini sağlayacak her türlü yaklaşım, çalışanların fikir ve kişiliklerine önem verme sistemin alt yapısını oluşturacaktır (Şimşek, 1998: 135).

TKY uygulamalarının başarılı olabilmesi için geniş katılımın sağlanması gerekir. Katılım genelde eğitim ve iletişim yoluyla gerçekleştirilir. Bunun yapılabilmesi için özendirici ve ödüllendirici bir yaklaşımla yol gösterici liderliğe ihtiyaç vardır (Mess, 1994: 74). Yönetimin liderliği, politika ve stratejilerin dikey ve yatay yönde destek sağlayacak şekilde yayılmasını sağlayarak çalışanların ikna edilmesi ve katılımcılıklarını sağlayabilir (Mess, 1994: 9).

Liderlik anlayışı örgüte ve olaylara geniş açıdan bakarak çalışanlar üzerinde etkinlik sağlar. Çalışanlar üzerinde etkinlik oluşturan lider, örgüt için gerekli desteği ve değişimleri yakalama noktasında başarı sağlayabilir. Bu açıdan ele alındığında liderliğin vizyon yönü ortaya çıkmaktadır. Vizyon oluşturma birden bire ortaya çıkan geleceğin görüntüsü değildir. Sezgi ve düşünce dünyasının geliştirilmesi, dünyaya yeni bir bakış açısının oluşmasının sağlanmasıdır. Bir vizyonun örgütsel yaşamda

kurumsallaşması, baskı uygulamakla olmaz. Vizyonun kabulünün temelinde ikna vardır. İknanın özünde de iletişim vardır. İkna ancak çift yönlü iletişim süreciyle gerçekleşebilir. Tarafların karşılıklı duygu, düşünce ve tutumlarını ortaya koyarak istenilen noktada buluşmalarının sağlanması için etkileşim içinde bulunulması zorunludur. Çalışanlar tarafından kabul edilen, doğru algılanması ve zamanlaması uygun olan, örgütsel heyecan oluşturan bir sözleşme olarak vizyonun benimsenmesi, örgütsel ortamda her tür iletişim kanalının herkese açık olması ve sağlıklı işlemesiyle mümkündür (Çetin, 2003: 46-47).

3.4. Süreç Yönetiminin Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Rolü

TKY' de süreci bir dizi seri faaliyetler olarak nitelendirilir. Süreç girdilerin birbirine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir. Sürecin amacı müşteri gereksinimlerini bir kerede ve doğru karşılamaktır. Buna "doğru gitme yüzdesi" denir. Eğer müşteri gereksinimleri yüzde yüz tatmin edilemiyorsa süreç yeniden gözden geçirilir. Sürecin gözden geçirilmesine girdilerden başlanır. Sonra işlemler ve yöntemler gözden geçirilir. Eğer süreç doğruysa çıktılar da doğru olacaktır (Özevren, 1997: 45).

Süreçler, sürekli gelişmenin sıklığıyla iyileştirilirse sonuçta büyük değişimlere yol açacaktır (Kavrakoğlu, 1996: 12). Sürekli gelişim dendiğinde aslında anlaşılan kaizen yani Japon felsefesidir. Uzakdoğu felsefesinde hiçbir şey mükemmel değildir. Bu yüzden mükemmel yakalamak ideal olmalı ve bu ideali yakalayabilmek için yapılan iş ya da süreç sürekli geliştirilmelidir (Yamak, 1998:148).

TKY'nin hedefleri içinde süreçlerin işleyişi açısından iyileştirme de yer alır. İyileştirmelerin sağlanması fonksiyonel olarak yatay iletişim yöntemlerinin sağlanmasıyla gerçekleşir (TKY Araştırma Komitesi, 1994:69).

Ayrıca örgüt içerisinde çapraz faaliyetler arasında da etkileşim gerçekleşmektedir. Etkileşimin gerçekleştiği süreçler arasında etkin şekilde yerine getirilmesi gereken çapraz iletişim zorunluluğu vardır. Bölümler arasında çapraz iletişimin sağlanması hem süreçler arası koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırır hem de iş görenler arasında insan ilişkilerinin gelişmesini sağlar.

TKY'de Süreçler bir başka açıdan ele alındığında her bir süreç bir diğerine faaliyetini satan müşteri konumundadır. Yani birimler ve bireyler üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getirdikten sonra aldığı hizmet ya da ürünü bir başka birime ya da çalışana satmaktadır. Böylece kalitede mükemmelliğe, bu zincirde yer alan her birimin üzerine düşen sorumluluğu en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle ulaşabilmektedir. Örgütsel düzeni üreten, satın alan ve satan şeklinde nitelendirilen bu anlayışın temel felsefesinin etkin örgütsel iletişim sağlamak olduğu ifade edilebilir (Çetin, 2003: 48).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ECE SERAMİK' TE HALKLA İLİŞKİLER VE TKY İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ECE SERAMİK A.Ş. 'NİN KURULUŞU VE GELİŞİMİ

Ece Seramik, 1994 yılında Çorum Organize Sanayi Bölgesi'nde üretime başlamıştır. İşe başlandığında 600 metrekarelik kapalı alanda bir fırın ve yedi işçi çalışmakta idi. Bugün 50.000 metrekare kapalı alanda 860.899 adet üretim, 450 adet çalışan, dünyanın çeşitli yerlerinde 46 ülkeye 6 milyon dolarlık ihracat rakamına sahiptir. Senelik toplam cirosu 20 milyon dolar.

2005 yılında Moldova' da 5 milyon dolar yatırım, 500 bin adet üretimle, 200 kişinin istihdam edildiği bir fabrika kurulmuştur.

Ece Seramik'in yurt içinde 205' den fazla ana dağıtım noktası ve 2000 civarında tali dağıtım noktası mevcuttur. Toplam üretimin %80' lik kısmı ihracata dayalıdır. İç pazarın %8-9 ve dış pazarın %6-7' lik kısmını Ece Seramik karşılamaktadır. 2003 yılında İtalyan Teserno firmasıyla tasarım anlaşması yapılmıştır.

Ece Seramik' te, seramik lavabo, lavabo ayağı, klozet, rezervuar, seramik aksesuarları ve hela taşı, banyo dolapları, armatür ve duş setleri, metal aksesuarlar, yapı kimyasalları üretimi gerçekleştirilmektedir.

Ece Seramik, sektöründe Türkiye' nin hem üretim kapasitesi olarak hem de pazar payı olarak Ege Seramik' ten sonra ikincisi olmayı hedeflemektedir. İnsana yatırım yapmayı hedef edinen firma, herkesin söz hakkı olduğu, hızlı karar verebilen sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturmayı amaçlamaktadır. Tek klozette 4 lt su kullanımı, su lekesi tutmayan, yüzeydeki leke önleme sistemi (ECS) ile kullanım maliyetlerini de düşürmeyi hedeflemektedir.

Ece Seramik A. Ş. yönetim kurulu başkanı Erdem Çenesiz, 2004 yılı Dünya Gazetesi Genç Girişimciler Yarışması Yenilikçi Ödülü ve İllerdeki En Başarılı Şirket Ödülü, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yılın İşletmecisi Ödülü, Milliyet Gazetesi ve Ernest Young Türkiye Yılın Girişimcisi Yarışması Finalisti ödülleri sahiptir. Ayrıca Ekonomist Dergisi ile Finans Sektörü kuruluşu Finans Leasing işbirliğiyle düzenlenen "Türkiye'nin Gizli Şampiyonları" yarışmasında , Çenesizler Seramik San. ve Tic A.Ş. (ECE BANYO), "Yaratıcı Kobi" dalında birincilik ödülüne sahiptir.

2. ECE SERAMİK' TE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER

Ece Seramik' te TKY' nin uygulanmasına yönelik olarak ISO 9001 kalite güvence sistemi kullanılmaktadır. ISO 9001' in eğitim, uygulama ve denetim işlerinin yapılabilmesi için kalite güvence sistemleri birimi kurulmuştur. Kalite güvence sistemleri sorumluları hem sistem olarak TKY' nin uygulanması hem de birim ve iş görenlerin, belirlenen sistem noktasında yerine getirdiği faaliyetleri yönlendirme ve denetleme görevlerini gerçekleştirmektedirler.

Ece Seramik' te TKY uygulamasında üst yönetimin önemli bir işlevinin olduğu göze çarpmaktadır. Yönetim kurulunun büyük çabalarıyla önce birim yöneticileri, onların katkılarıyla da çalışanların bir sistem olarak TKY' ni benimsemeleri sağlanmaya çalışılmıştır. TKY' nin bir sistem olarak, işlerin önceden belirlenmiş politikalar göre gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu konuda eğitim faaliyetleriyle çalışanlara sürekli bilgi aktarıldığı göze çarpmaktadır. Uygulamada önemli görülen bir diğer husus, işlerin belli süreçlere ayrılması ve yerine getirilmesidir. Bu şekilde Ece Seramik' te hem koordineli bir yapı oluşması sağlanmış hem de sonuçların değerlendirilmesi ve etkin bir kontrol sisteminin oluşturulmasıyla maliyetlerin düşürülmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

Ece Seramik' te önemle üzerinde durulan diğer bir konu müşterilerle olan ilişkilerin düzene sokulmasıdır. Ece Seramiğin müşteri tanımlaması nihai tüketicide daha çok mallarının alıcısı konumundaki bayilerdir. Genelde nihai tüketicilerle de bayiler vasıtasıyla iletişim içine girmektedirler. Bayilerle sürekli bir iletişim süreci gözlenmektedir. Klasik anlayışın dışında gerçekleştirilen toplantılarda tutulan ürünlerin özellikleri ve gelen şikayetler üzerine bir yoğunlaşma sağlanarak daha sonraki üretimlerde bu bilgiler değerlendirilmektedir.

