

# ÖRGÜT YAŞAM EVRELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

*Bahar TANER*

*Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., Doçent Dr.*

## TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE

*Abstract: As in the product life cycle, organizations have their own life cycle. Organizations are exposed to different types of problems throughout the stages of the life cycle. Only those organizations that can make the necessary adjustments in their structure can sustain their development. In the meantime, Total Quality Management, which is one of the most popular post modern management approaches today, requires a drastic change in the organizational culture. A successful application of TQM in an organization is closely associated with the ability of the firm to solve the problems in the life cycle stages under the leadership of top management.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Organizational Life Cycle, Change, Total Quality Management*

## I. GİRİŞ

Örgütler, tüm canlı varlıklar gibi, yaşamları boyunca çeşitli evrelerden geçmektedir. Bu evrelerde karşılarına değişik yapısal sorunlar çıkmakta ve karşılaştıkları sorunlara uygun çözümler geliştirebilen örgütler izleyen evreye geçerek yaşamlarını sürdürmekte, geliştiremeyenler ise ortadan kalkmaktadır.

Öte yandan, işletmelerin içinde buldukları çevre koşullarındaki değişim de onları yapılarında gerekli uyarlamaları gerçekleştirmeye zorlamaktadır. Giderek kaynakların tükendiği dünyamızda, küreselleşme ve eşliğinde gelen yoğun rekabet ortamında, işletmeler için verimlilik kadar kaliteli ürün üretmek de, yaşamsal bir zorunluluk olmuştur.

Son yıllarda önemle üzerinde durulan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) işletmelerin yoğun rekabet ortamında verimli ve karlı bir performans gösterebilmelerine yönelik ortamı oluşturmalarında güçlü bir destek sağlamaktadır. Bir yönetim felsefesi olan TKY, işletmenin kalitede sürekli daha iyiye yönelmesinin vurgulandığı bir işletme kültürü çerçevesinde, örgütteki en üst kademedeki en alt kademeye kadar tüm

## ÖRGÜT YAŞAM EVRELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

**Özet:** Ürünlerde olduğu gibi, örgütlerin de yaşam evreleri vardır ve örgütler yaşam evrelerinde çeşitli sorunlarla karşılaşır. Sorunlarını çözümlenebilen işletmeler yaşamlarını sürdürmekte, çözümlenemeyenler ise ortadan kalkmaktadır. Öte yandan günümüzde çağdaş bir yönetim felsefesi konumuna gelmiş olan Toplam Kalite Yönetimi, örgüt kültüründe köklü bir değişim gerektirmektedir. İşletmelerin TKY'ni sağlam temellere oturtabilmeleri için, yaşam evrelerindeki sorunları krize dönüşmeden çözümlenmeleri, kültürel yapılarında gerekli uyarlamaları gerçekleştirmeleri zorunludur.

İşletme büyüyüp olgunlaştıkça yaşamını tehdit eden merkezi kontrol, eksik iletişim ve bürokrasi sorunları, örgütte TKY'nin gelişmesini de olumsuz etkilemektedir. Bu sorunlar krize dönüşmeden, yapılarında bürokrasiyi azaltan, koordinasyon mekanizmalarını kuran ve takım anlayışını geliştiren, özellikle kurucuları TKY'nin gelişmesinde liderlik üstlenen ve kadrolarında gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip kişilere yer veren işletmeler, TKY'ni sağlam temellere oturtabileceklerdir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgüt Kültürü, Örgüt Yaşam Evreleri, Değişim, Toplam Kalite Yönetimi*

ışgörenlerin, müşterinin beklentilerinin de üzerinde tatminini sağlamak üzere iş birliği içinde çalışmalarını gerektiren bir değişim içermektedir.

Bu çalışmada bir işletmenin kurulmasından sonra geçirdiği yaşam evreleri ve bu evrelerde karşılaştığı sorunlar, bu sorunlara çözüm getirmek üzere işletmelerin örgüt yapılarında gerçekleştirmeleri gereken düzenlemeler ve işletmelerde köklü bir değişim gerektiren TKY'nin, örgüt yaşam evreleri süresince sağlam bir temele oturtulabilme potansiyeli incelenmektedir.

## II. ÖRGÜT YAŞAM EVRELERİ

Küçük ölçekli işletmelerin büyük bir bölümü kuruluşu izleyen ilk yıllarda yaşamlarına veda ederler. Kurulduktan sonraki ilk beş yıl sonunda işletmelerin ancak yarısı faaliyetlerini sürdürebilmektedir [1]. Yaşamları sona eren işletmeler, çoğunlukla yanlış seçilmiş bir ürün nedeniyle değil, yönetim bilgi ve becerilerinin eksikliği ve bu eksiklikleri kısa bir sürede kapatamamaları ve finansal yapılarının zayıflığı yüzünden başarısız olmaktadır.

