

İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİM DERGİSİ

eylül - ekim '99  
3.500.000 TL

# HUMAN RESOURCES



çok üzgünüz...

3/4

# toplam kalite yönetimi ve yeniden yapılanma (reengineering): karşılaştırmalı bir analiz

*dr. oya aytemiz seymen*

*balıkesir üniversitesi  
turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu*

## GİRİŞ

### İRİŞ

Temelleri istatistiksel kalite kontrol sürecinin ilk adımlarının atıldığı 1924'e dek uzanan "kalite" olgusunun, organizasyon düşüncesinde bugünkü anlam ve önemini kazanması 1980'li yıllarda başlar. Bugün dünyanın pekçok ülkesindeki değişik sektörlerde uygulanmakta olan ve başarılı sonuçlarıyla dikkat çeken "Toplam Kalite Yönetimi (TKY)" global düzeyde ortaya çıkan büyük değişimin ve bu değişime uyum sağlama çabalarının bir boyutunu oluşturur. 1980'li yıllar, "kalite"nin yalnızca üretim sürecinde değil; işletmelerin tüm örgütsel süreçlerinde, yönetsel anlayış ve felsefelerinde ve uyguladıkları yöntem ve sistemlerde değişimi gerektiren bir kavram olma-ya başladığı yıllardır.

Diğer yandan son yıllarda, Toplam Kalite Yönetimi'nden sonra en çok ilgi uyandıran ve çoğu araştırmaların adeta "Toplam Kalite Yönetimi"ne alternatif olarak gösterdikleri yepyeni bir yönetim yaklaşımı, tartışmaların odak noktasını oluşturmaktadır. Yeniden Yapılanma (YY) ya da "Reengineering" olarak ifade edilebilen bu yaklaşım işletmelerde "iş" anlayışını temelden deği-

tirmeyi hedef alır. İşletmelerin yönetsel ve örgütsel yapılarında, iş ve iş süreçlerinde ve çevresel boyuttaki ilişkiler bütününde baştan aşağı bir değişim zinciri oluşturan Yeniden Yapılanma'nın en önemli özelliği, "stres" kavramına yeni ve çok daha farklı bir boyut kazandırmasıdır.

Bu makaleden amaçlanan, son yıllarda işletme yöneticiliği ve organizasyon alanında büyük ilgi gören bu iki yaklaşımın karşılaştırmalı bir analizini yapmak ve özellikle hangi noktalarda birbirlerine yaklaşıp, hangi noktada ayrıldıklarını ortaya koymaktır.

### **1) Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma Nedir?**

Toplam Kalite Yönetimi, üretim süreçlerinde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, işletmenin iç ve dış çevresini oluşturan tüm unsurların katkısıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve örgütsel yapıda "insan" unsurunu sürekli gelişme ve eğitim yoluyla ön plana çıkaran; bütün bunlarında ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir yönetimle sağlanabileceğini savunan bir yaklaşımdır (1).



Toplam Kalite Yönetimi, bir teknik ya da yöntem olmanın ötesinde, çeşitli tekniklerin ve araçların kullanıldığı, sürekli gelişme çizgisi içinde yüksek kalite ve en düşük toplam maliyetin elde edilmesine yönelik; bunun yanı sıra işletmelerin gerek kendi bünyelerinde gerekse dış çevrelerinde iletişim içinde buldukları kişi ya da birimlerin tüm gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir.