Kalitenin elde edilmesinde tasarımın önemli bir şekilde üzerinde durulmaktadır. Müşteriye uygun tasarımın yapılması satışla ilgili önemli problemleri ortadan kaldırılacağı düşünülmektedir. Bunun için Ece Seramik bir İtalyan tasarım firmasıyla anlaşma yaparak tasarımla ilgili araştırma faaliyetleri üzerinde önemli yatırımlar yapmaktadır.

Ece Seramik' te Halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerçekleştirildiği kurumsal iletişim birimi kurulmuştur. Kurumsal iletişim birimi, örgüt yapısı içinde yönetim-birimler-çalışanlar ve birimler arası koordineli işleyişin uygulanması ve denetlenmesi işlerini yapmaktadırlar. Ayrıca işletme örgüt yapısı dışında yer alan, işletmeyle ilgili her türlü hedeflerle olan iletişimi de bu birim yerine getirmektedir.

Ece Seramik' in kurumsal iletişim birimi gerek kurum içi gerekse kurum dışı iletişimde yapılan bütün işlemlerin planlaması, uygulaması ve denetlenmesini yapmaktadır. Bu konuda Ece Seramiğin ayrı bir örgütlenme içine girmesi örgüt içi ve dışı hedeflerle olan iletişime ne kadar önem verildiğinin bir göstergesi olarak görülebilir.

Çalışanların eğitim faaliyetlerini insan kaynakları birimiyle koordineli bir şekilde gerekli durumlarda işletme dışından uzmanlar getirtilerek kurumsal iletişim birimi tarafından sağlanmaktadır. Kurumsal iletişim birimi aynı zamanda işletme dışı hedeflerle sürekli iletişim içindedir. Bunun için bir

iletişim organizasyonu oluşturularak, gerekli stratejilerin üretilmesi, uygulanması ve denetlenmesi işlevlerini yerine getirmektedirler.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, TKY'nin halkla ilişkilerle olan ilişkisinin ne düzeyde olduğunu incelemektir. Bunun için örnek işletme olarak seçilen Ece Seramik A.Ş.' de uygulanan TKY anlayışı ile gene Ece Seramik'in sahip olduğu halkla ilişkiler işleyişi arasındaki ilişkinin ne yönde olduğu incelenmeye çalışılmıştır. Uygulamanın sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örnek olarak incelen işletmede, yönetim ve iş görenlerin uygulama ilkeleri üzerinde TKY anlayış düzeyleri ve örgütsel halkla ilişkiler işleyişi arasındaki ilişkinin ne ölçüde olduğu tespit edilerek, elde edilen sonuçlar, TKY ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yorumlanmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Küreselleşmenin etkisiyle rekabetin uluslar ötesi bir şekilde yoğunlaşması, artan teknoloji üretme ve geliştirme baskısı, hangi nitelikli olursa olsun işletmeler üzerinde yoğun bir baskı meydana getirmiştir. Haberleşme araçları teknolojilerinin gelişmesi sonucu ortaya çıkan cep telefonu mobil sistemleri ve internet kullanımı insanları küresel bireyler haline dönüştürmüştür.

Artan nitelikli kalite ve bunları sağlayan pek çok işletmenin varlığının çoğalması tüketici yönelimlerini de farklılaştırmıştır. Tüketiciler ihtiyaçlarını karşılarken bir yandan da farklı beklentiler içine girmişlerdir. Tüketmiş oldukları ürün onlar için yalnızca ihtiyaçlarını karşılayan bir araç değildir, aynı zamanda, bir imaj ve kültür-kimlik aracıdır.

İşletmelerin uygulamış oldukları halkla ilişkiler faaliyetlerinden elde etmeyi düşündükleri sonuç bu noktalarda ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkilerin temel amacı, mutlu çalışan bir insan tipi oluşturarak, tanıtım faaliyetleriyle iki yönlü iletişime dayanan, uzun dönemli bakışla toplum üzerinde olumlu imaj uyandırmaktır. TKY sahip olduğu yönetim felsefesi ve uygulama yöntemleriyle halkla ilişkiler faaliyetlerini destekleyici bir rol oynamaktadır.

Çalışmanın önemini teorik olarak TKY ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkiyi ortaya koymakla beraber, özellikle rekabetin dünyanın hemen her bölgesindeki işletmeleri etkilemesinden dolayı uygulamaya konu olan firma ve faaliyette bulunduğu bölge açısından da değerlendirmek mümkündür. Orta büyüklükte bir Anadolu şehri olan Çorum ve benzer bölgeler için de aynı durum söz konusudur. Çalışmanın sonucunun bu itibarıyla de önem taşıdığı düşünülmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Bu araştırma Çorum ilinde seramik sektöründe faaliyet gösteren ISO 9001 kalite güvence sistemleri belgesine sahip olan ve TKY anlayışını uyguladığı varsayılan Ece Seramik A.Ş. üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın olumlu sonuçları elde etmek amacıyla 450 çalışan içinde 200 kişiye ulaşılmış, bunların yönetici ve iş gören olmak üzere 148 ile görüşülmüştür.

Teorik olarak ele alınan birinci ve ikinci bölümde TKY ile ilgili genel bilgiler üzerinde durulmuştur. Halkla ilişkilerle ilgili olarak, araştırmanın sınırlamasına uygun olarak yalnızca kavram, amaç ve özelliklere değinilmiştir.

6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın temel varsayımı, TKY ve halkla ilişkilerin işletmeler için önemli olduğu ve TKY ile halkla ilişkiler faaliyetlerinin daha kolay bir şekilde yerine getirildiğidir. Bu temel varsayıma uygun olarak araştırmanın varsayımlar aşağıdaki belirlenmiştir:

- TKY liderlik ilkesinin örgüt yapısı içinde eğitim faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.
- TKY anlayışı, örgütsel iletişimin daha kolay bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır.
- TKY anlayışı içinde sosyal sorumluluğun bir gereği olarak müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır.
- TKY' de süreçlere göre oluşturulan sistem, örgüt içinde bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır.
- TKY' de uygulanan ödüllendirme yöntemleri çalışanların örgüte katılım düzeylerini yükselterek onların tatminini sağlamaktadır.

7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmaya ilişkin veriler soru formuna dayanan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket soruları yönetici ve çalışan grup olmak üzere iki ayrı gruba yöneltilmiştir. Soru formları, TKY anlayışına dayalı olarak Avrupa Kalite Yönetim Vakfı modeline göre hazırlanmıştır. Diğer yandan halkla ilişkiler düzeyinin ölçülmesi amacıyla da ayrıca bir soru formu düzenlenmiştir.

TKY'ne ilişkin teorik kısımda ele alınan ilkelere uygun, 5 ilke ve 27 ifadeden oluşmaktadır. Bu ilkeler, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu, katılımcılık (çalışanlar), süreçler ve önleme, müşteriler, toplumsal sorumluluk (önce insan anlayışı) ilkeleridir. Halkla ilişkilerle ilgili anket formu da, işletme içi ve dışı halkla ilişkiler faaliyetlerine uygun olarak 2 kriter ve 19 ifadeden

oluşmaktadır. Her iki soru formu 5' li Likert Ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) çerçevesi içinde düzenlenmiştir. Anket yöntemi yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Anket sorularıyla ilgili olarak yaklaşık 450 çalışanın görev aldığı Ece Seramik A. Ş.' de olumlu sonuçlara ulaşabilmek düşüncesiyle 200 kişiye ulaşılmış, bunlardan 148' i ile yüz yüze görüşülmüştür. 148 kişinin içinde ayrıca yönetim kurulu başkanı, genel müdür, genel müdür yardımcıları, ve departman yöneticilerinin de olduğu 16 yönetim katı görevlisi de yer almaktadır.

Toplam 148 adet anket formu SPSS for Windows 13.0 sisteminde değerlendirilmiştir. Araştırmada iş görenler ve yöneticilerin TKY ve halkla ilişkiler düzeylerine ilişkin vermiş oldukları cevaplar ile bu cevapların sonuçları, TKY ve halkla ilişkiler ilişkisi bakımından değerlendirilmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, deneklerin vermiş oldukları cevapların oranlarına göre yorumlanmıştır. Sonuçların ayrıca istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi değişkenler arasında doğrusal ilişkiyi belirleyebilmek, pearson korelasyon katsayısını elde etmek ve yorumlamak amacıyla kullanılmaktadır (Akgül,2003:382). Korelasyon katsayısı r ile temsil edilir. $r=+1$ kusursuz pozitif korelasyon, $r=-1$ kusursuz negatif korelasyon anlamındadır. Bulunan korelasyon katsayısı anlamlılık düzeyine göre yorumlanmaktadır (Baş,2003: 135).

