

## **KALİTE KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR DERLEME**

**Yrd.Doç.Dr. Fatma PAKDİL**  
**Başkent Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi**  
**Endüstri Mühendisliği Bölümü**  
**Öğretim Üyesi**

**Tel: 0-312-2341010 Fax: 0-312-2341051**

[fpakdil@baskent.edu.tr](mailto:fpakdil@baskent.edu.tr)

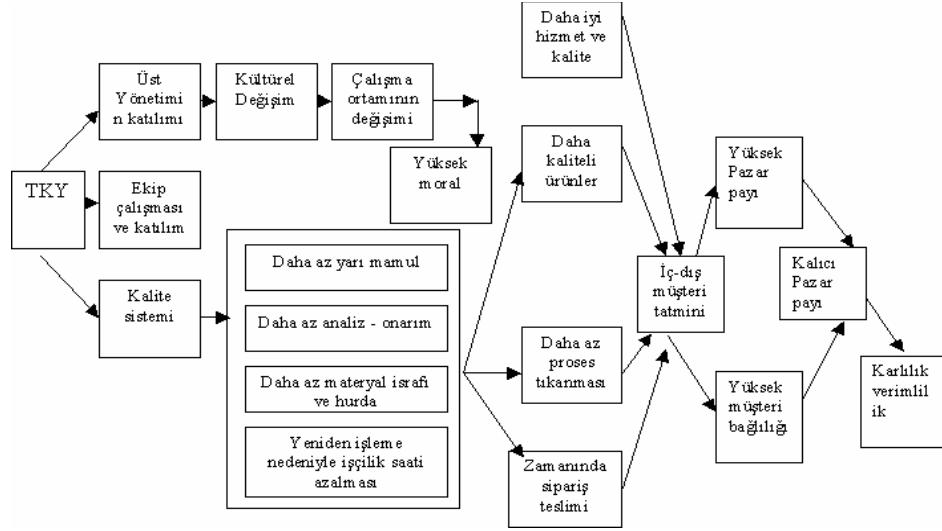
### **ÖZ**

Kalite yönetimi, günümüz yönetim anlayışında olmazsa olmaz gerekliliklerden biri olarak algılanmakta ve firmaların kurumsal performanslarını iyileştirmelerinde bir araç olarak görev almaktadır. Kalite yönetiminin başarı ile uygulanması herşeyden önce kalite felsefesini temel alan bir organizasyon kültürünün var olmasını gerekli kılmaktadır. Kalite yönetimi alanında başarılı olan firmalar incelendiğinde, üzerinde önemle durdukları konuların başında organizasyon kültürünün kalite kültürünü yansıtır hale getirmek için yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Kalite kültürü, 5-10 yıllık yoğun bir çaba ile mevcut kültürün değişime uğraması sonucu kaliteyi yaşayan bir kültürel yapıyı tanımlamaktadır. Bu çalışmada kalite kültürünü oluşturan faktörler, önem sırası gözetmeksizin detaylı olarak incelenmekte, etkili bir kalite kültürünün inşa edilebilmesi için yapılması gerekenler ele alınmaktadır. Buna göre organizasyonel kültürün kalite kültürünü yansıtması için işletmeye kazandırılması gereken bazı temel özellikler mevcuttur. Bunlar; kalite liderliğinin sergilenmesi, etkin liderliğin sağlanması ve liderlerin kaliteye olan bağlılıklarının temin edilmesi, uzun dönemli hedeflere odaklılık ve amaç tutarlılığının sağlanması, çalışan katılımının sağlanması ve çalışana değer verme, ölçüme, veri ve analize odaklı karar verme mekanizmalarının işletilmesi, üst yönetim ve tüm çalışanlar tarafından toplumsal sorumluluğun hissedilmesi, sürekli iyileştirme ve öğrenmenin sağlanması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklı olunması, tedarikçilerle ortaklık ve süreçlere odaklı yönetim başlıkları altında toplanmaktadır.

## GİRİŞ

Günümüz işletmecilik anlayışında kalite yönetimi uygulamalarına verilen önem her geçen gün artmakta, ülkemizde büyük ölçekli sanayi kuruluşlarında başlayan kalite atağı, artık sektör ve boyut farkı gözetmeksizin geniş bir perspektifteki tüm kuruluşlarda başarı ile uygulanmaktadır.