Örgütler yaşamları boyunca ürün yaşam evrelerine benzer bir şekilde, doğuş, büyüme, ergenlik, çöküş evrelerinden geçerler. Bir örgüt tüm bu evrelerden sırayla geçebileceği gibi, bir evreyi atlayabilir veya sondaki bir evreden başa dönüş yapabilir. İşletme, yapısında değişiklik yapmak suretiyle, yaşam evresindeki durumunu değiştirebilir [2]. Yeni kurulan işletmelerin % 84'ü faaliyetlerinde ilk yılı tamamlasalar bile, ilk beş yıl içinde gene de başarısızlığa uğramaktadırlar; çünkü doğuş veya girişimcilik evresinden bir sonraki evreye geçişi yapamamaktadırlar. Örgütler yaşam evrelerinde ilerledikçe, sonraki evreye geçişler daha güçleşmektedir. Geçiş dönemleriyle ilgili sorunları başarı ile çözümlenemeyen örgütlerde büyüme sınırlanmakta veya ortadan kalkabilmektedir [3].

Örgütlerin yaşam evreleri üzerinde yapılan çalışmalardan derlenen bilgilere göre, örgütün yaşam evresindeki temel sorunları, yapısal özellikleri, örgüt yapısında gerekli uyarlamayı yapmaz ise karşılaşılabileceği kriz durumları izleyen bölümlerde yer almaktadır.

### II.1. Doğuş Evresi

Girişimcilik evresi olarak da bilinen bu evrede örgütte az sayıda personel çalışır, henüz biçimsel bir örgüt yapısı yoktur. Tüm kararlar işletme ürününü yaratan veya işletmeyi kuran girişimci tarafından alınır ve işletme sahiplerinin kişisel gözetimine dayanan bir kontrol uygulanır. Bu dönemde yaratıcı ve teknik yönelimli sahipler, yönetim sorunlarıyla karşı karşıyadır. Girişimciler ya örgüt yapısında devam eden büyümeye yardımcı olacak düzenlemeleri gerçekleştirmeli, ya da bu düzenlemeleri yapabilecek güçlü yöneticileri iş başına getirmelidir [3].

### II.2. Büyüme Evresi

Örgütün gençlik evresi veya birikim evresi olarak da tanımlanan bu evrede, işletme hem ürün çeşidini, hem de gelirlerini artırma çabasıdadır. İşletmede hedef saptama, fonksiyonlara göre örgütlenmiş bir resmi yapı ve kısmen yetki devri gerçekleşmiştir, ancak iletişim ve kontrol büyük ölçüde biçimsellikten uzaktır.

Bu dönemde yeni yönetim başarılı oldukça, örgütün alt kademelerinde çalışanlar üzerlerinde yukarıdan aşağıya güçlü bir liderlik baskısı hissederler. Üst düzey yöneticiler sorumluluk devretmeye istekli olmadıkça, bir özerklik krizi oluşur. Örgüt, doğrudan bir gözetim olmaksızın, bölümlerin kontrol ve koordinasyonunu sağlayan bir mekanizmaya ihtiyaç duymaktadır [3].

### II.3. Ergenlik Evresi

Biçimselleşme ve kontrol evresi olarak da adlandırılan bu evrede işletmelerin başlıca çabaları pazar paylarını korumak, ölçek ekonomisinden yararlanarak maliyetlerini düşürmek, çalışanlar üzerinde daha sıkı bir yönetim kontrolü kurmak ve yeni ürünler geliştirmek üzere fon yaratmaktır [4].

İşletme büyüdükçe, bir önceki evrede oluşturulmuş olan fonksiyonlara göre biçimsel örgüt yapısının koordinasyonu giderek güçleşir. Örgüte mühendisler, insan kaynağı uzmanları ve diğer uzman kadrolar eklenebilir. Üst yönetim planlama ve strateji oluşturma ile uğraşmakta olup, işletmenin yönetilmesi orta yönetim kademelerine bırakılmıştır. Ergenlik evresinde koordinasyonu sağlamak üzere kural, prosedür ve kontrol sistemleri yaygınlaştırılmış olup, kontrol daha çok merkezileştirilir. İletişim daha seyrek ve daha biçimseldir. Koordinasyonu sağlamak üzere, işletmede ürün grupları ve diğer yerinden yönetim üniteleri oluşturulabilir. Yeni koordinasyon ve kontrol sistemleri etkin olarak çalıştığında, üst yönetim ve saha üniteleri arasında bağlayıcı mekanizmalar oluşturularak, işletmenin büyümeye devam etmesi sağlanabilir [3].

Ancak rekabete ilişkin sorunlar, teknolojik değişiklikler ve benzeri faktörler, bilgi işleme ihtiyacını arttırabilir ve örgütün esnekliği azalarak sözü edilen faktörlere tepki vermesi ağırlaşabilir. Örgüt üyeleri kırtasiye ve merkezi kontrolün zararlarından olumsuz bir şekilde etkilendikçe, işletmede kriz oluşur [5]. İşletmedeki yoğun kırtasiye işlemi, oluşturulan bir çok sistem ve program, orta kademedeki yöneticileri boğmaya başlar. Orta kademe yöneticileri uzmanların işlere karışmasına karşı çıkabilir; yaratıcılık kısıtlanabilir. Örgüt, biçimsel programlarla yönetilemeyecek ölçüde büyük ve karmaşık bir hal alır [3].