Anket uygulamasında TKY' ve halkla ilişkilerle ilgili olduğu düşünülen konulara ilişkin sorular arasında korelasyon analizi kullanılmış, elde edilen veriler tablolar halinde sunularak, bulunan korelasyon (r) katsayısı güven aralığı düzeyinde yorumlanmış

Ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha testi kullanılmış ve alpha katsayısı 0,931 olarak bulunmuştur. Bu oran ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

8. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR

Uygulanan anketle ilgili elde edilen verilerin değerlendirilmesi, TKY ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan konular üzerinde deneklerin vermiş oldukları cevapların yüzde oranları tablolar halinde belirlenerek yorumlanmıştır.

TKY ve halkla ilişkiler ilişkisine yönelik belirlenen konular şunlardır:

- . Liderlik anlayışı ve eğitim faaliyetleri
- . Yönetim anlayışı ve örgüt iletişimi
- . Sosyal sorumluluk anlayışı ve müşteri memnuniyeti
- . Süreçlere göre yönetim ve örgütsel bilgi paylaşımı
- . Çalışanların katılımı ve ödül sistemi

Araştırmanın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi amacıyla kullanılan korelasyon analizine ilişkin sonuçlar, TKY ve halkla ilişkiler ilişkisine yönelik belirlenen her konuyla ilgili olarak ayrı şekilde elde edilmiş ve tablolar halinde yorumlanmıştır.

A- LİDERLİK ANLAYIŞI VE EĞİTİM FAALİYETLERİ

Çalışanlara, TKY ve halkla ilişkiler ilişkisiyle ilgili olarak üst yönetimin liderliği ve sorumluluğunun çalışanların eğitimi ve gelişim üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla TKY ile ilgili “Firmamızda üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu altında çalışanlara yönelik sürekli eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmaktadır” önermesiyle, halkla ilişkilerle ilgili “çalışanların bilgi ve becerilerinin tespiti ile bunları geliştirmeye yönelik eğitim programları yapılmaktadır” önermesine, çalışanların ne ölçüde katılıp katılmadıkları sorularak elde edilen sonuçlar tablo 3.1’ de sunulmuştur.

Tablo 3.1: Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğunun Çalışanların Eğitim ve Gelişimi Üzerindeki Etkisine Yönelik İlişki

		Çalışanların bilgi ve beceri gelişimine yönelik eğitim programları				Toplam
		Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle evet	
Eğitim ve gelişimde üst yönetimin sorumluluğu etkindir.	Hayır	2	0	4	0	6 (%4)
	Kararsız	4	4	10	0	18 (%12.1)
	Evet	6	26	66	2	100 (%67.5)
	Kesinlikle evet	2	6	10	6	24 (%16.2)
Toplam		14 (%9.4)	36 (%24.3)	90 (%60.8)	8 (%5.4)	148

Tablo 3.1’ de görüldüğü gibi üst yönetim eğitim ve geliştirme çalışmaları yapmaktadır görüşüne katılanların %67.5’ i evet cevabı verirlerken; %60.8’ i bilgi ve becerilerimizin tespiti ile bunları geliştirmeye yönelik eğitim programları yapılmaktadır sorusuna evet demektedirler. Aynı ilişkide hayırların oranı ise üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu %4, bilgi ve becerilerimizin tespiti ile bunları geliştirmeye yönelik eğitim programları yapılmaktadır oranı %9.4 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.1' e göre TKY ve halkla ilişkiler ilişkisiyle ilgili olarak üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu altında çalışanların bilgi ve becerilerinin tespiti ile bunların geliştirmeye yönelik eğitim programları yapılması Ece Seramik örneğinde olumlu şekilde görülmektedir. Başka bir deyişle TKY ilkelerinden üst yönetimin liderliği ve sorumluluğunun halkla ilişkileri açısından çalışanların eğitim ve gelişim faaliyetleri üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu belirtilebilir.

Sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi amacıyla korelasyon değerleri tablo 3.2' de aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.2: Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğunun Çalışanların Eğitim ve Gelişimi Üzerindeki Etkisine Yönelik İlişki

		Çalışanların bilgi ve beceri gelişimine yönelik eğitim programları	
Eğitim ve gelişimde üst yönetimin sorumluluğu etkindir.	Pearson Correlation	1	.191(*)
	Önemlilik düzeyi (p)		.020
	N	148	148
	Pearson Correlation	.191(*)	1
	Önemlilik düzeyi (p)	.020	
	N	148	148

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 3.2' de yer alan 0.05 anlamlılık düzeyine göre $p=0.02 < 0.05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların bilgi ve beceri gelişimine yönelik eğitim programlarının etkiliği üzerinde üst yönetimin rolü olduğu istatistiksel olarak tespit edilmiştir.

Saptanan bulgular, çalışanların eğitilmesinin üst yönetimin bir görevi olduğu, onların bilgi, beceri ve gelişiminde, uygulanacak eğitim faaliyetlerinin önemli rolü olduğu böylelikle yönetimin, yapmış oldukları işlerle ilgili beklentilerinin çalışanlar tarafından karşılanabileceği söylenebilir.

B- YÖNETİM ANLAYIŞI VE ÖRGÜT İLETİŞİMİ

Çalışanlara, TKY ve halkla ilişkiler ilişkisiyle ilgili olarak yönetim ve çalışanlar arasında iletişim düzeyini tespit etmek amacıyla TKY ile ilgili “Firmamız çalışanların şikayetlerini dinleyerek onların beklentilerini göz önüne almaktadır” önermesiyle, halkla ilişkilerle ilgili “Yöneticilerimizle rahat iletişim kurarak şikayet ve beklentilerimizi iletebilmekteyiz” önermesine, çalışanların ne ölçüde katılıp katılmadıkları sorularak, elde edilen sonuçlar tablo 3.3’ de sunulmuştur.

Tablo 3.3: Yönetim Ve Çalışanlar Arasındaki İletişim Düzeyi İlişkisi

		Çalışanların rahat iletişim kurabilmeleri				Toplam
		Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle evet	
Çalışanların şikayet ve beklentilerinin göz önüne alınması	Hayır	0	0	6	0	6 (%4)
	Kararsız	4	4	10	0	18 (%12.1)
	Evet	10	17	51	22	100 (%67.5)
	Kesinlikle evet	2	2	14	6	24 (%16.2)
Toplam		16 (%10.8)	23 (15.5)	81 (%54.7)	28 (%18.9)	148

Tablo 3.3’ de görüldüğü gibi çalışanların şikayet ve beklentilerinin göz önüne alınması görüşüne katılanların %67.5’ i evet cevabı verirken; %54.7’ si yöneticilerimizle rahat iletişim kurabilmekteyiz görüşüne evet demektedirler. Aynı ilişkide hayırların oranı ise firmamız çalışanların şikayetlerini dinleyerek onların beklentilerini göz önüne almaktadır %4, yöneticilerimizle rahat iletişim kurarak şikayet ve beklentilerimizi iletebilmekteyiz oranı %10.8 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.3' e göre TKY ve halkla ilişkiler ilişkisiyle ilgili olarak yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim kurabilme ilişkisi Ece Seramik örneğinde olumlu şekilde görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların şikayet ve beklentilerinin göz önüne alınmasıyla onların kendilerini daha rahat bir şekilde ifade edebilmeleri arasında olumlu bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi amacıyla korelasyon değerleri tablo 3.4' de aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.4: Yönetim Ve Çalışanlar Arasındaki İletişim Düzeyi İlişkisi

		Çalışanların rahat iletişim kurabilmeleri	
Çalışanların şikayet ve beklentilerinin göz önüne alınması	Pearson Correlation	1	.128
	Önemlilik düzeyi (p)		.0121
	N	148	148
	Pearson Correlation	.128	1
	Önemlilik düzeyi (p)	.0121	
	N	148	148

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 3.4' de yer alan 0.05 anlamlılık düzeyine göre $p=0.012 < 0.05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların beklenti ve şikayetlerinin yönetim tarafından göz önünde bulundurulması, onlarla kurulacak iletişim düzeyi üzerinde olumlu etki oluşturacağı istatistiksel olarak tespit edilmiştir.

Saptanan bulgulara göre çalışanların şikayet ve beklentilerini göz önünde bulunduran işletmelerde örgütsel iletişimin çalışanlar ve yöneticiler düzeyinde daha kolay bir şekilde yerine getirilebileceği tespiti yapılabilir. Bu şekilde, çalışanlar kendi düşünce ve beklentilerinin göz önünde

bulundurulduğu düşüncesiyle hareket ederek örgütsel katılım seviyelerini de üst düzeye yükseltmeleri düşünülebilir.

C- SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

TKY ve halkla ilişkiler ilişkisiyle ilgili sosyal sorumluluk ilkesinin gereği olan müşteri memnuniyeti düzeyini tespit etmek amacıyla TKY ile ilgili “Firmamızda müşterilerle ilişkiler sürekli yürütülerek, onların şikayet, beklenti ve görüşleri dikkate alınmaktadır” önermesiyle “Müşterilerin satış sonrası hizmet memnuniyeti” önermesine ne ölçüde katılımın olduğuyla ilgili sonuçlar tablo 3.5’ de sunulmuştur.

Tablo 3.5: Sosyal Sorumluluk Ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

		Müşteri şikayetlerinin tespiti ve satış sonrası destek faaliyetleri				Toplam
		Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle evet	
Müşterilerle ilişkilerde şikayet beklenti ve görüşlerin dikkate alınması	Hayır	2	0	4	2	8 (%5.4)
	Kararsız	0	2	8	2	12 (%8.1)
	Evet	2	6	35	19	62 (%41.8)
	Kesinlikle evet	0	2	33	31	66 (%44.5)
Toplam		4 (%2.7)	10 (%6.7)	80 (%54)	54 (%36.4)	148

Tablo 3.5’ e göre müşterilerin şikayet, beklenti ve görüşleri dikkate alınmaktadır görüşüne katılanların %44.5’ i kesinlikle evet, %41.8’ i evet cevabı verirken; müşteri şikayetlerine dayalı satış sonrası destek faaliyetlerinin yapıldığı evet oranı %54 olarak bulunmuştur. Aynı ilişkide

hayırların oranı ise “müşterilerin şikayet, beklenti ve görüşleri dikkate alınmaktadır” önermesi %8; “müşteri şikayetlerine dayalı satış sonrası destek faaliyetlerinin yapıldığı” önermesi %4 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.5 e göre TKY ve halkla ilişkiler ilişkisiyle ilgili sosyal sorumluluk ilkesinin bir sonucu olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması ilişkisi Ece Seramik örneğinde olumlu şekilde görülmektedir. Diğer bir ifadeyle TKY’ ni uygulayan işletmelerin sosyal sorumluluk ilkesi gereği müşteri memnuniyetini sağladıkları söylenebilir.

Sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi amacıyla korelasyon değerleri tablo 3.6’ da aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.6: Sosyal Sorumluluk Ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

		Müşteri şikayetlerinin tespiti ve satış sonrası destek faaliyetleri	
Müşterilerle ilişkilerde şikayet beklenti ve görüşleri dikkate alınması	Pearson Correlation	1	.281(**)
	Önemlilik düzeyi (p)		.001
	N	148	148
	Pearson Correlation	.281(**)	1
	Önemlilik düzeyi (p)	.001	
	N	148	148

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 3.6’ da yer alan 0.05 anlamlılık düzeyine göre $p=0.001 < 0.05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre müşterilerden gelen şikayet ve beklentilere göre oluşturulan satış ve destek faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde sağlandığı istatistiksel olarak tespit edilmiştir.

Saptanan bulgulara göre kalitenin pek çok özelliği ile müşteri memnuniyetinin sağlanması aynı zamanda işletmelerin sosyal

sorumluluklarını yerine getirmeleri sağlanabilir. Bu şekilde mutlu müşteri veya hedef kitlelere ulaşmak mümkün gözükülebilmektedir.

D- SÜREÇLERE GÖRE YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL BİLGİ PAYLAŞIMI

TKY ve halkla ilişkiler ilişkisiyle ilgili, süreçlere göre yönetim ilkesiyle örgüt içi bilgi paylaşımı düzeyini tespit etmek amacıyla “Firmamızda yapılan işler belli süreçlere ayrılarak yerine getirilmektedir” önermesiyle “Firmamızda yapmış olduğumuz işle ilgili diğer birimlerden gelen bilgiler bizimle paylaşılmaktadır” önermesine çalışanların verdikleri cevaplar tablo 3.7’ de aşağıdaki gibi sunulmuştur.

Tablo 3.7: Süreçler Göre Yönetim Ve Örgütsel Bilgi Paylaşımı İlişkisi

		Süreçlerle ilgili bilgilerin ilgili çalışanlarla paylaşılması				Toplam
		Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle evet	
Yapılan işlerin süreçlere ayrılarak yerine getirilmesi	Kesinlikle hayır	0	4	0	0	4 (%2.7)
	Hayır	0	2	4	0	6 (%4)
	Kararsız	12	10	32	1	55 (%37.1)
	Evet	2	20	49	2	73 (%49.3)
	Kesinlikle evet	0	0	5	5	10 (%6.7)
Toplam		14 (%9.4)	36 (%24.3)	90 (%60.8)	8 (%5.4)	148

Tablo 3.7’ ye göre yapılan işlerin belli süreçlere ayrılarak yerine getirildiği önermesine verilen cevapların %49.3’ ü evet, %37.1’ i kararsız

olarak tespit edilmiştir. Süreçlerle ilgili bilgilerin çalışanların yapmış oldukları işlerle ilgili paylaşımı önermesi cevapları da, %60.8 evet, %24.3 kararsız olarak bulunmuştur. Aynı önermelere verilen hayır cevaplarının oranı sırasıyla %2.7 ile % 9.4 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.7' ye göre TKY ve halkla ilişkiler ilişkisiyle ilgili süreçlere göre yönetim ve örgütsel bilgi paylaşımı arasındaki ilişki de evetlerin oranına göre Ece Seramik örneğinde olumlu şekilde görülmektedir. Ancak her iki yönde de kararsız oranların az da olsa yoğunluğu dikkat çekmektedir. diğ er bir ifadeyle uygulaması yapılan işletmede süreçlere göre yönetim dahilinde örgütsel bilgi paylaşımının yerine getirildiği fakat bir takım problemlerin olduğu göze çarpmaktadır.

Sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi amacıyla korelasyon değerleri tablo 3.8' de aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.8: Süreçler Göre Yönetim Ve Örgütsel Bilgi Paylaşımı İlişkisi

		Süreçlerle ilgili bilgilerin ilgili çalışanlarla paylaşılması	
Yapılan işlerin süreçlere ayrılarak yerine getirilmesi	Pearson Correlation	1	.326(**)
	Önemlilik düzeyi (p)		.000
	N	148	148
	Pearson Correlation	.326(**)	1
	Önemlilik düzeyi (p)	.000	
	N	148	148

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 3.8' de yer alan 0.05 anlamlılık düzeyine göre $p=0.00<0.05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre işletmelerde gerçekleştirilen işlerin süreç yönetimine göre yerine getirilmesi; örgütsel bilgi paylaşımının daha etkin bir şekilde sağlandığı istatistiksel olarak tespit edilmiştir.

Saptanan bulgular ışığında işletmelerde gerçekleştirilen faaliyetlerin belli süreçler altında yapılması, bu süreçler arasındaki iletişim ve bilgi akışının sağlanmasıyla, örgüt içindeki hem birimler hem de çalışanlar arası haberleşmenin etkin şekilde yerine getirilebileceği söylenebilir.

E- ÇALIŞANLARIN KATILIMI VE ÖDÜL SİSTEMİ

TKY ve halkla ilişkiler ilişkisiyle ilgili çalışanların katılımları ve ödüllendirme arasındaki ilişki düzeyini tespit etmek amacıyla TKY ile ilgili “Firmamızda başarılı çalışan ödüllendirilmektedir” önermesiyle “Göstermiş olduğumuz performans belli bir sisteme göre ödüllendirilmektedir” önermesine çalışanların verdikleri cevaplar tablo 3.9’ da aşağıdaki gibi sunulmuştur.

Tablo 3.9: Çalışanların Katılımı ve Ödül Sistemi Arasındaki İlişki

		Çalışan performansının artışı					Toplam
		Kesinlikle hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle evet	
Ödül sisteminin uygulanması	Kesinlikle hayır	2	0	0	0	0	2 (%1.3)
	Hayır	0	2	2	2	0	6 (%4)
	kararsız	0	12	16	21	6	55 (%37.1)
	Evet	0	10	17	39	2	68 (%45.9)
	Kesinlikle evet	0	0	7	2	8	17 (%11.4)
Toplam		2 (%1.3)	24 (%16)	42 (%28.3)	64 (%43.2)	16 (%10.8)	148

Tablo 3.9' a göre başarılı çalışanın ödüllendirilmesi önermesine verilen cevapların oranı %45.9 evet, %37.1 kararsız olarak bulunmuştur. Göstermiş olduğumuz performans belli bir sistemde ödüllendirilmektedir önermesine verilen cevapların sonuçları ise %43.2 evet, %28.3 kararsız olarak bulunmuştur. Hayırların oranı sırasıyla %1.3 ile %16.2 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.9' a göre TKY ve halkla ilişkiler ilişkisiyle ilgili çalışanların katılımları ve ödüllendirme arasındaki ilişki evet oranlarına göre olumlu görülmektedir. Bununla birlikte kararsız oranların çokluğu ile çalışanların vermiş olduğu hayır cevabı oranı da göze çarpmaktadır. Alınan sonuçlara göre Ece Seramik örneğinde katılım ve ödüllendirme arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğu belirtilebilir.

Sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi amacıyla korelasyon değerleri tablo 3.10' da aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.10: Çalışanların Katılımı ve Ödül Sistemi Arasındaki İlişki

		Çalışan performansının artışı	
Ödül sisteminin uygulanması	Pearson Correlation	1	.318(**)
	Önemlilik düzeyi (p)		.000
	N	148	148
	Pearson Correlation	.318(**)	1
	Önemlilik düzeyi (p)	.000	
	N	148	148

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 3.10' da yer alan 0.05 anlamlılık düzeyine göre $p=0.00 < 0.05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre işletmelerde uygulanan ödül sisteminin çalışanların performanslarını olumlu şekilde etkilediği istatistiksel olarak tespit edilmiştir.

Saptanan bulgulara göre çalışanlara uygulanan ödül sistemi performansları üzerinde olumlu bir etki uyandırmaktadır. İşletmelerin uyguladıkları ödüllendirme yöntemleriyle çalışanları daha kolay bir şekilde motive edebilecekleri bu şekilde onların daha başarılı olarak işlerini yerine getirebilecekleri söylenebilir.

SONUÇ

TKY anlayışı ile halkla ilişkiler faaliyetlerinin yerine getirilmesinde olumlu bir ilişki göze çarpmaktadır. Bu ilişki TKY ilkelerinin örgütsel düzeyde uygulanmasının halkla ilişkiler faaliyetlerinin daha kolay bir şekilde yerine getirilmesiyle ilgili olduğu belirtilebilir. TKY ve halkla ilişkilerin uygulanması günümüz işletmeleri açısından iyi işleyen bir sistem yapısı oluşturmak, hedef kitlelerle özellikle çalışanlar ve müşterilerle karşılıklı iletişimin kurulmasının sağlanması açısından önemli görülmektedir. Bu çalışmanın konusu da TKY ve Halkla ilişkiler ilişkisinin ne yönde gerçekleştiğinin tespitiyle ilgilidir.

Günümüzde TKY ve halkla ilişkilerin birlikte ele alınmasını gerektiren temel unsurlar, rekabet, teknoloji ve tüketiciye yönelim olarak tespit edilmektedir. Bu unsurların yerine getirilmesi ve birbirleri arasındaki ilişkinin sağlanması hem TKY'nin uygulanabilirliği hem de TKY ve halkla ilişkiler ilişkisinin tespiti noktasında önemlidir.

TKY ve halkla ilişkiler ilişkisinin anlam kazanması, bunların birlikte değerlendirilmesini etkileyen rekabet, teknoloji ve tüketiciye yönelme unsurları arasındaki ilişkinin belirlenmesiyle gerçekleşmektedir. İşletmelerin rekabet gücü, iletişim araçları teknolojilerinin sağladığı çok geniş imkanlarla dünyadaki bütün pazarlara ulaşabilmeyi ve yeni teknolojileri oluşturarak, bu teknolojileri hızlı bir şekilde üretime dönüştürebilme yeteneklerine göre şekillenmektedir. Uluslar arası iletişim ağının gelişmesi, değişen piyasalara göre ekonominin dünya ölçekli birleşme eğilimi içine girmesi, siyasal etkinlik alanlarının birbiri içine geçmesi toplumları birbirine yaklaştırmıştır.

Teknolojik gelişme bilginin elde edilmesine bağlı olarak sağlanmaktadır. Daha doğrusu bilgi ve teknoloji arasında doğrusal ve döngüsel bir ilişki olduğudur. Yani teknoloji ve bilgi birbirlerini üreterek, her aşamada daha üst seviye yakalamaktadır. Bu ise her seferinde yeniden öğrenilen bilgiyle gerçekleşecek bir durumdur. Öğrenilen bilginin önemi, üretim teknolojilerinde kullanılmasıyla beraber, sonuçlardan tekrar bilgi elde

etmeyi de sağlamasından kaynaklanmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin yolu, örgütler açısından, ellerindeki insan unsurunu kullanabilme becerisinden geçtiği belirtilebilir. Bilgi teknolojilerini kullanmanın bir diğer avantajı, daha fazla tüketiciye daha hızlı bir şekilde ulaşmak olarak gözükmektedir.

TKY, öğrenilen bilgi üzerine kurulmaya çalışılan bir sistem olarak göze çarpmaktadır. Yukarıda belirtilmeye çalışılan özellikler dahilinde, TKY'nin bilgiyi, temel olarak iki yönde kullandığı söylenebilir. Bunlardan birincisi, ilişkide bulunduğu bütün iç ve dış çevrelerle karşılıklı etkileşime dayanan bilginin elde edilmesi; diğeri de elde edilen bilgilerin süreçlerde kullanılmasıdır.

Halkla ilişkiler açısından da benzer bir durumun geçerli olduğu söylenebilir. Halkla ilişkiler uygulamalarında göze çarpan kurum içi ve dışı hedeflerle geri bildirim dayanan bir bilgi alış verişi için girilmiştir.

İşletmelerde yürütülen faaliyetlerin bilimsel olarak ölçülmesi için gerekli örgüt içi ve dışı kaynaklara etkin bir şekilde ulaşmak ancak sağlıklı olarak uygulanan halkla ilişkiler faaliyetleriyle mümkün gözükmektedir. Hataların önlenmesi insan unsurunun iyileştirilmesiyle gerçekleşen bir durumdur. Bu noktada, TKY ve halkla ilişkilerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin, birbiri üzerinde kolaylaştırıcı bir etki oluşturduğu düşünülebilir.

TKY ve halkla ilişkiler, insana bakış, sosyal sorumluluk, müşteri odaklılık, yönetsel anlayış, örgüt imajı, örgütsel iletişim, örgütlenme ve çevre bilincinin yaygınlaşması konularında benzer özellikler taşımaktadır.

TKY anlayışı, yönetimin merkezine insanı yerleştirmektedir. Bu şekilde örgütsel katılımın sağlanması ve işletme dışı hedeflerle ilişkilerin geliştirilmesi gerçekleşmektedir. İçinde bulunduğu çevreyle ilişkilerde sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket eden TKY, çevreye yalnızca mal ve hizmet üretmenin ötesinde, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, koşulsuz müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi konularda içinde bulunduğu

toplumun sorunlarına karşı duyarlılık göstererek halkla ilişkilerin amaçlarını gerçekleştirmesi noktasında bir araya geldiği gözlemlenmektedir.

Halkla ilişkilerin temel hedeflerinden olan belirlenen hedeflere yönelik örgüt imajının yerine getirilmesi, işletme tarafından oluşturulan kalite düzeyinin müşteri tarafından algılanmasını sağlamaktadır. Bu durum hem işletme devamlılığının sağlanması hem de halkla ilişkiler faaliyetlerinin sürekliliği açısından önemli görülmektedir.

TKY'nin bir sistem olarak yürütülmesi ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için işletme içinde ayrı bir örgütlenme yapısı oluşturulmaktadır. Çünkü TKY ve halkla ilişkiler, gerçekleştirdikleri fonksiyonlar açısından karmaşık bir yapıya sahiptirler.

İşletmelerin niteliklerine uygun mesaj oluşturmak ve bunları belirlenen hedeflere ulaştırmak halkla ilişkilerin en temel amaçlarından birini oluşturmaktadır. İletişim süreçlerinin oluşturulması ve uygulanması TKY ve halkla ilişkileri birbirine yaklaştırdığı görülmektedir.

TKY ve halkla ilişkilerin en belirgin ilişkisinin, müşteri üzerinde odaklandığı ile ilgilidir. İşletmelerin bütün başarısının temel kriteri müşteri üzerinde oluşturmuş olduğu imaja yöneliktir. Günümüz işletmeleri, yalnızca mal ve hizmet üreten ve bunları satan bir nitelikte değildir. Uzun dönemli bakış içinde, hedef ile sürekli iletişim içinde olan bir özellik taşımaktadırlar. Bunu sağlamak ise, müşterinin gözünde başkasına benzemeyen, farklı, üstün nitelikler taşıyan teknoloji, ürün, pazarlama yöntemleri ve satış sonrası hizmet anlayışıyla mümkündür. Müşteri üzerinde ki olumlu imaj, kuruluş dışı halkla ilişkiler faaliyetleri üzerinde; müşterilerden elde edilen bilgilere dayalı olarak gerçekleştirilen süreç yönetimleri ise iç hedefe yönelik uygulanan halkla ilişkiler faaliyetleri üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu tespiti yapılabilir.