Kalite yönetimi günümüz yönetim anlayışında olmazsa olmaz gerekliliklerden biri olarak algılanmakta ve firmaların kurumsal performanslarını iyileştirmelerinde bir araç olarak görev almaktadır. Yapılan pekçok bilimsel araştırma göstermektedir ki, kalite yönetimini benimseyen ve uygulayan firmalarda çalışan memnuniyetinde iyileşme, müşteri memnuniyeti ve bağlılığında artış, ürün kalitesinde iyileşme, pazar payı ve karlılıkta artış, maliyetlerde azalış, finansal performansta iyileşme, müşteriden geri dönüş oranında azalma ve iç ve dış performans göstergelerinde iyileşmeler görülmektedir. Lakhe (1994; 430) TKY'nin karlılık ve verimliliğe etkisini Şekil 1'deki gibi şekillendirmektedir. Şekilden de görüldüğü gibi kalite yönetimi kurumsal başarı (performans) göstergelerini olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 1: TKY ve Verimlilik-Karlılık İlişkisi

Kalite yönetimi esas itibariyle bir yönetim felsefesini temsil etmektedir. Bu felsefenin başarı ile uygulanması da herşeyden önce kalite felsefesini temel alan bir organizasyon kültürünün var olmasını gerekli kılar. Kalite yönetimi alanında başarılı olan firmalar incelendiğinde, üzerinde önemle durdukları konuların

başında organizasyon kültürünün kalite kültürünü yansıtır hale getirmek için yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Toyota, Honda, Nissan, Mazda, Suzuki vb. pekçok Japon firmasının yanında Texas Instruments, IBM, Ford, Motorola, AT&T, Xerox gibi Amerikan şirketleri de kalite yönetimi konusunda önemli çalışmalara imza atmışlardır. Bu başarılarının arkasında kalite kültürünü geliştirmek amacıyla yaptıkları çalışmaların önemli bir payı vardır.

Kalite kültürü kavramını detaylı olarak incelemeyen önce kültürü oluşturan faktörlere kısaca değinmekte yarar vardır. Kültür, bir organizasyonda tüm bireyler tarafından kabul edilen değerler bütünüdür. O'Reilly ve Chatman'a (1996) göre kültür, kurumda önemli olan unsurları, normları ve uygun davranışları tanımlayan ortak değerler sistemidir. Kültürü oluşturan ve kendi aralarında ilişki olan faktörler literatürde 2 ana grupta toplanmıştır. Sert "hard" faktörler olarak isimlendirilen birinci grupta *strateji, sistem ve yapı* gibi organizasyonel yapıyı oluşturan teknik faktörler yer almaktadır. Yumuşak "soft" faktörler grubunda ise *ortak değerler, davranışlar, beceriler, ilişkiler, sadakat, motivasyon ve yönetim faktörleri* gibi insan davranışlarını temel alan sosyal faktörler bulunmaktadır. Amerikan yönetim yaklaşımı kurumsal etkinliği arttırmada sert faktörleri araç olarak kullanırken, Japon yönetim yaklaşımı ise yumuşak faktörlere odaklanmıştır. İki yönetim tarzı arasındaki temel farklılıklar, kültürel boyuttaki bu farklılıklara ve yaklaşım farklılıklarına dayanmaktadır. Diğer yandan Jepperson ve Swidler (1994) kültürü oluşturan dört temel unsurdan bahsetmektedir. Bunlar; *değerler, inançlar, normlar ve semboller*dir. Söz konusu unsurlar kurumun ve kişilerin davranışlarını şekillendiren ve kurum içindeki yaşam şeklini belirleyen faktörlerdir. Aşağıda kalite yönetimi çerçevesinde kalite kültürünü oluşturan unsurlar ele alınırken kültürü oluşturan bu faktörler de dikkate alınmalı ve hatırlanmalıdır.

Kalite kültürü, 5-10 yıllık yoğun bir çaba ile mevcut kültürün değişime uğraması sonucu kaliteyi yaşayan bir kültürel yapıyı tanımlamaktadır (Dale, 1999; 230). Hill'e (1991) göre kalite kültürü yüksek güvene dayalı sosyal ilişkileri besleyen, organizasyonun tüm üyelerinin paylaştığı değerleri içeren ve sürekli iyileştirmenin, organizasyonun menfaatine olduğuna inanan bir yapıya sahiptir. Gryna (2001; 220) ise kalite kültürünü, bir organizasyondaki çalışanların kalite hakkındaki görüşleri, inançları, gelenekleri ve davranışlarının toplamı olarak tanımlamaktadır. Kalite kültürü, başarılı bir kalite yönetimi için gerekli alt yapıyı oluşturmaktadır. Gryna'ya (2001; 221) göre bu yapı içinde kalite kültürünü oluşturan temel yapı taşları 5 ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar:

- kalite hedeflerinin belirlenmesi ve işletmenin her seviyesinde performans ölçümlerinin yapılması,
- yönetim kademesinde yer alanların liderlik yapabilmesi,

- çalışanların kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi ve yetkilendirme,
- çalışan katılımının sağlanması ve
- çalışan başarısının tanınması ve takdir edilmesidir.