İşletme ergenliğe ulaştıktan sonra, geçici çöküş dönemlerine girebilir. Her on veya yirmi yılda bir yenilenme ihtiyacı doğabilir. Örgütün çevre ile denge durumu bozulabilir veya aşırı ölçüde bürokratikleşerek hareket kabiliyeti azalır; bir yaratıcılık ve modernizasyon döneminden geçmesi gerekir. Çoğunlukla karlılık düzeyinin düşmeye başladığı noktada, işletmeler durakladıklarını fark eder ve önemli değişimler geçirdikleri "yeniden canlanma" uğraşına girer [2].

### II.4. İncelikli Yapısal Analiz Evresi

Ergenliğe ulaşmış örgütler dönemsel yenilenmelerden geçmezler ise, çöküşe geçeceklerdir [3]. İncelikli yapısal analiz evresindeki çabanın başlıca amacı yeniden canlanma, yani işletmenin yaratıcı gücünün yenilenmesidir; bu evredeki kriz, işletmenin yeniden canlanma ihtiyacından kaynaklanır. Tüm işletmeler bu çaba içine girmedikleri gibi, girenlerin de tümü başarılı olamaz. Bazı işletmeler bir oturmuşluk durumu tesis ederek, kendilerini hiç değilse belirli bir süre için bu konumda tutarlar. Diğer işletmeler ise yeniden canlanma uğraşlarına rağmen çöküş dönemine girerler ve sonuçta ortadan kalkarlar. Böylelikle işletmelerin ergenlik devresinden beri süregelen yoğun maliyet kontrol çabaları, yaratıcı çalışmalarını kısıtlamakta, satış ve karlılıklarında azalmaya yol açarak onları bir kısır döngü içine sokmaktadır .

Üst yöneticiler örgütün bu evredeki yeniden yapılanma çabasında, işletmenin temel işini ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere, iş süreçlerinin ne şekilde daha iyi organize edilebileceğini tekrar gözden geçirirler ve ürün çeşitlendirmesi ile oluşan büyüme için uygun düşecek bir şekilde, fonksiyonel örgüt yapısından ürün veya hizmet, coğrafi, müşteri ve benzeri bazda örgütlenmeye geçebilirler. Böylelikle, karar alma sürecinin örgütün tüm kademelerine yayılması sağlanmış olur. Ancak örgüt yapısındaki bu hızlı değişimi yürütebilmek için, yoğun bir şekilde koordinasyon mekanizmalarına başvurulur. Başka bir deyişle, değişik iş ünitelerinde, benzer düzeylerde çalışan personel arasında koordinasyonu sağlamak üzere, geçici veya sürekli gruplar, kurallar ve prosedürlerden yararlanır [2,5].

İşletmelerin incelikli yapısal analiz evresinde kırtasiye krizinin çözümü, yeni bir iş birliği anlayışı ve takım çalışmasından geçer. Tüm örgütteki yöneticiler, sorunlarla birlikte yüzleşme ve birlikte çalışma becerileri geliştirirler. Kişilerin kendi kendilerini disipline sokmaları yoluyla ek biçimsel kontrol gereksinimi azalır. Biçimsel sistemler basitleştirilmeli ve bunların yerini yöneticilerden oluşan takımlar ve iş takımları almalıdır. İş takımları, iş birliğini gerçekleştirmek üzere, işletmedeki değişik fonksiyonları veya değişik bölümleri içeren takımlardır. Uygulanabilecek diğer bir yöntem de, küçük işletme felsefesini korumak üzere, örgütün değişik parçalara ayrılmasıdır [3]. Örgütler yaşam dönemlerinin bu evresindeki krizle yüzleşmek ve yeni bir döneme geçmek için cesur liderliğe gereksinime duyarlar. Bu dönemde üst yöneticiler sıklıkla değişir.

### III. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### III.1 Örgüt Kültürü ve Fonksiyonları

Örgüt kültürü, dışsal uyum ve içsel bütünleşmeye ilişkin sorunlarla başa çıkmayı öğrenmek üzere, bir grup tarafından ortaya çıkarılmış veya geliştirilmiş temel varsayımlardan oluşur. Bu varsayımlar iyi sonuç verdiklerinde, geçerli sayılarak yeni grup üyelerine sözü edilen sorunlara ilişkin olarak algılama, düşünme ve hissetmelerinde doğru yol olarak öğretilir [6].

İç bütünleşme açısından, örgüt kültürü, üyelerinin ortak bir kimlik geliştirmelerini ve birlikte nasıl etkin bir şekilde çalışacaklarını öğrenmelerini sağlar. Dışa uyum açısından ise, örgüt kültürü, çalışanların belirli hedefleri gerçekleştirmeye yönelik günlük faaliyetlerine yön verir. Örgütün müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap vermesine veya rakiplerinin atılımlarına tepki vermesine yardımcı olur [3].