Yeniden Yapılanma ise, işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında,

**Yeniden yapılanma ile, işletmenin tüm performans ölçümlerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak ve rekabet çizgisini aşmak hedeflenir.**

temel görev ve sorumluluklarını ve faaliyet alanlarına giren tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi yepyeni bir bakış açısı ile ele almalıdır. Bu sayede, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterileri için daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamiyle "süreçler"e odaklı bir yapılanma çerçevesinde işletmeyi bütünsel anlamda yeniden tasarlayabilirler (2).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi bir işletmenin Yeniden Yapılanma'ya yönelik bir değişimi gerçekleştirebilmesi için en temel koşul, o güne dek uygulamakta

olduğu iş yapma usullerini ve hatta düşünce tarzını değiştirmesidir; öyle ki işletmenin kuruluşundan itibaren kabul edilen pekçok varsayımın gözardı edilmesi gerekecektir. En önemlisi de, bu köklü değişimin "müşteri memnuniyeti"ni en üst düzeyde sağlayacak bir yapı üzerinde tasarlanmaya çalışılmasıdır. Yeniden Yapılanma ile, işletmenin tüm performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak ve rekabet çizgisini aşmak hedeflenir.

## **2) Toplam Kalite Yönetimi ile Yeniden Yapılanma Yaklaşımları Arasında Ne Tür Benzerlikler ve Farklılıklar Vardır?**

Toplam Kalite Yönetimi ile Yeniden Yapılanma'nın karşılaştırılması ve aralarındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konması için, öncelikle "kalite" ve "kalite yönetimi" kavramlarının anlamı ve önemi üzerinde durmak gerekecektir. 1980'li yıllarda üretimde zorunlu olarak ön plana çıkan "kalite" kavramı, 1990'lı yıllarda yanına "hız" unsurunu da alarak uluslararası rekabete yeni bir boyut kazandırmıştır. Bunun anlamı, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini en doğru şekilde ve en hızlı belirleyip, üretim süreçlerini de bu gelişmelere en hızlı uyarlayabilen işletmelerin günümüzde uluslararası alanda rekabetçi üstünlüğü elde edebilecekleridir.

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu "kalite"yi, bir malın ya da hizmetin, tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır (3). Öyleyse ürün veya hizmetin, tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında uygunluk, güvenilirlik ve mükemmelle yaklaşma gibi özelliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikleri taşıyan mal ve hizmet üretmek ve bu üretim sürecini, işletmenin mekanizmalarını aynı hedefe doğru harekete geçirerek sürekli kalmanın yollarından biri, Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasıdır.

Toplam Kalite Yönetimi'nde tüm işler ve iş süreçleri, işletmenin iç ve dış tüm müşterilerinin tatmini sağlamak amacıyla ve onların da aktif katılımıyla sürekli gözden geçirilmekte ve bu dinamik yapı içerisinde iyileştirici faaliyetler kademeli ve sıradan şekilde yerine getirilmektedir. Bu noktada, Yeniden Yapılanma'nın Toplam Kalite Yönetimi'nden ayrılan en önemli özelliği, iş anlayışını temelinden değiştirmeyi hedeflemesidir.



Toplam Kalite Yönetimi ile Yeniden Yapılanma'nın karşılaştırmalı analizi yapılırken, farklı hareket noktalarından yola çıkabilmek mümkündür. Bu nedenle öncelikle her iki yaklaşımın aşağıdaki üç temel kavram üzerinde nasıl durduğunu ele alarak, karşılaştırmayı bu yönde yapmak uygun görülmüştür:

#### a) Müşteri - Odaklılık

Toplam Kalite Yönetimi, gerek iç gerekse dış müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasına aynı önem derecesiyle yaklaşır. İşletme sahipleri ya da ortakları, yatırımlarının geri dönüş kalitesini ararlar; müşteriler, kaliteli ürün ve hizmete en uygun maliyetle ve en hızlı şekilde ulaşmak isterler; çalışanlar ise daha kaliteli bir çalışma ortamı ve yaşam düzeyi beklentisi içindedirler. Önemli olan bu grupların tümünün ve hatta tedarikçiler, çeşitli özel veya kamu kuruluşları ile toplum üyelerinin gereksinimlerinin en etkin karşılama yollarının bulunmasıdır.