Bu çalışmada ise kalite kültürünü oluşturan faktörler, diğer bir deyişle kalite yönetimi felsefesinin temel ilkeleri önem sırası gözetmeksizin şu şekilde incelenmektedir :

- Kalite liderliği, etkin liderlik ve liderlerin kaliteye olan bağlılıkları,
- Uzun dönemli hedeflere odaklılık ve amaç tutarlılığı,
- Çalışan katılımını sağlama ve çalışana değer verme,
- Ölçüme, veri ve analize odaklı karar verme,
- Toplumsal sorumluluk hissetme,
- Sürekli iyileştirme ve öğrenme,
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklı olma,
- Tedarikçilerle ortaklık ve
- Süreçlere odaklı yönetim.

Yukarıda bahsedilen temel ilkeler bu çalışma kapsamında kalite kültürünü etkileyen faktörler olarak algılanmakta, etkili bir kalite kültürünün inşa edilebilmesi için yapılması gerekenler bu başlıklar altında ilerleyen bölümlerde detaylı olarak incelenmektedir.

## **ETKİN KALİTE LİDERLİĞİ**

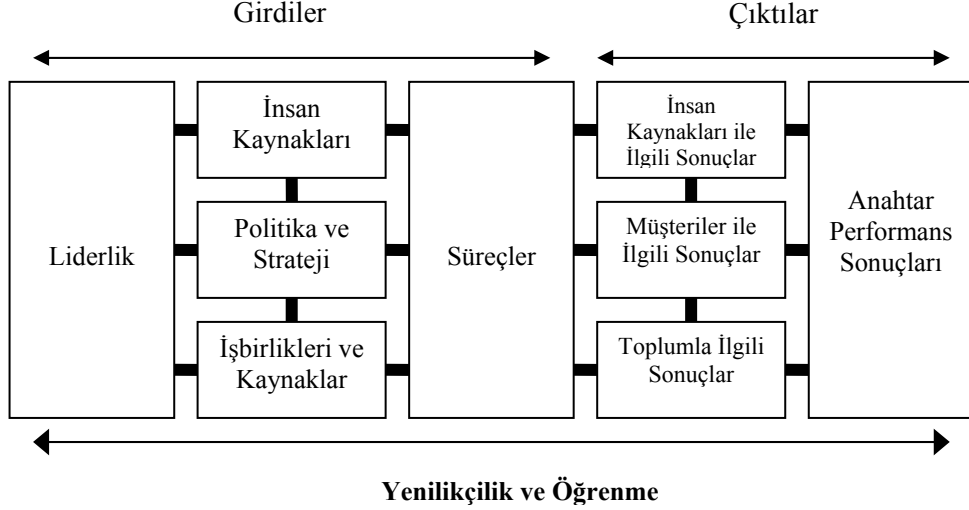
Kalite yönetiminin başarı ile yürütülmesi ve herşeyden önce organizasyona kalite kültürü gereklerinin kazandırılabilmesi için firmada inşa edilmesi gereken önemli fonksiyonlardan biri liderliktir. Üst yönetim takımı, firmada kalite kültürünün inşa edilmesi ve sürdürülmesinde kritik role sahiptir (Jackson, 1998). Üst yönetimin kalite çalışmalarına olan kuvvetli desteği, organizasyonun kalite yönelimli kültür oluşturmada önemli bir başlangıç noktasıdır (Meyer, Collier, 2001). Aksi takdirde yapılan çalışmaların kalıcı olması mümkün değildir (Dale, 1999; 10).

Günümüz yöneticilik anlayışında liderlik konusunda bir adım daha ileri gidilmekte, liderlikten ziyade “etkin liderlik” fonksiyonunun gerekliliğinden bahsedilmektedir. Liderler, firmanın yönünü tayin eden, ekibini bu yöne götürülebilen ve hatta kendine bağlı en az bir kişi dahi çalıştıran işletme üyeleri olarak görülmektedirler. Kalite yönetimi alanında söz sahibi olan Deming 14 ilkesinde liderliğin önemine yer vermiş, Juran ise kalite yönetiminde başarı için

liderliğin temel şartlardan biri olduğuna dikkati çekmiştir (Kolarik, 1995). Deming, üst yöneticileri, bir kurumsal amaç olarak kaliteye bağlı olmaları ve kalite iyileştirme faaliyetlerinin içinde bulunmaları konusunda uyarmıştır. Deming'e göre kalite, üst yönetim sorumluluğundadır (Deming, 1982).