Örgüt kültürünün fonksiyonları şöyle sıralanabilir:

- Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütten ayrııcı rol oynar

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır

- Örgüt kültürü, kişide kendi çıkarının ötesinde, daha kapsamlı bir bağlılık oluşmasını kolaylaştırır

- Örgüt kültürü, işgörenlerin söylemeleri ve yapmaları gereken şeylere ilişkin uygun standartlar ortaya koyarak, örgütü bir arada tutan bir sosyal yapıyı oluşturur; örgüt sosyal sisteminin istikrarını yükseltir

- Örgüt kültürü, mantık oluşturma ve kontrol mekanizması olarak çalışır; bu fonksiyonuyla işgörenlerin tutum ve davranışlarına yol gösterir ve onları şekillendirir [7].

J. Case, örgüt kültürünün özellikle işgörenlerin davranışını etkileme rolünün giderek daha çok önem kazandığını vurgulamaktadır. Örgütlerde denetim alanları genişledikçe, örgüt yapıları basıklaştıkça, takım anlayışına geçildikçe, biçimselleşmeden uzaklaştıkça ve işgörenler yetkilendirildikçe, güçlü bir örgüt kültürünün sağladığı **ortak anlam**, her işgörenin aynı yöne yönelmesini garanti altına almaktadır. Buna en güzel örneği oluşturan Disney'de, personel işe alındıktan sonra, güçlü kültür ve bunu destekleyen biçimsel kural ve düzenlemeler, her işgörenin aynı ve önceden belirlenmiş bir şekilde davranmasını sağlamaktadır.

Kilman, Saxton ve Serpa'ya göre, kültürün örgüt üzerindeki muhtemel etkisini incelemede, örgüt kültürünün özellikle üç yönü önem taşımaktadır [5] :

**Yönlendirme** : Kültürün örgüt hedeflerine destek verme derecesi (kültür çalışanların davranışlarını örgütsel hedefleri geliştirecek yönde etkilemiyorsa, etkisi olumsuz olacaktır)

**Yayıma** : Dengesiz dağılımın zıttı olarak, kültürün örgüt üyeleri arasında yayılma (paylaşılma) düzeyi

**Güçlülük** : Örgüt üyelerinin örgüt değerlerini ve örgüte ilişkin diğer hususları kabullenme derecesi

Örgüt kültürünün, günümüzde işletmelerin rekabette üstünlük elde etmelerinde büyük rolü vardır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir ve yöneticilerin seçilen stratejiyi yürütmelerini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır [8].

Paylaşılan ortak değer, inanç ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında, örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde çabuk davranamadıkları için, güçlü kültüre sahip olan rakiplerinin gerisinde kalırlar. Yine Kilman'a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerine, örgütün zor sorunlarını çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlamadığı zaman değişmelidir [8].

Örgüt dizaynı ile örgütün kültürü birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Görevlerin dar kapsamlı olduğu, karar verme yetkisinin üst düzey yönetim kademesinde toplandığı bürokratik bir örgüt yapısı, örgüt üyeleri tarafından içtenlikten uzak ve biçimsel olarak algılanır. Oysa görevlerin dar kapsamlı olmadığı ve yetki göçeriminin yapıldığı, biçimselliğin azaltıldığı örgüt yapılarında, örgüt kültürünün örgüt üyeleri üzerinde daha olumlu bir etki bırakması beklenmektedir [9].

Genel olarak bir örgütün kültürü, kurucusu ve başlangıçtaki lideriyle başlar; bu kişi belirli fikirleri ve değerleri vizyon, felsefe veya işletme stratejisi şeklinde açık-seçik, anlaşılır olarak düşünür ve uygular. Bu fikirler ve değerler başarıya ulaştığında kurumsallaşır ve kurucu veya liderin vizyon ve stratejisini yansıtan bir örgüt kültürü ortaya çıkar [3].

### III.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt Kültüründe Oluşturduğu Değişim

TKY, işletmenin iç ve dış müşterilerinin ve tedarikçilerinin ihtiyaç ve isteklerinden türeyen bir stratejidir. Bu şekilde işletme üzerindeki iç ve dış taleplerin belirlenmesi, kalite, maliyet, mal teslimi ve moral düzeylerinde sürekli iyileştirme, geliştirme ve bunların sürdürülmesini sağlar. TKY tüm bu aktiviteyi ve bilgiyi birleştiren bir sistemdir ve gerçekleştirilmesi örgüt kültüründe değişmeyi gerektirir [10].

Örgütsel değer, inanç ve normların yoğun ve güçlü bir şekilde, tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı köklü bir kültürde değişim sağlanabilmesi çok güçtür. Ancak işletmenin varlığının devamının tehlikede olduğu durumlarda örgüt üyeleri değişimi benimseyebilir [11].

R. Blackburn ve Benson Rosen'e göre, TKY'nin örgüt kültüründe oluşturduğu değişim aşağıdaki şekildedir:

- Güvensizlik ve eleştirilme korkusunun egemen olduğu bir ortamdan, yaratıcılığın gelişebileceği açıklık ve güven ortamına geçiş,
- Bireysel çalışmadan takım çalışmasına geçiş,
- Bölümler arasında engellerin kalkması,
- Yönlendirme ve kontrole dayanan otokratik bir yönetim biçiminden, takım lideri ve koç şeklinde daha ılımlı bir yönetim biçimine geçiş,

- Örgütün üst kademesinde merkezileşmiş güç yapısından, çalışanlarla paylaşılan bir güç yapısına geçiş,
- Sonuçlar üzerinde odaklaşma yerine, sonuçları getiren süreçlere yönelik sürekli iyileştirmeye, analizci ve gerçekleri baz alan bir karar almaya dayanan yönetime geçiş [12].

