

SPOR ÖRGÜTLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Doç. Dr. Hakan Sunay

“Karşılaştığımız önemli sorunlar,
onları yarattığımız düşünce düzeyi
ile çözülemez”(Albert Einstein) (i).

GİRİŞ

2000’li yıllara girerken organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun “İNSAN”dan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır(ii).

- İnsan ürünü nesnelere çeşitliliğinin artması sosyal, örgütsel ve ekonomik anlamda yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesini kaçınılmaz hale getirmiştir.
- Nitekim “Toplam Kalite Yönetimi”(TKY) anlayışı da, kendini göstermeye başlamış yaklaşımlardan biridir.

TKY FELSEFESİ

- “TKY felsefesi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir”(iii).

- TKY felsefesi mevcut sistemi değiştirmek yerine mevcut sistemin işleyişine esneklik katan ve daha da iyileştiren bir yönetim tarzı olarak ele alınmalıdır.



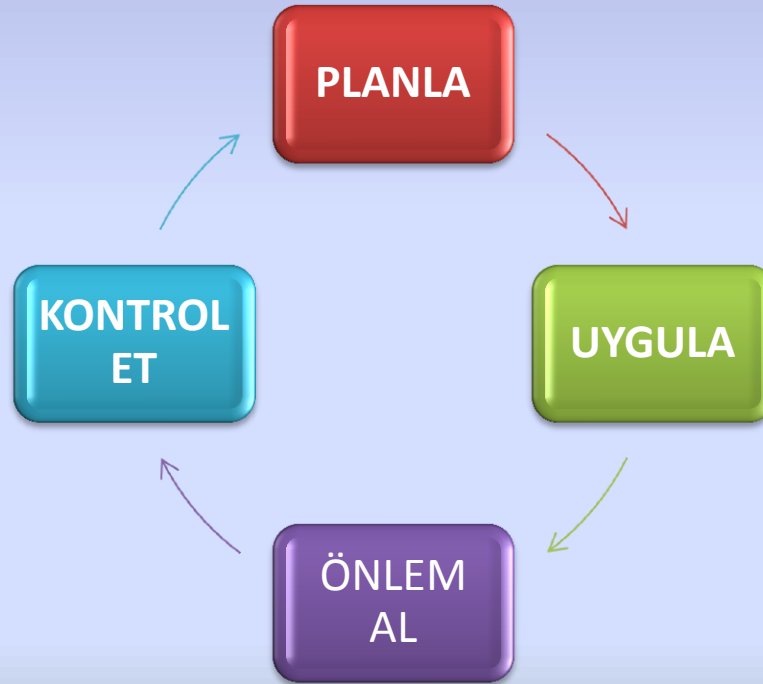
TKY'nin temeli "sürekli geliştirme"ye dayalıdır. Japonların KAIZEN kelimesi ile ifade ettikleri sürekli geliştirmede amaç, belli bir standardı yakalamak değil, seviyeyi –o seviye ne olursa olsun, sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir(iv).



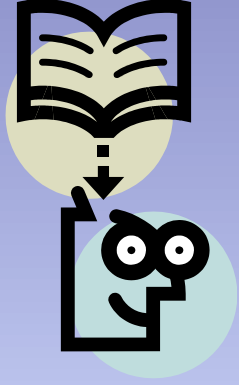
Kaizen'in başarıyla uygulanabilmesi için beş ilke dikkate alınmalıdır. Bunlar;

- ✓ Gereksiz şeyleri yok etmek,
- ✓ Her şeyi olası en emin biçimde yapmak,
- ✓ Çalışma alanını karışıklıktan kurtarmak, düzgün ve düzenli halde tutmak,
- ✓ Gerekli şeyleri arandıklarında hemen bulunabilecek bir şekilde ve düzende saklamak,
- ✓ Yerine yenisi konuluncaya kadar var olan standartlara uymak,

Yukarıda anılan ilkelerin başarıyla uygulanabilmesi için PUKÖ çevrimi olarak ifade edilen bir yönetim sürecine ihtiyaç duyulur(v).