Etkin liderlik fonksiyonu Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Mükemmellik Modeli gibi kalite modellerinin de vazgeçilmez kriterlerindedir. Etkin kalite kültürünün oluşturulması ve yaşatılması için lider pozisyonunda olan kişilerin yerine getirmesi gereken görevler EFQM Mükemmellik Modeli'ni (Şekil 2) temel alan TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Modeli'nde aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. Buna göre liderler,

- Mükemmellik kültürü için rol model olmak,
- Mükemmellik kültürünü geliştirmek,
- Organizasyon yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi sürecinde yer almak,
- Müşteriler, ortaklar ve toplum temsilcileri ile ilişki içinde olmak,
- Başarıları tanımak ve takdir etmek ve
- Kurumun misyon, değerler, etik kurallar ve vizyonunu belirlemekle görevlidirler (TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı, 2002).



Şekil 2: EFQM Mükemmellik Modeli (TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı, 2002).

Liderler, kalite kültürünün karakteristiklerini belirlemede ve kültür gelişimi faaliyetlerinde aktif olarak yer almalıdırlar. Liderlerin yönetim anlayışları, yaşam biçimleri, tutum ve davranışları kalite kültürünün şekillenmesinde yer

alan en önemli unsurlardandır. Dolayısıyla liderler, davranışlarında kalite kültürünün gereklerini sergilemeli ve çalışanlara örnek olmalıdırlar.

Üst yönetim ve diğer liderler, kalite felsefesi gereği sürekli iyileştirme faaliyetlerinin içinde bulunmalı ve işgörenlerin bu çalışmalar içinde yer almalarına destek vermelidirler. Kaliteyi ve sürekli iyileştirmeyi destekleyen bir liderlik yaklaşımı, kurumda çalışan diğer kişilere de örnek olacak ve bu yöndeki kararlılık, kurumu başarıya götürecektir.

Liderler aynı zamanda toplumun diğer kesimleri ile de iletişim içinde olmalı ve kurumlarını temsil etmelidirler. Toplumsal sorumluluk gereği, kurumun memnun etmesi gereken taraflardan birinin toplum olduğu düşünüldüğünde bu gereklilik bir kat daha anlam kazanmaktadır.

Ödüllendirilen davranışların tekrarlanması ve temel motivasyon kuramları gereği, liderler çalışanların başarılarını zamanında tanımalı ve takdir etmelidirler. İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar içinde önemli bir yere sahip olan insan kaynağının sadece beden gücü ile değil, zihinsel gücü ile de kuruma katkıda bulunması, ancak bu alanda gösterdikleri çabanın tanınması ve takdir edilmesi ile devam edecektir. Kurumda takdir ve tanımayı yerine getirecek kişilerin liderler olması nedeniyle liderlere bu konuda önemli görevler düşmektedir.

Liderler bu görevlerinin yanında, kurumun ve çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynakları temin etmek, kurumun uzun dönemli hedeflerini belirlemek, bu yöndeki faaliyetleri organize etmek, koordinasyonu sağlamak ve hedeflere ulaşılması konusunda gerekli çabayı göstermekle görevlidirler. Çalışanları ile birlikte firmanın yönünü tayin edecek olanlar, liderlerdir. Bu aşamada stratejik planlama süreci hatırlanmalı, esas itici gücün liderlik fonksiyonu olduğu unutulmamalıdır.

## **UZUN DÖNEMLİ HEDEFLERE ODAKLILIK VE AMAÇ TUTARLILIĞI**

Baum'un yaptığı bir araştırmada vizyonu olan örgütlerin, vizyonu olmayan örgütlere göre daha başarılı oldukları görülmüştür (Thoms ve Greenberger, 1998). Kalite kültürü, firmaların uzun döneme odaklanarak bir vizyona sahip olmalarını, bu vizyonun sadece tepe yönetim tarafından değil, tüm çalışanlarca oluşturulmasını ve benimsenmesini, diğer bir deyişle "paylaşılan vizyon" olmasını istemektedir. Firmalar artan rekabet ortamında bir yandan ayakta kalma savaşı verirlerken bir yandan da geleceği düşünerek uzun dönemli hedeflerini belirlemeli ve stratejik yönetim alanındaki çalışmalarını yürütmelidirler. Stratejik yönetim faaliyetleri içinde liderler yönlendirici rol

üstlenmeli, bunun yanında çalışanlara düşen görevler açıkça belirtilmeli, vizyona ulaşma yönünde çalışanlar da sorumluluk sahibi olmalıdırlar.