Japonların Kaizen olarak tanımladıkları ve TKY'nin temelini oluşturan kavramlar arasında yer alan sürekli iyileştirme, girdilerin çıktılara dönüştürülmesine ilişkin tüm faktörlerin iyileştirilmesi çabalarını kapsar. TKY'nde kalite araçlarının kullanımına ilişkin gerekli eğitimi almış olan işgörenlere iyileştirme yapmak üzere sorumluluk ve bunu başarmak üzere değişiklik yapma hususunda yetki vererek, onların güçlü bir şekilde motivasyonu sağlanmaktadır [11].

TKY'ni benimsemiş olan bir örgüt yapısında çapraz fonksiyonlu takımlar ve çapraz fonksiyonlu yönetim görülmektedir. Çapraz fonksiyonlu takımlar genellikle örgütün değişik parçalarındaki orta ve alt düzey yöneticiler ve işgörenlerin belirli sorunlar üzerinde çalışmalarıyla oluşur. Çapraz fonksiyonlu yönetimde ise örgüt yapısındaki üretim, finansman, pazarlama, mühendislik gibi değişik bölümler arasında iletişimi iyileştirmek üzere, kalite iyileştirme, maliyet düşürme ve programlama gibi çapraz fonksiyonlar üzerinde odaklanılır. Böylelikle, tüm işletme bazında koordinasyon ve iş birliği gerektiren konular üzerinde durulur. Çapraz fonksiyonlu yönetimin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, işletme bölümlerinin kendi çıkarlarının ötesinde, üst yönetim düzeyinde örgütlenmeleri gerekmektedir [13].

Sık rastlanan bir durum, örgütün üst düzeyindeki kıdemli yöneticilerin kalite iyileştirme çabalarında öncülük rol üstlenmek yerine, bu konudaki sorumluluğu orta düzey yöneticilerden oluşan çapraz fonksiyonlu takımlara göçermeleridir [14]. Böylelikle, örgütte başarılı TKY uygulaması için kritik önem taşıyan iki husus; üst yönetimin kalite iyileştirme çabalarına önderlik etmesi ve örgüt kültüründe TKY'nin gerektirdiği değişim gerçekleştirilememektedir.

Aşağıdaki tabloda TKY'ni benimsemiş olan bir örgütün kültürü ile daha geleneksel bir örgütün kültürü arasındaki farklar, genel misyon, amaçlar, yönetim yaklaşımı, yöneticinin rolü, müşteri gereksinimleri, sorunlara yaklaşım ve çözüm, iyileştirme, tedarikçiler, işlerin yapısı ve işletmenin odak noktası açılarından özetlenmiştir.

Tablo.1: Geleneksel - TKY Örgüt Kültürü Karşılaştırması

	GELENEKSEL	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
GENEL MİSYON	Yatırım üzerinde maksimum getiriye sağlamak	Müşteri tatmini (hatta müşterinin beklentilerinin üzerinde tatmini)
HEDEFLER	Kısa dönem vurgusu	Kısa dönem ve uzun dönem arasında denge
YÖNETİM	Her zaman açık değil; bazı durumlarda tutarsız hedefler	Açık; çalışanların katkıda bulunmalarını teşvik eder; tutarlı hedefler
YÖNETİCİNİN ROLÜ	Direktif verme; direktifleri uygulama	Koç; engelleri ortadan kaldırma, güven oluşturma
MÜŞTERİ TALEPLERİ	En yüksek öncelik taşımayabilir; belirsiz olabilir	En yüksek öncelik taşır; müşteri taleplerini belirlemek ve anlamak önemli
SORUNLAR	Suçlu arama; cezalandırma	Sorun belirleme ve çözüm
SORUN ÇÖZME	Sistemli değil; birey bazında	Sistemli; takımlar bazında
İYİLEŞTİRME	Düzensiz	Sürekli
TEDARİKÇİLER	Karşıt	İş ortaklığı
İŞLER	Dar kapsamlı; uzmanlaşmış	Geniş kapsamlı; genel

Kaynak : STEVENSON, W.J., *Production / Operations Management, 6th Ed., Mc Graw Hill, Boston, 1999, s. 494.*

#### IV. ÖRGÜT YAŞAM EVRELERİNDE TKY

İşletmelerin yaşam evrelerindeki yapısal özellikleri ve içinde buldukları uygulamalara göre, bu evrelerde TKY'nin başarı potansiyeli üzerinde bazı değerlendirmeler yapılabilir. Bu değerlendirmelerde TKY örgüt kültürünün özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Bir işletmede kurucuların başlangıçtaki örgüt kültürü üzerinde etkileri yüksektir; ilk örgüt kültürü kurucuların felsefesinden gelir. Yeni kurulan işletmelerin ölçeklerinin küçüklüğü ve geçmişten gelen adetler ve ideolojilerin kısıtlayıcı etkilerinden soyutlanmış olmaları da, kurucuların kendi vizyonlarını tüm örgüt üyelerine benimsetmelerini kolaylaştırır [7].