- AŞAMALARI;
- PLANLA(P): Ne yapmak gerektiğini ve NASIL yapılacağını belirlemek,
- UYGULA (U):Planı ve ölçüm araçlarını uygulamak,
- KONTROL ET(K):Sonuçları değerlendirmek ve varsa sapma nedenlerini anlamak,
- ÖNLEM AL(Ö): İyileştirmeyi kararlı hale getirmek ve yeni çalışma kurallarını düzenlemek



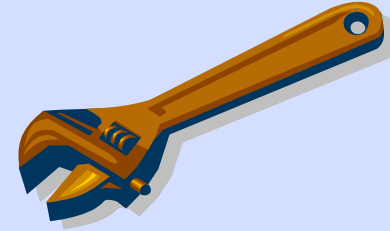
- TKY'nin anlaşılması ve uygulanmasındaki en zor aşama, TKY'ye dayalı bir anlayışın başka bir ifade ile “kalite kültürü” nün oluşturulması, güçlendirilmesi ve devam ettirilmesidir(vi).

TKY açısından bir kalite kültürü oluşturmak için;

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların anlaşılır kılınmasına,
- İyi geliştirilmiş organizasyonel misyon ve hedeflerine,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Çalışanların sürekli eğitilmesine,
- Yöneticilerin aynı zamanda liderlik vasıflarına sahip olmasına, kademeler arasında, ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesine,
- Çalışma hayatında sosyalliğin ön plana çıkarılmasına ihtiyaç vardır.

- Toplam Kalite Yönetimi'ni diğer yönetim modellerinden ayıran özelliklerinin arasında misyonun ve vizyonun belirlenmesi gelmektedir.
- Misyon bir örgütün var oluş nedeni, o örgütten beklenen görevdir.
- Vizyon ise uzun vadede varılmak istenen hedef ve takip edilecek yolu gösterir.

- Kalite yönetim sistemini güvence altına aldıktan sonraki aşama günümüzde bütün dünyada iş mükemmelliği modeli olarak adlandırılan TKY Uygulamalarının kurumsallaştırılmasına yönelik organizasyon içindeki alt yapının hazırlanmasıdır.



- Dünyada çeşitli organizasyonlar tarafından TKY'nin uygulanmasında bir rehber olarak algılanan “iş mükemmelliği modeli” organizasyonun içindeki süreçlerin çalışan, yönetici, müşteri, iş yeri sahibi ve toplum açısından herkesi memnun edecek şekilde dinamik bir yapı içinde düzenlenmesini ve işletilmesini ifade eder.

İŞ MÜKEMMELLİĞİ ÖZDEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

- ✓ LİDERLİK
- ✓ STRATEJİK PLANLAMA
- ✓ MÜŞTERİ VE PAZAR ODAKLILIK
- ✓ VERİ VE ANALİZ
- ✓ İNSAN KAYNAKLARI ODAKLILIK
- ✓ SÜREÇ YÖNETİMİ
- ✓ İŞ SONUÇLARI

- Liderlik kategorisinde organizasyonun liderlik sistemi ve kıdemli liderlerin liderlik özellikleri incelenir.
- Stratejik Planlama kategorisinde organizasyonun stratejik amaçlarını nasıl belirlediği ve bu planları destekleyen uygulama planlarını nasıl oluşturduğu incelenir.
- Müşteri ve Pazar Odaklılık kategorisinde müşteri ve Pazar ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve tercihlerinin nasıl belirlendiği araştırılır.