Kalite kültürü açısından kurumsal vizyon yanında çalışanların kişisel vizyonları, amaçları, düşünceleri ve istekleri ile kurum vizyonunun uyumu da önemlidir. Bu gerekliliği sağlamış firmalarda çalışan bağlılığının yüksek, işgören değişim ve devamsızlık oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Çalışanlar kişisel hedefleri ile kurum hedeflerini bütünleştirebildikleri ölçüde kuruma yararlı olmaktadır. Bu nedenle kurum uzun dönemli hedefleri belirlerken çalışanların hedef ve düşüncelerini de dikkate almalıdır. Her iki tarafın amaçları arasındaki uyum derecesi mümkün olduğunca yükseltilmelidir. Paylaşılan bir yönetim anlayışını yansıtan söz konusu gereklilikler, kalite kültürünün en önemli unsurları olarak görülmektedirler.

### **ÇALIŞAN KATILIMINI SAĞLAMA VE ÇALIŞANA DEĞER VERME**

Firmaların sahip oldukları kaynaklar içinde başka bir kaynak türü ile ikame edilemeyen tek varlık insandır. İnsan kaynağı, firmaların rekabet avantajı elde etmelerinde ve pazarda ayakta kalmalarında aktif rol oynayan unsurların başında gelmektedir. Bu aşamada insan kaynağının sadece bedensel gücünden değil, zihinsel gücünden de yararlanılmalıdır. Çalışanlar kararlara katılmalı, yetkinlikleri doğrultusunda yetkilendirilmeli, düşünmeye sevk edilmeli, yaratıcı güçleri ortaya çıkarılmalı ve bu güç firmanın hedefleri doğrultusunda kullanılmalıdır. Pekçok araştırma göstermektedir ki, çalışan katılımının sağlandığı firmalarda karlılıkta iyileşme, rekabetçi güçte artış, işgören-işveren ilişkisinde iyileşme görülmekte ve daha esnek bir yapı kazanılmakta (Maree, 2000), işgörenin motivasyonu ve performansı artmakta, işgören değişim oranı ve devamsızlık oranı azalmaktadır (Spreitzer vd., 1997), (Locke ve Schweiger, 1979), (Blumberg, 1968), (Miller ve Monge, 1986), (Schuler ve Huber, 1993).

Kalite kültüründe “bir işi en iyi, yapan bilir” deyişinden hareketle, çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarına imkan verilmeli ve yaratıcılıkları ortaya çıkarılmalıdır. Herşeyden önce insan kaynağına değer verilmesi, bunun çalışana hissettirilmesi ve firma politika ve uygulamalarında bu unsurların net olarak sergilenmesi gereklidir. İnsan kaynağı ancak bu noktadan sonra etkin olarak değerlendirilmekte ve kalitenin iyileştirilmesine hizmet eder konuma gelmektedir. Kalite yönetimi uygulamalarında lider olan Japon kültüründe, hat başında çalışan işgörenler dahi, kalite iyileştirme araçlarını etkin olarak kullanırlar, kendi iş süreçleri ile ilgili kararları kendileri verirler ve iş süreçlerindeki performans ve kaliteyi arttırmak için gerekli yetkilere sahiptirler (Zhao, 1993). Çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması açısından Japon yönetiminin önde gelen özelliklerinden biri de, işçilerin çok sayıda öneri getirmesini sağlaması, bu önerileri değerlendirmesi ve çoğu kez bu önerileri

Kaizen stratejisine dahil edebilmesidir (Imai, 1986). Bu uygulamalar ideal bir kalite kültürünün insan kaynakları açısından sahip olması gereken özellikleri tanımlamaktadırlar.

Çalışan katılımını sağlamanın en etkin yollarından biri yetkilendirmedir. Yetkilendirme, kalite kültürünün temel taşlarından biridir (Jackson, 1998). Lawler (1994) yetkilendirmeyi kalite yönetiminin en önemli unsuru olarak görmektedir. Bu aşamada belirtilmelidir ki, kalite kültürü içinde liderlerden beklenen, çalışanlara koçluk etmeleri ve yetkileri mümkün olduğunca delege edebilmeleridir (Gryna, 2001; 231). Gryna'ya (2001; 230) göre, çalışanların yetki düzeyi arttıkça, sorumluluk ve işini sahiplenme duygusu artmakta, çalışanlar ve yönetim arasındaki güven duygusu da gelişmektedir. Ugboro ve Obeng (2000), yaptıkları araştırmada çalışanların katılım düzeyleri ve yetkilendirmeleri arttıkça memnuniyet düzeylerinin de arttığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca artan çalışan mutluluğunun da, kalitenin nihai amacı olan müşteri memnuniyetini sağladığını belirtmektedirler. Yetkinlikler çerçevesinde yetkilendirilmiş çalışanlar, iş süreçlerinin daha hızlı işlemesi, kendi iş süreçlerini kontrol etmeleri, kararların daha hızlı verilmesi, müşteri şikayetlerinin daha hızlı çözülmesi kısaca, verimliliğin ve kalitenin artması yönünde firmaya katma değer sağlayacaktır. Bu nedenle geleneksel merkezî yönetim anlayışından uzaklaşarak, yetkinlikler çerçevesinde yetkilendirme derecesi artırılmış bir organizasyonel yapının oluşturulması, etkili bir kalite kültürünün inşa edilmesine destek olacaktır.