Genç, kurucunun etkisi altındaki işletmelerde kültürün başlıca fonksiyonu, örgütü bir arada tutmaktır. Genç işletmenin kültürü, temelinde dış çevreye uyum sağlamasına uygun değilse, işletme yaşamını sürdüremeyecektir. Yapılması gereken değişiklikler belirlenmiş olsa bile, bu evrede kültürü değiştirebilme şansı çok düşüktür [6].

Öte yandan, üst yönetimin eylemleri, hangi davranışın kabul gördüğüne, hangisinin görmediğine ilişkin olarak örgütün genel iklimini ortaya koymaktadır. İşletmenin ürününü pazarda tutundurma çabasında olduğu ilk yaşam evresinde, ürününün rekabet şansını daha yüksek kaliteyi yakalamada ve bunu sürekli iyileştirmede gören girişimcilerin bu yöndeki eylemleri (örneğin, kaliteli işi övmeleri, ödüllendirmeleri, kalite iyileştirme eğitimine önem vermeleri), işletmede TKY için bir temel oluşturabilir. Böylelikle, hem çalışanların kendilerinden bekleneni başarmak üzere uyumlu çalışmaları ile içte bütünleşme, hem de dış çevreye uyum sağlanabilir.

Kalite ödülü kazanmış 600 firma üzerinde yapılan bir araştırmada, TKY etkin bir şekilde uygulandığında, hem küçük, hem de büyük işletmelerde finansal performansın hızlı bir şekilde düzeldiği tespit edilmiştir. Sözü edilen araştırmada, küçük işletmeler, faaliyet karı açısından kıyaslandıkları işletmelere göre ortalama yüzde 63 üstünlük gösterirken, büyük işletmelerde bu üstünlük yüzde 22 olarak gerçekleşmiştir. Satış hacmi açısından, küçük işletmeler kıyaslandıkları işletmelere göre ortalama yüzde 39 üstünlük gösterirken, büyük işletmeler kıyaslandıkları işletmeleri satışlarda ortalama yüzde 20 geçmişlerdir. Satışların karlılığı açısından ise, küçük işletmeler kıyaslandıkları işletmeleri ortalama yüzde 17 geçerken, büyük işletmelerde satışların karlılığı kıyaslandıkları işletmelerin ortalama yüzde 7 üzerinde olmuştur. Araştırmada elde edilen bulgulara göre küçük işletmelerin büyük işletmelerden daha iyi performans göstermelerinin şartı olmadığı şöyle açıklanmaktadır: TKY'nin ana elemanları arasında yer alan takım çalışması, işgören güçlendirilmesi, fonksiyonel bölümler arasında iş birliği ruhu küçük işletmelerde zaten bir ölçüde mevcuttur. Bunun yanı sıra büyük işletmelerde değişimi gerçekleştirmek daha güçtür [15].

Ancak işletmenin ilk yaşam evresinde biçimsel bir örgüt yapısı olmaması, çalışanların karar alma sürecine katkıda bulunamaması, işletme sahiplerinin kişisel gözetimine dayanan bir kontrol uygulanması ve tüm bu faktörlerin etkileşimiyle ağırlığı hissedilen yönetim sorunları nedeniyle, örgütte TKY uygulamasının uzun dönemde başarı potansiyeli yüksek olmayabilir.

İşletme büyüdükçe belli ölçüde bir biçimsel yapı oluşmakla birlikte, yetki devrinin gelişmemesi, kontrolün merkezi olarak yürütülmesi nedenleriyle TKY'ne geçiş giderek güçleşmektedir. Öte yandan, girişimcilik

evresinde kurucuların bu yönde uygulamalarıyla kalite vurgusu taşıyan bir işletme kültürünün temeli atılmış olsa bile, büyüme evresinde kurucuların ayrılması ve/veya yönetim sorunlarını çözmek üzere iş başına getirilen yöneticilerin kalite hususunda aynı hassasiyeti göstermemeleri olasılığı da TKY'nin gelişmesine olumsuz etkide bulunabilir.

Örgütün orta yaş döneminde kültür yönetilebilir ve değiştirilebilir, ancak bu arada dengeyi sağlayan tüm kaynaklar dikkate alınmalıdır. Büyümüş ve ürün çeşitlenmesine gitmiş olan örgüt, her biri ayrı kültüre sahip bulunan bir çok fonksiyonel, coğrafi ve benzeri bazda örgütlenmiş gruplardan oluşabilir. Bu gruplar arasında kültür bazında çelişkiler olabilir. Yönetimin vermesi gereken en güç stratejik kararlardan biri, örgütün çevresel karışıklığa karşı esnek kalmasını sağlamak üzere, çeşitlilik içeren bir kültür veya daha homojen tek bir güçlü kültürün yaratılması arasında seçim yapmaktır [6].