**“Rekabet” ve “Değişim” dışında, Yeniden Yapılanma’yı yaratan üç önemli güçten biri de “müşteri”dir.**

“Rekabet” ve “Değişim” dışında, Yeniden Yapılanma'yı yaratan üç önemli güçten biri de “müşteri”dir. Yeniden Yapılanma'ya göre, her müşterinin kendi gereksinimlerinden oluşan bir mal ve hizmet hütünü vardır ve bunu tatmin etmede başarısızlığa uğrayan işletmeler piyasada varlık gösteremezler, dolayısıyla mevcut ve potansiyel müşterilerinin - iç ve dış - ne istediklerini, bunun yanında işletmeden ne elde ettiklerini, yani işlet-

menin onların gereksinimlerine nasıl ve ne ölçüde yanıt verebildiğini araştırıp bulmak Yeniden Yapılanma çalışmasında en öncelikli hareket noktasıdır (4).

Görüldüğü gibi her iki yaklaşımında özü, organizasyondaki tüm faaliyetlerin “müşteri memnuniyeti” üzerinde odaklaşmasıdır. Burada vurgulanacak en temel farklılık ise, Yeniden Yapılanma'da sözü edilen hedefe ulaşabilmek için uygulanmakta olan tüm iş yapma usullerinin, tekniklerin, düşünce tarzının ve organizasyon yapısının, “süreçler”in baştan tasarımı yoluyla tamamiyle değiştirilmiştir. Toplam Kalite Yönetiminde ise, aşamalı ve süreklilik kazanan iyileştirmeler yoluyla bu hedefe ulaşılmaya çalışılır.

#### b) Yalın Üretim - Yalın Organizasyon

Toyota tarafından dünyaya yayılan “yalın üretim” kavramı ile vurgulanmak istenen, hantal olmayan, çevik, dinamik, sıkıca ancak hareket kabiliyeti yüksek bir üretim yapısıdır. Bu kavramın temelinde; hertürlü israfı karşı oluş yatmaktadır. Zaman, kullanılan kaynaklar ve çaba asla israf edilmemelidir. Ancak bu tür bir üretim yapısını kurmak, tek başına yeterli değildir. Düşünce yapısının da bu temel normlara göre yeniden biçimlendirilmesi gerekir (5).

Japonların “muda” olarak adlandırdıkları “yalın düşünme” bu anlamda üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Yalın düşünme, “değer” tanımlama, değer yaratan faaliyetleri en ideal sıralamaya tabi tutma, bu faaliyetleri herhangi birinin istediği zaman kesilmeyecek şekilde yürütme ve onları daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmeyi ifade eder. Özetle “yalın düşünme”, daha çok işi, daha az emek, daha az ekipman, daha az zaman ve mekân kullanarak yapmanın; bunu yaparken de müşterilerin - iç ve dış - tam

anlamıyla isteklerini karşılamaya giderek daha çok yaklaşmanın yolunu gösterir (6).

Yalın üretim ve yalın düşünme kavramları beraberinde “yalın organizasyon” kavramını da getirir. Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma da dahil olmak üzere pekçok çağdaş organizasyon yaklaşımı bu kavramı benimsemekte ve uygulamaya geçirmeye çalışmaktadır. Yalın organizasyon, müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk yanıt verebilmek için basitleştirilmiş, gereksiz ve kat-

**Yeniden yapılandırılan bir organizasyonda, klasik organizasyon yapısı her zaman bütünüyle yıkılmamakla birlikte, işlerin büyük bir kısmı süreç gruplarına aktarılmaktadır.**

madeğer yaratmayan faaliyetlerden arındırılmış ve işi yapan kişi ile karar veren kişinin birbirine yakınlaştırıldığı, hatta aynı kişi haline getirildiği bir yapıdır (7). Bu tür organizasyon yapıları, yönetim kademelerinin önemli ölçüde azaltıldığı, yata-y ve basık yapılardır.

Gerek Toplam Kalite Yönetimi gerekse Yeniden Yapılanma, verimsiz görülen, müşteriye katmadığı yarar olmayan, iş yükünü gereksiz yere arttıran faaliyetlerden ve süreçlerden kurtulmayı amaçlar. Dolayısıyla her iki yaklaşımda da organizasyonel yapı ve işleyişi

yalınlaştırma düşüncesi önem taşımaktadır.