Diğer yandan çalışanların adil bir performans değerlendirme sistemi ile değerlendirilmeleri, eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi, adil ücretlendirme sistemlerinin varlığı, kariyer yollarının belirli olması vb. unsurlar da işgücünün kuruma olan bağlılığını ve kaliteyi arttırmakta ve söz konusu uygulamalar kalite kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir.

## **ÖLÇÜME, VERİ VE ANALİZE ODAKLI KARAR VERME**

Kalite yönetiminin temelinde “ölç ve iyileştir” felsefesi yatmaktadır. Ölçme, veri ve bilgiye dayalı karar alma yaklaşımı, kalite yönetimi ve kalite kültürünün en belirgin özelliklerindedir. Lord Kelvin'in “ölçemediğinizi, yönetemezsiniz” görüşünden hareket eden bu yaklaşıma göre, kurum ölçme-karar alma ve ölçme-iyileştirme süreçlerini uygulamalıdır. Kurum karar süreçlerini kişisel his, önsezi ve fikirlere değil, gerçeklere ve verilere odaklı işletmeli, iyileştirme fırsatlarını yapılan ölçüm ve bilgiye dayalı olarak belirlemelidir. Kurum bu aşamada “paylaşılan vizyon”u ve stratejik amaçları dikkate alarak gereken alanlarda kurum performansını gösteren göstergeler belirlemeli, bu göstergelerin performansını ölçecek veri tabanları oluşturmalı, doğru ve sağlıklı veri toplama



metotlarını belirlemeli ve toplanan verileri analiz edip bilgiye dönüştürmelidir. Elde edilen bilgiler de karar verme süreçlerinde kullanılmalı, iyileştirme fırsatları ve önleyici faaliyet gereksinimleri belirlenmeli, bilgiler ilgili çalışanlara ve üçüncü taraflara zamanında duyurulmalıdır. Dale (1994; 12) göstergeler belirlenirken içsel ve dışsal pekçok ölçünün dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Müşteri ve tedarikçilerle ilgili göstergeler izlenebildiği gibi, kurumsal performansı yansıtan göstergeler de dikkatle ölçülmelidir. Bu aşamada önemle hatırlanmalıdır ki, toplanan, ancak değerlendirilmeyen veriler, kurumun boşa zaman harcamasından başka birşey değildir. Ayrıca gerek yöneticiler gerekse çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, bilginin toplanması ve işlenmesi kadar önemlidir. Çalışanlar performanslarını ilgilendiren göstergeler hakkında bilgilendirildikleri sürece motive olmakta ve cesaretlenmektedirler. İmai'ye (1986) göre bilginin layıkıyla toplandığı, işlendiği, yönlendirildiği ve uygulamaya konulduğu durumlarda her zaman için iyileştirme olanağı vardır. Bu noktada sürekli iyileştirmenin başlangıç noktasının da ölçme ve analiz olduğu hatırlanmalıdır.

Ölçme ve iyileştirme çalışmalarında kurumlar sadece kendi performans düzeylerini değil, sektörün lideri yada rakiplerinin performanslarına göre de durumlarını değerlendirmeli ve kıyaslamalar yapmalıdırlar. Benchmarking metodolojisi kapsamında gerçekleştirilecek bu karşılaştırma çalışmaları ile sürekli iyileştirme faaliyetleri salt kurumsal performanstaki gelişmelere odaklı olmaktan kurtulup sektörel gelişmeleri de dikkate alır hale gelecektir. Kalite kültürü bu yöndeki çalışmaları içerdiği gibi günümüzün rekabet koşulları da ölçme, ölçüme dayalı karar verme ve sürekli iyileştirmeyi gerektirmektedir.

## **TOPLUMSAL SORUMLULUK HİSSETME**

Kurumlar bir yandan kendi amaçlarına ulaşmaya çalışırken bir yandan da içinde buldukları toplumun değer yargıları, kültürel özellikleri ve amaçlarını dikkate almalıdırlar. Toplum kurallarını hiçe sayarak büyümeye ve üretmeye çalışan kurumların kalite felsefesi ile ilişkili olabileceklerini söylemek mümkün değildir. Toplumu dikkate almayan kurumlar toplum tarafından dışlanma, satış miktarlarının düşmesi ve sonuçta faaliyetlerini durdurma gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Mükemmellik Modeli gibi kalite modellerinin bu alanda değerlendirme kriterlerine sahip olmaları, kalite yönetiminin, dolayısıyla kalite kültürünün bu faktör üzerinde ne denli önemle durduğunun bir göstergesidir. EFQM Mükemmellik Modeli (Şekil 2) 8. maddesini toplumla ilgili sonuçlara ayırmış, bu alandaki performansın ölçülmesi için göstergelerin belirlenmesi ve takip edilmesini şart koşmuştur.