Ergenliğe ulaşmış pazarlar ve ürünler nedeniyle veya yaratıcılığı engelleyen yoğun iç oturmuşluk ve rahatlık nedeniyle, ergenlik evresine girmiş veya çöküşe geçmiş örgütler, kültürlerini oluşturan parçalarda değişiklik yapmak ihtiyacında olabilirler. Böylesi bir değişimi gerçekleştirmek daima acı veren bir süreç olacak ve güçlü bir direniş ile karşılaşacak, eski kültürlerine bağlı kalmak isteyen çok sayıda kadroda değişim gerektirecektir [6].

Ergenlik evresinde uzman kadroların da eklenmesiyle giderek büyüyen biçimsel örgüt yapısında koordinasyonu sağlamak daha da güçleşir. Bu evrede yönetim bir taraftan pazar payını korumak ve maliyetleri düşürmekle uğraşırken, bir taraftan da kural, prosedür ve kontrol sistemlerini yaygınlaştırarak, işgönerler üzerindeki kontrolü daha merkezileştirme yoluna gidebilir. Ayrıca uzmanlar ve hat yöneticileri arasında çatışmalar meydana gelebilir. Böylelikle, çalışanların yaratıcılığının teşvik edilmediği, ürettikleri ürünlerle ilgili olarak iyileştirici önerilerde bulunmalarına destek verilmeyen bir ortam oluşabileceğinden, işletmenin yaşamının bu evresinde TKY uygulamasında başarı sağlanması, belirli düzenlemelerin yapılmasına bağlı olmaktadır.

Ancak yerinden yönetim üniteleri tesis etmiş, üst yönetim ve orta yönetim kademeleri arasındaki kopukluğu önlemek üzere işletmenin üst yönetimi ile bu ünitelerin arasında bağlayıcı mekanizmalar oluşturmuş örgütlerde, koordinasyon sorunu çözüleceğinden, TKY kültürü oluşturma çabaları etkili olabilir. Sözü edilen işletmeler, örgüt üyelerinin kırtasiye ve merkezi kontrolün zararlarından olumsuz etkilenmelerini önleyebilen, çevresindeki teknoloji, rekabet ve benzeri faktörlere ilişkin değişimlere tepki verebilecek esneklikte bir örgüt yapısına sahip olan, hat yöneticileri ve uzmanların uyum içinde çalışabildikleri işletmelerdir.

Bir işletmede TKY uygulamasının başarılı olması,

tüm çalışanların katılımına bağlıdır [16]. Büyüme ve ergenlik evrelerinde oluşan yetki devri eksikliği ve merkezi kontrol nedenleriyle, TKY'nin ön şartlarından biri olan tüm personelin katılımının gerçekleşmeyeceği, böylelikle sözü edilen evrelerde TKY uygulamasında başarı sağlanmasının güç olacağı düşünülmektedir.

Ergenliğe ulaştıktan sonra hareket kabiliyeti azalan, çevresiyle denge durumu bozulan ve geçici çöküş dönemlerine girebilen işletme, yenilenme ihtiyacındadır. İşletmenin üzerinde ağırlığı fazlasıyla hissedilen bürokratikleşmenin artmasını önlemenin yolu, yeni bir iş birliği anlayışı ve takım çalışmasından geçer. Tüm örgütte yöneticiler sorunlarla birlikte yüzleşme ve birlikte çalışma becerileri geliştirebilirlerse, bu dönemde TKY uygulamasının başarı şansı yüksek olur.

TKY'ne ilişkin açıklamalarda belirtildiği gibi, TKY'nin temelini oluşturan kavramlardan biri de takım yaklaşımıdır. Sorun çözmede ve fikir birliği sağlamada takımlardan yararlanılmasıyla, grup sinerjisi, kişilerin katılımı, kişiler arasında iş birliği ruhu ve paylaşılan değerler oluşması açısından yararlar elde edilmektedir [11]. Örgütte bu şekilde bir takım anlayışının gelişip yerleşebileceği en uygun dönem, ergenlik evresini izleyen incelikli yapısal analiz evresidir. Bu evrede yeniden canlanma uğraşını başarıyla sonuçlandıran işletmelerde, karar alma sürecine tüm örgütün katılımı, iş süreçlerinin yeniden organize edilmesi ve takım anlayışına geçilmesiyle, TKY için gerekli alt yapı hazırlanmıştır. Biçimsel sistemlerini basitleştirebilen ve bunların yerini yöneticilerden oluşan takımlar ve işletmedeki değişik fonksiyonları veya bölümleri içeren iş takımları alan, böylelikle kendilerini yenileyebilen işletmeler hem yeniden canlanmayı başarabilme, hem de TKY için sağlam bir temel oluşturma potansiyelini taşır. Bu işletmelerin örgüt yapılarında TKY'ne uygun değişimi gerçekleştirmelerindeki iki sınırlayıcı faktör, işletmenin büyüyüp yaşlanmasına ve güçlü bir kültüre sahip olmasına bağlı olarak, örgüt kültüründe değişim sağlanmasının giderek güçleşmesidir.

TKY uygulamasında başarılı olabilmenin bir yolu da TKY'ni işletmenin tümü yerine bir parçasında uygulamaktır. TKY klasik şekilde yönetilen örgütten tamamen farklı olduğu için, mevcut işyerlerinde uygulanması çoğunlukla güçtür; buna karşın TKY'nin ana örgütten ayrı bir yeni tesis veya bölümde daha başarılı bir şekilde uygulandığı görülmektedir [17].