- Veri ve Analiz kategorisinde organizasyon performans ölçüm sistemi ve verilerin nasıl analiz edildiği incelenir.
- İnsan Kaynakları Odaklılık kategorisinde çalışanların potansiyellerinin organizasyonel amaçları sağlayacak şekilde nasıl kullanıldığı ve bu potansiyelin nasıl geliştirildiği araştırılır. Ayrıca organizasyonun yüksek performans, tam katılım ve kişisel organizasyonel büyümeyi sağlayacak bir çalışma ortamı sağlama çabaları incelenir.

- Süreç yönetimi kategorisinde organizasyonun süreç faaliyetlerinin anahtar yönleri (müşteri odaklı dizayn, ürün ve hizmet dağıtım, destek süreçleri ve tedarikçilerle olan ilişkiler) incelenir.
- İş sonuçları kategorisinde organizasyonun anahtar faaliyet alanları, müşteri tatmin düzeyi, ürün ve hizmet performansı, mali ve Pazar performansı, insan kaynakları sonuçları, müşteri ve tedarik ilişkilerindeki başarı ve gelişimi incelenir.

➤ Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında temel amaç olan sürekli gelişme, iyileşmenin sağlanması için çalışanların yönetime katılmaları son derece büyük önem taşımaktadır.



- Çalışanların yönetime katılmaları dört şekilde olabilmektedir:

- ✓ Süreç Uygulama Grupları

- ✓ İyileştirme Takımları

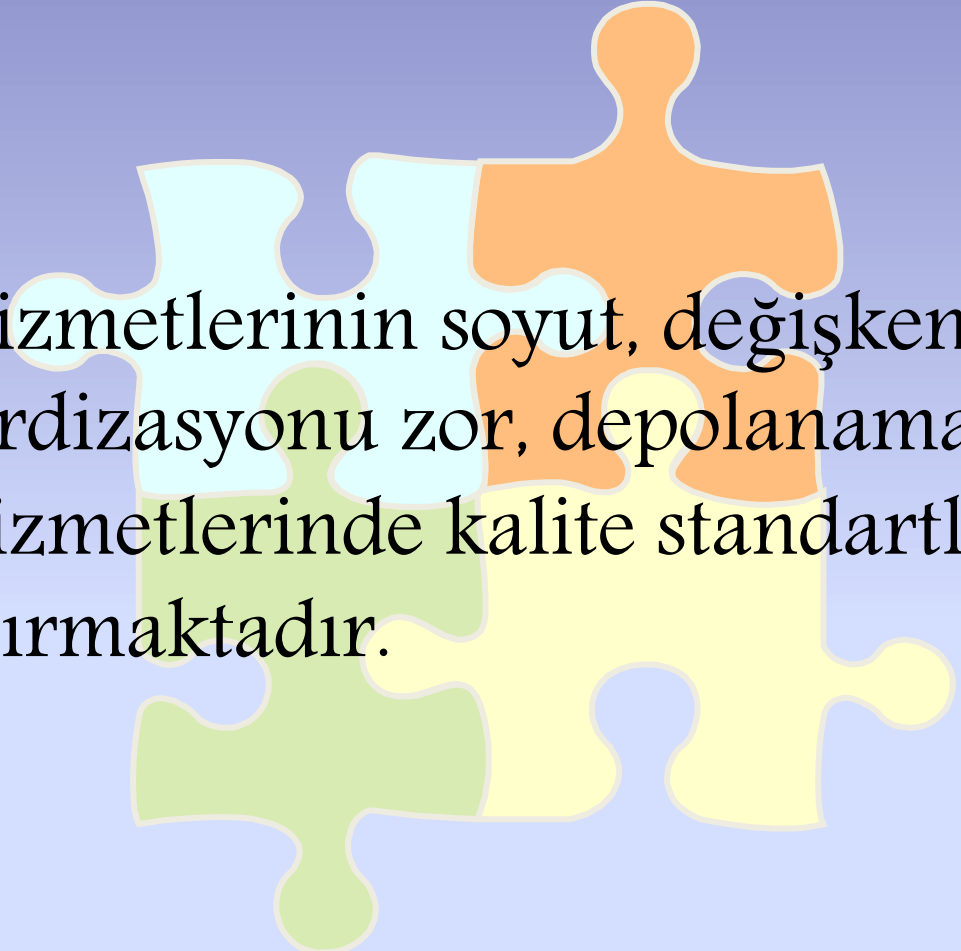
- ✓ Kalite Çemberleri

- ✓ Bireysel Öneriler

Spor örgütlerinde ise hizmetlerin çeşitliliği ve standardizasyon ürünler gibi kolay olmayışı, spor hizmetinin kaliteli sunumunu da zorlaştırmaktadır. Çünkü spor hizmetleri sağlık amaçlı rekreatif katılımından, performans ve seyir sporuna uzanan geniş bir hizmet ağını içermektedir(vi).

Spor hizmetlerinin özellikleri aşağıdaki başlıklarda toplanmaktadır:

- ✓ Spor hizmetleri soyut etkinliklerdir,
- ✓ Spor hizmetleri depolanamazlar,
- ✓ Spor hizmetleri heterojen(değişken) faaliyetlerdir,
- ✓ Spor hizmetleri üretildiği anda tüketilirler.

- 
- Spor hizmetlerinin soyut, değişken, standardizasyonu zor, depolanamaz olması spor hizmetlerinde kalite standartlaşmasını da zorlaştırmaktadır.

- Spor hizmetlerinin üretiminde gerek rekreatif amaçlı aktif katılımcılar, gerek seyir sporlarındaki pasif katılımcılar, üretim sürecine katılırlar(vii).



- Spor hizmetlerinin üretimi bir tarafta hizmet üreticileri olan antrenör, spor yöneticisi, masör, diyetisyen, doktor vs, diğer tarafta hizmeti alan kişiler olan müşterilerin aynı andaki etkileşim ve alışverişleriyle üretilir(viii).

- ✓ Spor hizmetlerinin üretildiği tesislerin, alıcıların yerleşim yerlerine yakın olması, güvenli olması, gerek iç düzenleme gerek dış çevre düzenlemesinin göze hitap eder olması,
- ✓ Uzman antrenörlerin alıcıların öğrenmek istedikleri branşın temelini kolaylıkla kavrayabilmeleri için basit, anlaşılır öğretim yöntemlerini kullanmaları,
- ✓ Bir müşterinin istediği saat ve günde istediği spor hizmetinden yararlanabilmesi, herhangi bir personel eksikliğinde de spor hizmetinin aynı kalitede verilebilmesi **“spor hizmet kalitesinin boyutlarıdır”**.

SONUÇ

TKY anlayışının gerek rekreatif spor hizmeti sunan işletmeler ve kuruluşlar, gerek performans sporunu icra eden spor kulüplerinde uygulamaya konulmasının, müşteri memnuniyeti düzeyini arttırma ve işletme uygulamalarını daha işlevsel kılacağı su götürmez bir gerçek olup, en kısa zamanda geniş spor hizmetleri yelpazesine uygulanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- i. Covey,S.R.(1996), Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, Varlık Yayınları
- ii. Department of Navy TQL Office (1993), Total Quality Leadership: A briefing package for senior leaders, TQLO Publication No:93-94
- iii. Aydınçeren,A.(1993), Toplam Kalite Yönetimi”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:2,S:2
- iv. İmai, M.(1996), Kaizen- Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa Yayınları
- v. Weaver, C.N. (1998), Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Sistem Yayıncılık
- vi. De Geus, A.(1998), Yaşayan Şirket – İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür, Rota Yayınları
- vii. Biçer, T.(2008), Sporda Toplam Kalite Yönetimi Ve Futbol Uygulamaları, Beyaz Yayınları
- viii. Serarşlan, Z. & Kepoğlu, A. (2005), Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi (Serkep Spor İşletmesi Modeli), Morpa Yayınları