Yapılan araştırmada Ece Seramik örneği üzerinde TKY ve halkla ilişkiler ilişkisi belli konularda tespit edilmeye çalışılmıştır. Üst yönetimin liderliği ve çalışanların eğitimi; TKY anlayışı ve örgüt iletişimi; sosyal sorumluluk anlayışı ve müşteri memnuniyeti; süreçlere göre yönetim ve örgütsel bilgi paylaşımı; çalışanların katılımı ve ödöl sistemi konularında ele alınan TKY ve halkla ilişkiler ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

TKY anlayışının işletmelerde benimsenmesi ve uygulanmasında iş görenlerin rolü önemle vurgulanmasına rağmen işletmede başarıyla uygulanmasında üst kademenin rolü oldukça önemlidir. TKY anlayışının işletmede kabulü ve uygulanması üst düzey yönetimin desteği, sahiplenmesi ve katılımı ile mümkün görünmektedir. Katılım ve destek aktif olarak iş görenlere liderlik yapılması ile sağlanır. Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğunda gerçekteşirilen eğitim faaliyetleri, çalışanların düzeyini daha da yükseltmesi düşünölebilir. Ayrıca bu eğitim faaliyetlerinin de rahat bir şekilde yürütölmesi de sağlanmış olacaktır.

TKY çalışanların yapmış oldukları işle ilgili beklenti ve isteklerini göz önünde bulunduran, onların şikayetlerini önemseyen bir anlayışa sahiptir. Bu anlayış, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki örgütsel iletişimin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlaması düşünölmektedir. Kendilerini rahat bir şekilde ifade etme imkanı yakalayan çalışanların örgütsel katılımı da kendiliğinden sağlaması, aynı zamanda kendi kendini motive edici bir düşünce içine girmesi de beklenebilir.

İşletmelerin, günümüz rekabet ortamında temel varlık nedenleri olarak, ürün ve hizmet sundukları müşterilerin şikayet, beklenti ve isteklerinin göz önüne alınarak gerçekteşirecekleri üretim süreci ve satış sonrası destek faaliyetleri, müşteri üzerinde olumlu bir izlenim oluşturması muhtemel görölmektedir.

Toplam kalite anlayışında üretim sistemi içinde her bölüm ve her çalışan bir hizmet veya ürünü almakta, kendine düşen işlevi yerine

getirdikten sonra bir başka sürece göndermektedir. Süreçler arası işleyişin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi ancak, örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim süreciyle mümkün olabilir. Bir başka açıdan, süreçlerin iyi kurulması ve işleyişlerinin sağlanması, birimler arası iletişim sürecinin de sağlıklı bir şekilde yürütülmesini beraberinde getirmesi düşünülebilir.

İşletmelerde çalışanların katılımının sağlanmasının etkin bir yolu olarak onların başarılarının ödüllendirilmesi görülmektedir. Başarılı çalışanın ödüllendirilmesi, onların performansı üzerinde olumlu etkiler uyandıracaktır. Ayrıca kendi çalışmalarının desteklendiğini gören çalışanın, hem motive olma hem de örgüte katılma noktasında olumlu bir düşünce içine girmesi tespiti yapılabilir.

Bu çalışmanın uygulama açısından farklı anlamları olduğu belirtilebilir Çorum gibi orta ölçekte daha çok kendi kaynaklarını kullanan bir Anadolu şehrinde hem TKY açısından hem de halkla ilişkiler uygulamaları bakımından böyle bir araştırmanın yapılması manidardır. Anadolu' da faaliyet gösteren firmalar için çalışmalardan elde ettiğimiz sonuçlar önemli bilgiler içermektedir. Onların da TKY ve halkla ilişkiler faaliyetlerini uygulayarak süreçlerinde iyileştirmeler yapabilecekleri ve rekabete karşı daha dayanıklı olabilecekleri tespit edilmektedir.

KAYNAKÇA

- AGUAYO, Rafael
1994 Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı, Çev: Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul.
- AKAT, İlker
1978 Halkla İlişkiler Ders Notları, E.Ü. Basın Yayın Yüksekokulu Yayını, İzmir.
- AKGÜL, Aziz
2003 Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS Uygulamaları, Emek Ofset Ltd. Ştd., Ankara.
- AKTAN, Coşkun Can
1999 "Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite", Yeni Türkiye Günlüğü Dergisi Kalite Özel Sayısı, Mart-Nisan, Yıl 5, Sayı 26, Ankara.
- ASNA, Alaeddin
1974 Halkla İlişkiler, Bahar Matbaası, İstanbul.
- BALCI, Ali
2000 Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- BAŞ, İ.Melih
1992 "Verimlilik Yönetiminde Sistem Yaklaşımı", Verimlilik Dergisi 4, Sayı. 36, Ankara.
- BAŞ, Türker
2003 Anket, Seçkin Yayıncılık San., Tic., A.Ş., Ankara.
- BERGMAN, Bo ve KLEFSJO B.
1993 Quality; From Customer Needs to Customer Satisfaction, McGraw Hill Book Inc., New York.
- BOZKURT, Rıdvan ve ODAMAN, A.
1995 ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, MPM Yayınları, Ankara.
- BUDAK, Gönül
1996 KOBİ' lerde Toplam Kalite Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları No.172, S. 23, İzmir.
- CHAUMEL, J., HUISMAN, D.
1967 Les Relations Publiques, Presse Universitaires de France, Paris.

CUTLIP Scott M., CENTER Allen H. Ve BROOM Gleen M.
1985 Effective Public Relations, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

ÇADIRCI, Suat
1977 Halkla İlişkiler, Güven Matbaası, Ankara.

ÇETİN, Muharrem
2003 "Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi", Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 18, Ankara.

DEAN, J.W. ve BROWN, D. E.
1994 "Management Theory and Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development ", Academy of Management Review, vol: 19, No: 3.

DE GEUS, Arie
1997 "The Living Company", Harvard Business Review, March-April.

DEMİNG, Edwards W.
1996 Krizden Çıkış, Çev: Cem Akaş, Arçelik A.Ş., İstanbul.

DEMİNG, Edwards W.
1998 Krizden Çıkış, Çev: Cem Akaş, 2. Baskı, Kalder Yayınları, İstanbul.

DEMİRKAN, Mahmut
1997 "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir inceleme", 3. Verimlilik Kongresi Tebliği, MPM, Yayınları, 14-16 Mayıs, Ankara.

DİNÇ, Ömer
1998 Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

DİKEN, Ahmet
1998, Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Konya Ticaret Odası Yayınları, No: 8, Konya.

DOĞAN, Özlem İpekgil
2000 "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 2, S. 1, Ocak-Şubat-Mart, İzmir.

DRUCKER, F.Peter.
1993 Yeni Gerçekler, Çev: B. Karanakçı, 3. Baskı, İş Bankası Yayınları, Ankara.

DÜREN, Zeynep
1990 İşletmelerde Kalite Çemberleri, Evrim Yayınevi, İstanbul.

DÜREN, Zeynep
2002 2000' li Yıllarda Yönetim Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar, Alfa Bas. Yay. Dağ. Ltd. Ştd., İstanbul.

EFİL, İsmail
1988 Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, Sidre Yayıncılık, Bursa.

EFİL, İsmail
1994 Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, 2. Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

EFİL, İsmail
1998 Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç-ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 110, Bursa.

Erkan HÜSNÜ
1997 Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

ERKUT, Haluk
1995 Hizmet Kalitesi, İnter Bank Yayınları, No: 2, İstanbul.

ESİN, Alp
2004, ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite, ODTÜ Yayıncılık, Ankara.

FEIGENBAUM, Armond
1986 Total Quality Control, American Society for Quality Control, Singapore.

GARVİN, A. David
1988 Managing Quality, The Free Press, New York.

GEYLAN, Ramazan
2001 İşletmelerde Halkla İlişkiler, Birlik Ofset Yay., Eskişehir.

GÜRGEN, Haluk
1990 Halkla İlişkiler Semineri, ORHİM Eğitim ve Kültür Merkezi, İstanbul.

GÜVEN, S.
1992, "Kalite Yönetiminde Sistem Yaklaşımı: ISO 9000", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, İstanbul.

GÜZELCİK, Ebru
1999 Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yay., İstanbul.

HAMBRICK, J. ve J.R MANN
1995, "ISO 9000 at Precision Fabrics Group, Inc.", Production and Inventory Management Journal, Second Quarter.

HART, Christopher ve C. E. BOĞAN
1992 The Baldrige, McGraw-Hill, Inc., New York.

IMAI, M.
1986 The Key to Japon's Competitive Success, Mc Graw Hill, Pibears Company, New York.

IMAI, M.
1994 Kaizen, Brisa Yayınları, İstanbul.

IMAI, M.
1999 Kaizen, Kal Der Yayınları, 4. Baskı, Yayın No: 21, Mart, İstanbul.

ISHIKAWA, Kaoru
1985 Quality Control, Japanese Standarts Association Tokyo.

ISHIKAWA, Kaoru
1997 Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yay., No 7, İstanbul.

KADIBEŞGİL, M. Salim
1986 Halkla İlişkilerde Temel İlkeler, Tükelmat A.Ş. Basımevi, İzmir.

KALDER
1997 Ulusal Kalite Hareketi Eğitim Notları, Eylül, S. 12, İstanbul.

KANTER, Rosabeth Moss,
1989 "The New Managerial Work", Harvard Business Review, November-December, Massachusetts.

KAVRAKOĞLU, İbrahim

1991 "Çağdaş Yönetim" Kalite Dergisi, Sayı 12, Eylül.