## V. SONUÇ

İşletmeler yaşam evreleri süresince çeşitli yapısal sorunlarla karşılaşmaktadır. Sorunlarını çözümlenebilen işletmeler yaşamlarını sürdürmekte, çözümlenemeyenler ise ortadan kalkmaktadır. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi gibi örgüt kültüründe köklü bir değişim gerektiren yönetim felsefesini sağlam temellere oturtabilmeleri için, yaşam evrelerindeki sorunları krize

dönüşmeden çözümlenmeleri, kültürel yapılarında gerekli uyarlamaları gerçekleştirmeleri zorunludur.

Örgüt kültürünün yerleşmiş, güçlü bir konum kazanmadığı ilk dönemde, işletmenin kurucusunun örgüt kültürü üzerindeki yoğun etkisi TKY için bir başlangıç oluşturabilir. Ancak işletme büyüyüp olgunlaştıkça yaşamını tehdit eden merkezi kontrol, koordinasyon, eksik iletişim ve bürokrasi sorunları, örgütte TKY'nin gelişimini de olumsuz etkilemektedir. Bu sorunlar krize dönüşmeden yapılarında bürokrasiyi azaltan, koordinasyon mekanizmalarını kuran ve takım anlayışını geliştiren, özellikle kurucuları TKY'nin gelişmesinde lider olan ve kadrolarında gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip kişilerin çalışmasını sağlayan işletmeler, TKY'ni sağlam temellere oturtabilecektir. Başka bir ifade ile, işletmelerin TKY'nde başarılı olmaları, yaşam evrelerinde karşılaştıkları sorunları, bu sorunlar krize dönüşmeden, yapılarında gerekli kültürel değişimi gerçekleştirerek çözümlenmelerine bağlıdır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] REINECKE, J.A.; DESSLER, G.; SCHOELL, W.F., **Introduction to Business**, 6. Baskı, Allyn and Bacon, Boston, 1989, s.106.
- [2] GATEWOOD, R.D.; TAYLOR, R.R.; FERRELL, O.C., **Management**, Irwin, Chicago, 1995, ss.373-374.
- [3] DAFT, R.L., **Organization Theory and Design**, 6th Ed., South-Western Publishing, Cincinnati, 1998, s.175-177, ss.368-369.
- [4] CASCIO, W.F., **Managing Human Resources**, 5th Ed., Irwin/McGraw Hill, Boston, 1998, s.204.
- [5] BARTOL, K.M.; MARTIN, D.C., **Management**, McGraw Hill, Inc., New York, 1996, S.103-104,230-231.
- [6] SCHEIN, E.H., "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", **The Great Writings in Management and Organizational Behavior**, 2nd Ed., BOONE, L.E.; BOWEN, D.D. (editors), McGraw-Hill, Inc., 1987, ss.445,457-458.
- [7] ROBBINS, S.P., **Organizational Behavior**, 8th Ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1998, ss.601,603.
- [8] EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6.Baskı, Beta, İstanbul, 2000, s.150,155.
- [9] GRIFFIN, R.W., **Management**, 3rd Ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1990, s.332.
- [10] "TQM : Definition of Total Quality Management", [http://www.iqd.com/Hoshin\\_Def.htm](http://www.iqd.com/Hoshin_Def.htm).
- [11] STEVENSON, W.J., **Production / Operations Management**, 6th Ed., Mc Graw Hill, Boston, 1999, ss.493-494,615.
- [12] COOK, C.W.; HUNSAKER, P.L.; COFFEY, R.E., **Management and Organizational Behavior**, 2nd Ed., Irwin, Chicago, 1997, s.131.
- [13] "Cross-Function Management, TQM Implementation Timeline", [www.engin.umich.edu/~gmazur/tqm/xfunct.htm](http://www.engin.umich.edu/~gmazur/tqm/xfunct.htm)
- [14] WEAVER, C.N., "How to Use Process Improvement Teams", **Quality Progress**, Aralık 1993, s.66.
- [15] HENDRICK, K.B.; SINGHAL, V.R., "New Research Proves That TQM is Alive and Well", **Advanced Manufacturing Magazine**, Ekim 1999, <http://www.advancedmanufacturing.com/October99/quality.htm>
- [16] EARLY, R., **Guide to Quality Management Systems for the Food Industry**, Chapman and Hall, London, 1995, s.202.
- [17] ANTHONY, W.P.; PERREWE, P.L.; KACMAR, K.M., **Strategic Human Resource Management**, 2nd Ed., The Dryden Press, Fort Worth, 1996, s.452.



**Bahar TANER**

Mersin Üniversitesi,  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu – MERSİN

Tel: +90 324 325 90 26  
[bahartaner@mersin.edu.tr](mailto:bahartaner@mersin.edu.tr)

Bahar TANER has Ph.D. from Faculty of Economics and Administrative Sciences at Çukurova University. She is Associate Professor at Mersin University School of Tourism and Hotel Management. Her research areas are total quality management, productivity management, leadership and motivation.