Yeniden Yapılanma yardımıyla yaklaşmanın gerçekleştirilmesinde “süreçlerin yeniden tasarımı (Business Process Reengineering)” kilit önem taşır. Belli süreçleri oluşturan işler topluluğunun bütünüünün en başta ele alınması, bunlara gerek olup olmadığının, bu işlerin nerede ve nasıl bir katma-

değer yarattığının saptanması ve başka işlerle birleştirilip birleştirilmeyeceğinin belirlenmesi gibi faaliyetler “yalın üretim”in gerçekleştirilmesi amacıyla yöneliktir. Toplam Kalite Yönetimi’nde ise “kalite çemberlerinin” dayandığı öneri sistemi ve sürekli iyileştirmeyi sağlayan döngü aracılığıyla tekrarlanan işlerin, hata ve gecikmelerin, engellemelerin azaltılmasına, zaman, emek ve ekipmanın en etkin kullanımı yoluyla maliyetlerin düşürülmesine çalışılır. Görüldüğü gibi, her iki yaklaşımda da aynı hedefe farklı yollarla ulaşılmaya çalışılmaktadır.

### c) Süreç - Odaklılık

Bilindiği gibi Yeniden Yapılanma’nın ana konusu “süreçler”dir. Yeniden Yapılanma felsefesi içinde geleneksel fonksiyonların yerini süreçlerin yönetimi almaktadır. Yeniden yapılandırılan bir organizasyonda, klasik organizasyon yapısı her zaman bütünüyle yıkılmamakla birlikte, işlerin büyük bir kısmı süreç gruplarına aktarılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi’nde de “süreç - odaklı” yönetim tarzı giderek büyük önem kazanmaktadır. Örneğin, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nın (EFQM) Toplam Kalite Modeli esas alınarak geliştirilen TÜSİAD - KalDer Toplam Kalite Modeli’nde süreçlerin yönetimi önemli bir yer tutar. İşletmenin başarılı olmasında etkisi büyük olan süreçlerin tanımlanması, sistematik biçimde yönetimi, gözden geçirilmesi ve iyileştirme hedeflerinin saptanması; bunun yanında süreçlerin iyileştirilmesinde çalışanların yenilikçi atılımları ve yuruculuklarının özendirilmesi, sözü edilen modelde yer alan 5. kriterdir (8).

Toplam Kalite Yönetimi’nde, süreç müşterilerinin ihtiyaçları başlayarak ve buradan geriye giderek çalışmalar sürdürülür. Ancak Toplam Kalite Yönetimi işletmenin mevcut süreçleri çerçevesinde



yürütülür ve Japonların "Kaizen" adını verdikleri ya da "sürekli aşamalı iyileştirme" olarak açıklanabilen bir anlayış ile onları geliştirmenin yolları aranır. Burada amaç çoğunlukla halen yapılmakta olanın daha iyisini yapmaya çalışmaktır. Kalite iyileştirme, süreç performansına yönelik, istikrarlı ve aşamalı bir iyileştirme (9). Yeniden Yapılanma ise, mevcut süreçleri daha da geliştirmek / iyileştirmek yerine, onları tamamıyla yok sayarak yerlerini yenileriyle değiştirmeyi öngörür. "Kalite"nin her iki yaklaşımda da stratejik bir yönetim disiplini olduğunu kabul edecek olursak, asıl farklılık noktasının "kalite"ye ulaşmada süreçlere bakış açısında odaklaştığı görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin karşılaştığı sorunların daha dar bir biçimde tanımlanmış teknik denilebilecek boyutları üzerinde odaklaşması yerine müşteri mutluluğu ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi amaçlarına odaklanması gereğini savunur (10). Yeniden Yapılanma'da ise müşteri mutluluğuna ulaşmada tamamıyla yeni bir bakış açısıyla yeniden yapılandırılan süreçler etkilidir.