Çevreye duyarlı kuruluşların atık çevrim ve filtre tesisleri kurmaları, doğal kaynakları koruma çabaları, eğitim kurumlarını desteklemeleri, toplumsal olaylara sponsorluk vb. faaliyetler, toplumsal sorumluluk alanında verilebilecek olumlu örneklerden bazılarıdır.

## **SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE ÖĞRENME**

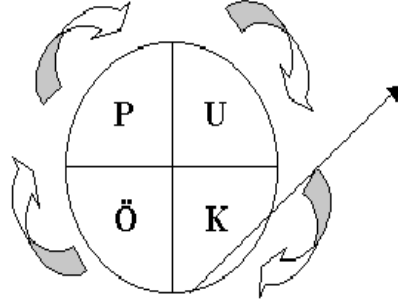
Kalite kültürü, firmaların sürekli öğrenme ve sürekli iyileştirme felsefesi geliştirmelerini şart koşmaktadır. Sürekli iyileştirme stratejisi Japonların rekabetteki başarısının anahtarıdır ve kuruluşta, sorunların varlığının tespit edilmesi ile başlamaktadır. Bu özelliği nedeniyle sorunları herkesin rahatlıkla kabul edebildiği bir şirket kültürü içinde problemlerin çözülmesini öngörür (Imai, 1986). Böyle bir profile sahip kültürel yapının kazanılması ise sürekli iyileştirme döngüsü için gerekli alt yapının oluşmasına imkan sağlamaktadır.

Sürekli öğrenme ve iyileştirme kurumun her noktasına ulaşmalı, her çalışan bu yöndeki faaliyetlerin içinde yer almalıdır. Her geçen gün değişimin yaşandığı dünyada, kurumların bu değişimden uzak kalmaları mümkün değildir. Teknoloji, üretim teknikleri, vb. konulardaki hızlı değişim, kurumların dinamik yapılar haline gelmesine ve sürekli iyileştirmeyi temel felsefe olarak edinmelerine neden olmuştur. Uygulamada ve literatürde sürekli iyileştirme alanında küçük adımlarla iyileştirmeler ve sıçramalı iyileştirmeler olmak üzere iki temel yaklaşım göze çarpmaktadır. Kaizen olarak tanımlanan küçük adımlarla iyileştirmeler, günlük çalışma düzeni içinde çalışanların yaratıcı düşünceleri, kalite iyileştirme ve problem çözme takımlarının çabaları ile küçük boyuttaki iyileştirmeleri kapsar. Kaizen, kademeli ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile “küçük işleri” daha iyi yapmak, standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir. İmai, Japonya’nın esnek üretim teknolojisindeki başarısının ve üretim proseslerini değişen müşteri ve pazar taleplerine hızla uyumlu hale getirme yeteneğinin gerçek nedeninin Kaizen olduğunu belirtmektedir (Imai, 1986). Kaizen kavramı Batılıların ve Japonların yönetim yaklaşımlarının farklılıklarını ortaya koyar. İmai, kendine Japon ve Batılı yönetim kavramlarının en önemli farkı sorulduğunda hiç tereddüt etmeden “Batının yenilik ve sonuç öncelikli düşünce tarzına karşı Japonların kaizeni ve onun prosese öncelik veren düşünce tarzı” cevabını vermektedir (Imai, 1986).

Sıçramalı iyileştirmeler ve yenilik ise, teknoloji geliştirme, üretim yöntemi iyileştirme, ar-ge vb. yatırım gerektirebilen büyük boyutlardaki değişim ve iyileştirmeleri içerir. Yenilik, teknoloji ve/veya ekipmana yönelik büyük parasal yatırımın bir sonucu olarak radikal ilerlemelerin ortaya çıkmasıdır. Bir kuruluş var olacak ve büyüyecekse, hem kaizen hem de yeniliğe ihtiyacı vardır. Bu

nedenle firma, içinde bulunduğu pazarın şartları ve fırsatları, müşterilerin istekleri vb. değişkenleri dikkate alarak gereken iyileştirme türüne doğru yönelmelidir.