KAVRAKOĞLU, İbrahim

1996 Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000, Kal Der Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No: 1, 2. Basım, Ağustos, İstanbul.

KAVRAKOĞLU, İbrahim

1996 Toplam Kalite Yönetimi, Kal Der Yay., Rekabetçi Yönetim Dizisi No. 3, 3. Basım, Ağustos, İstanbul.

KELOGLU, İlkay ve İŞLER, Esra

2006 "Halkla İlişkiler Etiğine Tarihsel Bir Bakış: Amerika'nın Öğrettikleri ve Türkiye'de Yaşananlar", Küresel İletişim Dergisi, Sayı 2, Güz, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Kıbrıs.

KOBU, Bülent

1987 Endüstriyel Kalite Kontrol, 2. Baskı, İşletme İktisat Fakültesi, İstanbul.

KOZLU, Cem

1988 Kurumsal Kültür, Bilkom Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

MARTIN, William B.

1997 Müşteri Hizmetlerinde Kalite, Çev: Ahmet Ünyer, Rota Yayınevi, İstanbul.

MESS EĞİTİM VAKFI

1994 Toplam Kalite Yönetim Notları, İstanbul.

METİN, Hatice ve ALTUNOK, Mustafa

2002 "Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Kocaeli.

MITRA, Amitava

1993 Fundamentals of Quality Control and Improvement, Macmillan Publishing Company, New York.

ÖNAL, Alp

1994 "Kalitenin Babası Deming'i Hatırlarken", ISO Dergisi, Nisan, Sayı 377, İstanbul.

ÖNAL, Güngör

1982 Halkla İlişkiler, BİTİA Yayını, Bursa.

ÖNAL, Güngör
1997 Halkla ilişkiler, Türkmen Yayınevi, İstanbul.

ÖZÇELİKEL, Hamdi
1994 Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı, İstanbul.

ÖZEVREN, Mina
1997 Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.

ÖZKAN, Yılmaz
1998 "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Sorunları", Yönetim ve Organizasyon Semineri, Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya.

PARASURAMAN, A., V. ZEITHAML ve L. BERRY
1985 "A Conceptual model of Service Quality and Its Implications for Future Research." Journal of Marketing, S. 41.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin
1997 Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, MPM Yayınları, No: 620, Ankara.

PEKTEMİR, Işıl Mendeş
1992 İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vakalar, Beta Basım Yayım, İstanbul.

PELTEKOĞLU, Filiz B.
1999 "Halkla ilişkiler Açısından Kalite Kavramı", Verimlilik Dergisi 1, Ankara.

PELTEKOĞLU, Filiz B.
2001 Halkla İlişkiler Nedir?, Beta Bas. A. Ş. İstanbul.

ROBSON, Mike
1989 "Kalite Sayesinde Mükemmellik", Çev: Sumru Fadıllıoğlu, Kalite Dergisi, S. 10, İstanbul.

ROSS, Robert
1977 The Management of Public Relations, Wiley Interscience Publication, New York.

ROTHER, Brian
1995 ISO 14000- ISO 9000, Cambridge University Pres., Great Britain.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat
1992 İşletmelerde Halkla İlişkiler, Rota ofset, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat
2001 İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ezgi Kitabevi Yay., Bursa.
- SARIHAN, Halime İnceler
1998 Teknoloji Yönetimi, Beta Basım A. Ş., İstanbul.
- SAVAŞ, Funda
1992 "İşletme Yönetiminde Halkla ilişkiler" Marmara İletişim Dergisi, 1 Aralık, S. 72, İstanbul.
- SERT, Aliye
1991 "Kalite Güvence Sistemi", Kalite Sempozyumu 1, Aralık, İstanbul.
- SINMAZÇELİK, Tamer
1999 "Toplam Kalite Yönetimi: Bir Örnek", Yeni Türkiye Kalite Özel Sayısı, Sayı:26, Mart-Nisan, Ankara.
- Soylu KAAN ve Suer AHMET,
1998 Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü – Terimler ve Tanımlar, Yayın No 6, Şubat, İstanbul.
- STUELPNAGEL, R.Thomas
1993 "Integrated Product Management", Quality Digest, June, s. 39-47
1993 "The Total Quality Portfolio", Volume 3, Strategic Dirtction Publishersi, , S. 4.
- ŞİMŞEK, Muhittin
1998, Kalite Yönetimi, 2. Baskı, Marmara Üniversitesi Yayınları No:584, İstanbul.
- ŞİRVANCI, Mete
1993 "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", Önce Kalite Dergisi, Kal Der Yayınları, Ekim , Yıl 2, S. 5, İstanbul.
- ŞİRVANCI, Mete
1994 "Kalite için Deney Tasarımı", Önce Kalite Dergisi, Temmuz, S: 8, İstanbul.
- ŞİŞE CAM A.Ş.
1990 Toplam Kalite Yönetim Notları, İstanbul.

TAK, Bilçin
1996 Toplam Kalite Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yay., Yıl 5, Sayı 18, İstanbul.

TEKİN, Mahmut
1996, Üretim Yönetimi, Cilt 2, Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya,

TEKİN, Mahmut
1999 Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, Konya

TOPLAM KALİTE ARAŞTIRMA KOMİTESİ [İTÜ İşletme Mühendisleri]
1994 Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Üniform Matbaacılık, İstanbul.

TORTOP, Nuri
1990 Halkla ilişkiler, Ankara Gazi Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Matbaası, Ankara.

TORTOP, Nuri
1993 Halkla ilişkiler, Yargı Yayınları, Ankara.

TÜZÜN, Rasim
1996 "Toplam Kalite Yönetiminde insan Kaynaklarının Yeri, Önemi ve Uygulamalar", 5 Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler, Brisa Yayınları, S. 502-503 , İstanbul.

ÜRETEN, Sevinç
1997 Üretim İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara.

WILSON, Robert
1994 "New Reign Of Quality", Industrial Engineering, March, S. 48.

YAMAK, Oygur
1998 Kalite Odaklı Yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul.

YENERSOY, Gönül
1997 Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul.

YOZGAT, Osman
1978 İşletme Yönetimi, 2. Bas., Meter Matbaası, İstanbul.

EK**ECE SERAMİK' TE TKY VE HALKLA İLİŞKİLER İLİŞKİSİNİ ÖLÇMEYE
YÖNELİK ANKET FORMU****TKY ANLAYIŞINI ÖLÇMEYE DAYALI ANKET FORMU**

Değerli Ece Seramik A. Ş. çalışanı, elinizdeki anket uygulaması, firmanızda Toplam Kalite Yönetim anlayışının uygulanmasının ölçülmesine dayalı olarak hazırlanmıştır. Elde edilen veriler yalnızca akademik çalışmada kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

İLHAN GÜLCAN

Aşağıdaki sorulara 1'den 5'ye kadar puan verilmiştir. 1 için kesinlikle hayır, 2 için hayır, 3 için kararsız, 4 için evet, 5 için kesinlikle evet cevaplarını düşünerek yanıtlayınız.

1	Firmamızda, TKY esaslı bir vizyon, misyon ve kalite politikası oluşturulmuştur.	①	②	③	④	⑤
2	Firmamızda Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması ve sürekli geliştirilmesi çalışmaları yapılmaktadır	①	②	③	④	⑤
3	Firmamızda hedef kitlelerle (müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer toplum temsilcileri) ile ilişkiler sürekli yürütülmektedir.	①	②	③	④	⑤
4	Firmamızda TKY anlayışı içinde çalışanların katılımı sağlanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
5	Firmamızda gelecekle ilgili planlamalarda hedef kitlelerin (müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer toplum temsilcileri) düşünceleri dikkate alınmaktadır.	①	②	③	④	⑤
6	Firmamızda, süreçlerden elde edilen bilgiler, ilgili birim ve çalışanlarla paylaşılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
7	Firmanızda, çalışanlara yönelik eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
8	Firmanızda, çalışanların bilgi ve becerilerinin tespiti ile bunları geliştirme programları yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
9	Firmamızda yapmış oldukları işlerle ilgili olarak çalışanlara yetki verilmektedir.	①	②	③	④	⑤
10	Firmamızda çalışanların istek, beklenti ve şikayetleri, ilgili yöneticiler tarafından değerlendirilmektedir.	①	②	③	④	⑤
11	Firmamızda başarılı çalışan ödüllendirilmektedir.	①	②	③	④	⑤
12	Firmamızda TKY anlayışına dayalı olarak, yapılacak her türlü işle ilgili bilgiler önceden belirlenmektedir.	①	②	③	④	⑤
13	Firmamızda yapılan işler belli süreçlere ayrılmıştır.	①	②	③	④	⑤
14	Firmamızda belirlenen süreçlerle ilgili gelişim faaliyetleri yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
15	Firmamızda, süreçlerle ilgili bilgiler, ilgili çalışanlarla paylaşılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
16	Firmamızda, süreçlerle ilgili çalışmalarda müşterilerden elde edilen bilgiler kullanılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
17	Firmamızda, sürekli müşteri bilgi sistemi işletilmektedir	①	②	③	④	⑤
18	Firmamızda, üretim ve ürün gelişimi, müşterilerden gelen bilgilere göre yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
19	Firmamızda, müşteri şikayetlerinin tespitine dayalı çalışmalar yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
20	Firmamızda, satış sonrası destek faaliyetleri yapılmaktadır	①	②	③	④	⑤
21	Firmamızda müşteri ve pazar kayıplarının tespiti yapılmaktadır	①	②	③	④	⑤
22	Firmamızda müşteri ve pazar kayıplarının giderilmesi çalışmaları yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
23	Firmamızda müşterilerden elde edilen bilgilere dayalı olarak çalışanların eğitilmesi yapılmaktadır	①	②	③	④	⑤
24	Firmamız, diğer toplum kuruluşlarıyla sosyal sorumluluk konularıyla ilgili fikir alışverişinde bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
25	Firmamız, sosyal sorumluluk gereği eğitim, spor ve hayır çalışmalarına katkı sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤
26	Firma çalışmalarının basında yer alması sağlanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
27	Firmamız resmi kurumlardan alınan belge, izin ve onayların devamı çalışmaları yapmakta ve çalışanları bunun içine katmaktadır.	①	②	③	④	⑤