### **3) Toplam Kalite Yönetimi İle Yeniden Yapılandırılmanın Karşılaştırılmasına Yönelik Farklı Görüşler**

Lawrence P. Leach, Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma arasındaki temel farkı şöyle açıklamaktadır: "Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmeyi büyütecek ve gelişmesini sağlayacak unsurları temin etmeye çalışırken, Yeniden Yapılanma, en baştan yeni bir işletme tasarlamayı ve kurmayı hedefler". Yine Leach'e göre, Toplam Kalite Yönetimi'ni uygularken, tüm organizasyonel kademeler, süreçlerini başarıyla nasıl iyileştireceklerini öğrenebilirler. Yeniden Yapılanma uygulanmaya başladığında ise, üst düzey organizasyon kademesi eski süreçleri kaldırmaya ve yepyeni süreçler inşa etmeye çalışır. Leach, bu süreçlerin genellikle yukarıdan aşağıya doğru oluşturulduğunu; acil ve

büyük atılımların gerçekleştirilmeye çalışıldığını; dolayısıyla, işgörenlerin değişimin nasıl olacağını yavaş yavaş ve sindirerek öğrenme şanslarının olmadığını savunmaktadır (11).

Joseph N. Kelada, bazı araştırmacıların Toplam Kalite'yi yalnızca "sürekli iyileştirme" ile ilişkilendirdiklerini ve bunun yanlış bir görüş olduğunu savunmaktadır. Kelada'ya göre, gerek sürekli iyileştirme gerekse baştan oluşturma ya da yenilik, Toplam Kalite'ye ulaşmada aynı öneme sahiptir. Bir işletme her zaman kendisini iyileştiremeyecebilir, bazen iyileştirme mümkün olmadığı gibi, akılcı olmayabilir ya da çok masraflı olabilir. Bu durumda yenilendirilmesi yani yeniden yapılandırılması gerekecektir. Diğer yandan bir işletme her zaman kendisini yenileyemeyebilir ya da Yeniden Yapılanma'ya gidemeyebilir. Tasarımcılar, gelecekte sisteme yönelik olarak ortaya çıkabilecek her şeyi önceden göremeyecekleri için, işletmenin tüm boyutlarıyla yeniden yapılandırılması bazı durumlarda mümkün olmayabilir. Dolayısıyla Kelada'ya göre, iki yaklaşımda ne birbirlerinin karşını ne de tamamlayıcısıdır. Çünkü onlar aynı yaklaşımın iki bölümüdür. ATST Quality Steering Committee, "Reengineering Handbook" isimli kitabında, Yeniden Yapılanma'yı "Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının yaşamsal önem taşıyan bir parçası olarak" tanımlamakla bu görüşü paylaşmaktadır (12).

Öte yandan Jack A. Castle, "An Integrated Model In Quality Management, Positioning TQM, BPR and ISO 9000" isimli çalışmasında, her iki yaklaşımın birleşiminden oluşan ve yöneticiler için bir kılavuz niteliği taşıyan bir model geliştirilmesi üzerinde durmuştur. "Bütünleştirilmiş Kalite Sistemi" olarak adlandırılan bu model, Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Yapılanma ve ISO 9000'in tekrar değerlendirilerek aynı model kapsamında birarada kullanılmasını sağlayan bir modeldir (13).

Castle'nin bu modeli, Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma yaklaşımlarına ait metodolojilerin birleşiminin işletmeler için daha etkin bir yapı oluşturabileceğini düşünen yazarların görüşlerine uygundur. Bu yazarlara göre, Yeniden Yapılanma yardımıyla yeniden oluşturulacak olan bir sistemin de zaman içinde aksayan süreçleri olabilecek ve bunlarda ancak sürekli aşamalı iyileştirme programlarıyla geç olmadan yenilenebileceklerdir (14).