HALKLA İLİŞKİLERİ ÖLÇMEYE DAYALI ANKET FORMU

Değerli Ece Seramik A. Ş. yöneticisi ve çalışanı (iş görenler bütün soruları cevaplamakla birlikte parantez içindeki soruları özellikle cevaplandıracaklardır.), elinizdeki anket uygulaması, firmanızda halkla ilişkiler düzeyinin ölçülmesine dayalı olarak hazırlanmıştır. Elde edilen veriler yalnızca akademik çalışmada kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

İLHAN GÜLCAN

Aşağıdaki sorulara 1'den 5'ye kadar puan verilmiştir. 1 için kesinlikle hayır, 2 için hayır, 3 için kararsız, 4 için evet, 5 için kesinlikle evet cevaplarını düşünerek yanıtlayınız.

1	Firmamızda çalışanların katılımı sağlanmaktadır. (Yapmış olduğum işler katılmaktayım)	1	2	3	4	5
2	Firmamızda, süreçlerden elde edilen bilgiler, ilgili birim ve çalışanlarla gönderilmektedir. (İlgili birimlerden gelen bilgiler benimle paylaşılmaktadır.)	1	2	3	4	5
3	Firmamızda, çalışanlara yönelik eğitim faaliyetleri yapılmaktadır. (Firmamızda Bizlere eğitim faaliyetleri verilmektedir.)	1	2	3	4	5
4	Firmamızda, çalışanların bilgi ve becerilerinin tespiti ile bunları geliştirme programları yapılmaktadır. (Yapmış olduğumuz işlerle ilgili becerilerimizin geliştirilmesine dayalı faaliyetler yapılmaktadır.)	1	2	3	4	5
5	Firmamızda yapmış oldukları işlerle ilgili olarak çalışanlara yetki verilmektedir. (Yapmış olduğumuz işlerle ilgili yetkilendirilmemiz sağlanmaktadır.)	1	2	3	4	5
6	Firmamızda çalışanların istek, beklenti ve şikayetleri, ilgili yöneticiler tarafından değerlendirilmektedir. (Yöneticilerimizle istek beklenti ve şikayetlerle ilgili rahatlıkla iletişim kurabilmekteyiz)	1	2	3	4	5
7	Firmamızda başarılı çalışan ödüllendirilmektedir. (Başarılı çalışmalarımız ödüllendirilmektedir.)	1	2	3	4	5
8	Firmamızda, süreçlerle ilgili bilgiler, ilgili çalışanlarla paylaşılmaktadır. (Diğer birimlerden gelen bilgiler bizimle paylaşılmaktadır.)	1	2	3	4	5
9	Firmamızda, süreçlerle ilgili çalışmalarda müşterilerden elde edilen bilgiler kullanılmaktadır. (Yapmış olduğumuz işle ilgili olarak, işletme dışından gelen bilgiler bizimle paylaşılmaktadır.)	1	2	3	4	5
10	Firmamızda, sürekli müşteri bilgi sistemi işletilmektedir	1	2	3	4	5
11	Firmamızda, üretim ve ürün gelişimi, müşterilerden gelen bilgilere göre yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
12	Firmamızda, müşteri şikayetlerinin tespitine dayalı çalışmalar yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
13	Firmamızda, satış sonrası destek faaliyetleri yapılmaktadır	1	2	3	4	5
14	Firmamızda müşterilerden elde edilen bilgilere dayalı olarak çalışanların eğitilmesi yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
15	Firmamız, diğer toplum kuruluşlarıyla sosyal sorumluluk konularıyla ilgili fikir alışverişinde bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
16	Firmamız, sosyal sorumluluk gereği eğitim, spor ve hayır çalışmalarına katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
17	Firma çalışmalarının basında yer alması sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
18	Firmamız resmi kurumlardan alınan belge, izin ve onayların devamı çalışmalarını yapmakta ve çalışanları bunun içine katmaktadır.	1	2	3	4	5
19	Firmamızda hedef kitlelerle (müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer toplum temsilcileri) ile ilişkiler sürekli yürütülmektedir.	1	2	3	4	5

ÖZET

GÜLCAN İlhan, Halkla İlişkiler Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Ece Seramik A. Ş. Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007

Günümüz işletmeciliği ile ilgili literatür incelendiğinde üzerinde durulan en önemli kavramın küresel rekabet olduğu belirtilebilir. Dünyanın her yerindeki işletmeler, dünyanın diğer yerlerine ulaşabilme şansına sahip olmuşlardır. Bu şans beraberinde yıkıcı rekabeti de getirmiştir. Rekabetle mücadele etmenin temel yolu daha fazla müşteriye ulaşmak ve onu elde tutmaktan geçer.

Toplam Kalite yönetimi anlayışı müşterinin istediği kalite ölçüsünde mal ve hizmetlerin üretilmesini sağlar. İşletmeler kalite olgusunu elde etmek için bütüncül bir sistem içerisinde hareket etmelidirler. Bu sistemin içerisinde bütün çalışanlarla beraber müşterinin de içinde bulunduğu hedef kitle yer alır. Örgüt yapısı olarak kalite işletmede çalışan herkesin işidir. Dolayısıyla herkes müşteri memnuniyetinden sorumludur.

TKY anlayışı, yönetimin sorumluluğunda oluşturulan örgütün yapısına uygun politika ve stratejilere dayalı, çalışanların bir ekip içerisinde bilgi süreçlerine göre hareket ettiği, toplumsal sorumluluk dahilinde müşterilerin memnuniyetini sağlayan bir yönetim tarzıdır.

Halkla ilişkiler uygulamaları iç hedef kitle ve dış hedef kitle olmak üzere uygulanır. TKY' ni uygulayan işletmeler doğal bir sonuç olarak halkla ilişkiler faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olur. Amaç ikisinde de müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Kaliteli mal ve hizmet kullanan müşteri, halkla ilişkilerin uyandırmak istediği olumlu imajı hissedecektir. Çalışanların katılımının sağlanması iç hedef kitleye yönelik halkla ilişkiler faaliyetlerin daha etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar.

TKY ve halkla ilişkilerin temel ortak yönü, ikisinin de, kapıdaki görevliden genel müdüre kadar herkesin işi olduğudur.

Anahtar Kelimeler:

1. Toplam kalite yönetimi

2. Halkla ilişkiler

3.Halkla ilişkiler ve toplam kalite yönetimi ilişkisi

ABSTRACT

GÜLCAN İlhan. Public Relations And Total Quality Management Relationship: The Example Of Ece Seramik Co., Graduate Thesis, Ankara, 2007

When today's business literature is reviewed, the concept of global competition has been widely discussed. All companies around the world have a chance of getting everywhere. With that chance comes the destructive competition. The basic ways to overcome the challenge stemmed from the competition are to reach more customers and to hold them, who want to buy more quality goods and services at a reasonable and cheaper price.

Total Quality Management philosophy helps companies produce products and services at a quality level, which customers want to have. Companies should act in accordance with a holistic system to achieve quality phenomenon. In this system, there are all employees as well as target customers. Quality is the responsibility of all in terms of organizational structure.

Total Quality Management philosophy is a management style based on politics and strategies in accordance with the organizational structure, which is a management's responsibility. In this style, employees participate in a team complying with information process to satisfy customers' needs and wants in agreement with social responsibility.

Public Relations practices are performed through internal and external target customers. Total Quality Management naturally helps companies' public relation activities. Both Total Quality Management and Public Relations aim to provide customer satisfaction. Customers using quality goods and services will be impressed with the positive image, which public relations departments want customers to see. Employee

empowerment helps to perform public relation activities more effectively intended for internal customers.

The main common point that Total Quality Management and Public Relations emphasize is that both are every employees' responsibility, from doorkeepers to the CEO's.

Key Words:

1. Total quality management
2. Public relations
3. Public relations and total quality management relationship