Yalınzoğlu'na göre Toplam Kalite Yönetimi, kalite ve sürekli gelişme odaklı bir organizasyon kültürünün oluşmasını sağlayarak, işletmenin uzun dönemde rekabet gücünü koruma ve arttırmaya yönelik kapsamlı bir yönetim felsefesidir. Diğer yandan pazar şartlarının hızlı değişimi, rakiplerin stratejik atakları, yeni teknolojilerin sunduğu rekabet olanakları karşısında işletmelerin öncü konuma gelebilmeleri veya bu konularını koruyabilmeleri için iş yapma yöntemlerinde kapsamlı değişiklikler yapmaları kaçınılmaz olmaktadır. Yeniden Yapılanma, bu konumdaki işletmeler için en etkin yönetim önceliği olmalıdır. Dolayısıyla Yeniden Yapılanma'nın mı, yoksa Toplam Kalite Yönetimi'nin mi daha üstün olduğunu tartışmak yerine; Yeniden Yapılanma'yı, Toplam Kalite Yönetimi içinde gerektiğinde kullanılacak güçlü bir araç olarak görmek en büyük faydayı sağlayacaktır (15).

#### **4) Toplam Kalite Yönetimi İle Yeniden Yapılanmanın Birlikte Uyguladığı Örnekler Var mıdır?**

Son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma uygulamalarının birlikte yürütüldüğü işletmelere de rastlanmaktadır. Aşağıda verilen örnekler bunu doğrular niteliktedir:

#### **a) SİMKO Örneği**

SİMKO'da gerçekleştirilen projeler bu konudaki en çarpıcı örnekler arasındadır. "Yukarıdan - Aşağıya" olarak adlandırılan projeler, üst yönetimin belirlediği, yapı ve süreçlerde müşteri odaklı Yeniden Yapılanma'ya gidilmesini sağlayan, yani hızlı ve radikal değişimleri yansıtmaktadır. "Aşağıdan - Yukarıya" projeler ise tüm işletme çalışanlarının katılımı ile belirlenen ve gerçekleştirilen değişimi ifade etmektedir. Strateji, yapı, süreç ve insan şeklinde 4 boyutta ele alınan "Değişim" in gerçekleştirilmesinde, işletme önce (1993'te) Toplam Kalite Yönetimi'ni, bir yıl sonra da Yeniden Yapılanma çalışmalarını başlatmıştır. Ancak Toplam Kalite Yönetimi felsefesi için gerekli altyapı çalışmaları çok daha önceki yıllara dayanmaktadır. 1978'de Öneri Sistemi, 1985'de Kalite Çemberleri başlatılmış, 1989'da Kalite Güvenliği El Kitabı ve Yöntem Talimatları hazırlanmış, 1990 yılı başında ise ISO 9001'e göre ilk resmi Kalite Güvence Sistem Belgesi alınmıştır. Simko'daki çalışmalar kısaca şöyle özetlenebilir:

Bir yandan yapı ve süreçlerde Yeniden Yapılanma ile yeni teknolojiler kullanılarak, radikal değişimlerle ani ve büyük sıçramalar gerçekleştirilmiş; diğer yandan insan ve stratejiyi kapsayan Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile bu gerçekleştirilen sıçramaların kalıcı olması ve sürekli küçük adımlarla daha yukarıya gitmesi sağlanmıştır (16). Şekil 1.

#### **b) MTE Örneği**

Orta ölçekli bir sanayi kuruluşu olan MTE'nin uyguladığı "Değişim Yönetim Programı" da her iki yaklaşımın birlikte kullanılmasına örnek gösterilebilir:



Şekil 1. Simko'da Değişim Yönetimi Programı



Kaynak: Terfih Gündüz a.g.m., s.576

"Sıfır Stok / Sıfır Hata / Sıfır Hiyerarşi" ile üretim yapmayı ve üretim ve yönetim sistemlerini buna göre yeniden düzenlemeyi planlayan MTE, "Tam Zamanında Üretim / Toplam Kalite / Katalımcı Organizasyon" arasında güçlü bir bağ kurmayı ve bu bağı işletme kültürü ile birleştirmeyi hedeflemiştir. Toplam Kalite Yönetimi'ni bu şekilde "Sürekli Gelişme Projesi" adı altında benimseyen işletme, hedeflerine ulaşmada Yeniden Yapılanma'yı alternatif bir yaklaşım olarak görmemiş, tam tersine Sürekli Gelişimin bir parçası olarak kabul etmiştir. Böylelikle "Değişim Mühendisliği" olarak ifade ettiği Yeniden Yapılanma, işletmede halen sürdürülmekte olan Sürekli Gelişme Projesi'nin içerisinde uygulamaya konulmuştur (17).

c) Boston Üniversitesi'nde yürütülen (1994) ve 23 işletmedeki değişim projelerini kapsayan bir araştırmanın sonuçları, Yeniden Yapılanma ile Toplam Kalite Yönetimi'ni ayıran temel faktörlerin, projenin kapsamı, iyileştirme oranı, çapraz-fonksiyonellik, bilgi teknolojisinin rolü ve yukarıdan - aşağıya yönetim olarak sıralanabileceğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, çok geniş kapsamlı olan Yeniden Yapılanma projelerinin aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi

çalışmalarını da içerdiği, bunun yanında "Sürekli İyileştirme"nin istikrarlı şekilde yürütüldüğü takdirde Yeniden Yapılanma'ya yakın değişimleri getirdiği örneklerle rastlanmıştır. Üst yönetimin projeye katılım şekli de birbirinden farklı olabilmektedir. Yeniden Yapılanma'da yöneticiler hem projenin yönlendirilmesinde hem de tasarım ve uygulamaya ilişkin ayrıntılarda daha fazla yer almaktadır. Son olarak, Yeniden Yapılanma'da Toplam Kalite Yönetimi'ne göre organizasyonel değişim önceliklerinin farklı olduğu görülmüştür. Yeniden Yapılanma'da değişimin "köklü" olma niteliği, salt işletme süreçlerindeki değişimi içermemekte; insanların farklı şeyler yapması değil, geleneksel kuralların artık geçerli olmadığı bir ortamda bunları yapması öngörülmektedir (18).

## SONUÇ

Görüldüğü gibi, Toplam Kalite Yönetimi ile Yeniden Yapılanma'nın karşılaştırılmasına ilişkin birbirinden çok farklı görüşlere rastlanabilmektedir. Ancak her iki yaklaşımın, ortak yönleri bir tarafa bırakılacak olursa, temelde birbirinden tamamen ayrı yaklaşımlar olduğu açıkça görülebilir. İçinde buldukları durum ve şartların etkisiyle organizasyon yapı ve işleyişlerini yeni bir bakış açısıyla ele almak gereğini duyan işletme yönetimleri, her iki yaklaşımı da ilkeleri, araçları ve yöntemleri açısından ayrı ayrı değerlendirme yoluna gitmeli ve kendileri için en uygun buldukları yaklaşımı seçmelidirler.

Yeniden Yapılanma, hızlı, kolay ve sancısız bir süreç değildir. Tam tersine, beraberinde zorlu ve ağır bir iş, sabır ve risk getirir. İşletmeleri yönetenlerin ve o işletmede çalışanların düşünce yapılarının, çalışma tarzlarının hatta organize olma biçimlerinin kökten değiştirilmesi elbette zor olacaktır. Dolayısıyla, Yeniden Yapılanma kararının alınması ile başlayan ve işletmedeki tüm süreçlerin yeniden yapılandırılıp, değişim yönetiminin



eksiksiz uygulanması ile sürdürülen dönem, büyük bir titizlik yanında kararlılık ve cesaret gerektirir (19).

Mevcut süreçler içerisinde sürekli (düzenli periyodlarla) iyileştirmeler yapmak (Toplam Kalite Yönetimi) ise bu bağlamda daha kolay olabilir. Toplam Kalite Yönetiminde işgörenler, organizasyonlarını küçük adımlarla nasıl değiştirebileceklerini öğrenebilirler ve daha kapsamlı değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabilirler.

## KAYNAKÇA

- (1) **Tamer BOLAT, Oya Aytemiz SEYMEN**, "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", Turizmde Segme Makaleler: 26, TUGEY Yayını, No:39, İstanbul, 1996
- (2) **Oya Aytemiz SEYMEN**, "İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreci ve Otel İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999
- (3) **Rıdvan BOZKURT**, "Kalitenin Esasları ve Deming'in On Dört İlkesi", Verimlilik Dergisi, 1994/3, MPM Yayını, Ankara, 1994
- (4) **Tony R. OVENDEN**, "BPR: Definitely Worth Considering", The TQM Magazine, Vol.6, No:3, MCB University Press, 1994
- (5) **Nilgün UYSAL**, "Hantal Üretim Yapısından Çevik Üretim Yapısına", Garanti Dergisi, Sayı:104, Ekim, 1996
- (6) **James P. WOMACK, Daniel T. JONES**, Lean Thinking, Simon And Schuster, New York, 1996
- (7) **Tamer KOÇEL**, İşletme Yöneticiliği, 5. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995
- (8) **TÜSİAD - KalDer** Öz Değerlendirme El Kitabı 1996, TÜSİAD - KalDer Yayını, İstanbul, 1996
- (9) - (11) **Lawrence P. LEACH**, "TQM, Reengineering And The Edge Of Chaos", Quality Progress, Vol:29, No:2, American Society For Quality Control, Inc., 1996
- (10) **T.W. HARDJONO, S.ten HAVE, W.D.ten HAVE**, Mükemmelle Ulaşmanın Yolları, Çev: Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti., Rem Ofset Matbaacılık ve San. Ltd. Şti., İstanbul, 1997
- (12) **Joseph N. KELADA**, "Is Reengineering Replacing Total Quality", Quality Progress, Vol:27, No:12, Dec. 1994
- (13) **Jack A. CASTLE**, "An Integrated Model In Quality Management, Positioning TQM, BPR And ISO 9000", The TQM Magazine, Vol:8, No:5, MCB University Press, 1996
- (14) **Tuğrul DAİM**, "Neden Reengineering - Yeniden Yapılanma", Önce Kalite, KalDer Yayını, Yıl:3, İstanbul, Temmuz 1995
- (15) **Murat YALNIZOĞLU**, "Yeniden Yapılanma Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlu Mu?", 4. Ulusal Kalite Kongresi - Özgeçmişler ve Tebliğler, (8 - 9 Kasım 1995), TÜSİAD - KalDer Yayını, İstanbul, 1995
- (16) **Tevfik GÜNDÜZ**, "Simko'da Değişim Yönetimi Çalışmaları (Yeniden Yapılanma, Kültür Değişimi)", 5. Ulusal Kalite Kongresi - Özgeçmişler ve Tebliğler, (13 - 14 Kasım 1995), TÜSİAD - KalDer Yayını, İstanbul, 1996
- (17) **Cavit VARDARLILAR, Burak ALTUNTERİM**, "Orta Ölçekli Bir Sanayi Kuruluşunda Değişim Yönetimi", 4. Ulusal Kalite Kongresi - Özgeçmişler ve Tebliğler, (8 - 9 Kasım 1995), TÜSİAD - KalDer Yayını, İstanbul, 1995
- (18) **J. Robb DIXON, Peter ARNOLD, Janelle HRINKKE, Jay S. KIM, Paul MULLIGAN**, "Business Process Reengineering: Improving In New Strategic Directions", California Management Review, Summer 1994
- (19) **Oya Aytemiz SEYMEN**, "Otel İşletmelerinde Yeniden Yapılanma Çerçevesinde İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı (Business Process Reengineering)", II. Uluslararası, VIII. Ulusal Turizm Kongresi Tebliğleri, Adnan Menderes Üniversitesi, Kasım 1997