**Error!**



Şekil 3: Deming/Shewart/Sürekli İyileştirme döngüsü

Sürekli iyileştirmede kurumun izlemesi gereken temel akış Şekil 3’de verilen Deming ve Shewart tarafından ortaya atılan PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önle) (PDCA) döngüsüne göre yapılmalıdır. Her bir fonksiyonda veya projede gerçekleştirilecek sürekli iyileştirme faaliyeti planlama ile başlamalı, planlar uygulandıktan sonra, planlananlar ile uygulananlar karşılaştırılmalı, arada olumsuz bir fark varsa farkın kapatılmasına yönelik olarak düzeltici ve önleyici faaliyetler başlatılmalıdır. Önleyici faaliyetler kapsamında yapılan çalışmalar sürekli iyileştirmeyi sağlayan esas faaliyetler olacaktır. Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin uygulanmasından sonra mevcut durum tekrar gözden geçirilmeli, faaliyetin işe yarayıp yaramadığı kontrol edilmeli ve faaliyetin olumlu sonuç vermesi sonucunda standartlaştırma aşamasına geçilmelidir. Bu aşamada PUKÖ döngüsü SUKÖ (Standartlaştır-Uygula-Kontrol Et-Önle) olarak çalıştırılmalıdır. Sonuçta aynı süreçler firma genelinde aynı şekilde işletilmeli, işgörenden işgörene farklılık olmamalıdır. Başarılı bir kaizen stratejisi, yönetimin görevinin standartları iyileştirmek, çalışanın sorumluluğunun ise standartları korumak olduğunu belirtir. Imai’ye (1986) göre Japonların yönetim anlayışı “standartları korumak ve iyileştirmek”tir. Ayrıca iyileştirme ve standartlaştırma ile elde edilen bilgiler firma geneline yayılarak sürekli öğrenme sağlanmalıdır.

Sonuçta denilebilir ki, sürekli öğrenme ve iyileştirme günümüz yönetim anlayışının ve kalite kültürünün değişmez temel taşlarındandır. Kalite kültürünü benimsemek ve uygulamak isteyen kurumlar bu asgari gerekliliği yapılarına kazandırmalıdır.

## **MÜŞTERİ İSTEK VE İHTİYAÇLARINA ODAKLI OLMA**

Kalite yönetiminin önemli ilkelerinden biri de müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine odaklı olmak, müşteri tatmini ve bağlılığını yaratmaktır. Firmaların ayakta kalmalarının tek çıkış yolu budur. Pazarda var olmak, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek ve sürdürülebilir karlılığı yakalamak gibi başarılar, ancak müşteri isteklerine odaklı bir yönetim yaklaşımının sonuçları olabilir. Bu bakış açısı içinde müşteri, üretim zincirinin başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. Pazarda başarının sırrı müşterilerin ve hedef kitlenin doğru olarak belirlenmesinden, müşteri isteklerinin zamanında, rakiplerden önce % 100 doğrulukla öğrenilmesinden, diğer bir deyişle pazarın sesinin duyulup tam doğrulukla firma diline çevrilmesinden, nihai ürün yada hizmetin müşteriye sunulmasından ve müşteri isteklerinin rakiplerden önce karşılanmasından geçer. Müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin doğru ve zamanında öğrenilmesi için firmaların kullanabileceği araçlar; workshoplar, müşteri hizmet merkezleri, paneller, müşteri görüşmeleri, pazar araştırmaları, müşteri tatmin araştırmaları, ürün testleri vb. çalışmalardır. Firma içinde bulunduğu şartları değerlendirerek en uygun araç/ları kullanmalıdır (Dale, 1999; 174).

Firma, ayrıca müşterilerinin istek ve beklentilerini karşılayıp karşılayamadığını düzenli olarak gözden geçirmeli, aksaklıklarla karşılaşılması durumunda nedenleri araştırmalı ve çözümler bulmalıdır. Diğer bir deyişle firma gerçek performans düzeyi ile müşterinin beklediği performans düzeyini karşılaştırmalı, müşterinin algısı ile beklentisi arasındaki farkı öğrenmelidir (Dale, 1999; 169). Müşteri tatmini araştırmaları, pazar araştırmaları ve kamuoyu yoklamaları gibi çalışmalar bu aşamada kullanılacak araçlardır. Bu araştırmaların esas hedefi, müşterilerle bir ortaklık kurabilmek, müşteri bağlılığı yaratmak ve geliştirmek ve sonuçta rekabet avantajı elde etmektir.

Yukarıda sayılan gereklilikleri yerine getiren bir organizasyon kültürü, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentileri açısından kalite kültürüne sahip demektir. Aksi halde, firmanın ürettiği mal yada hizmetlere pazarda alıcı bulunamayacak ve uzun dönemde firma yok olmaya mahkum olacaktır.

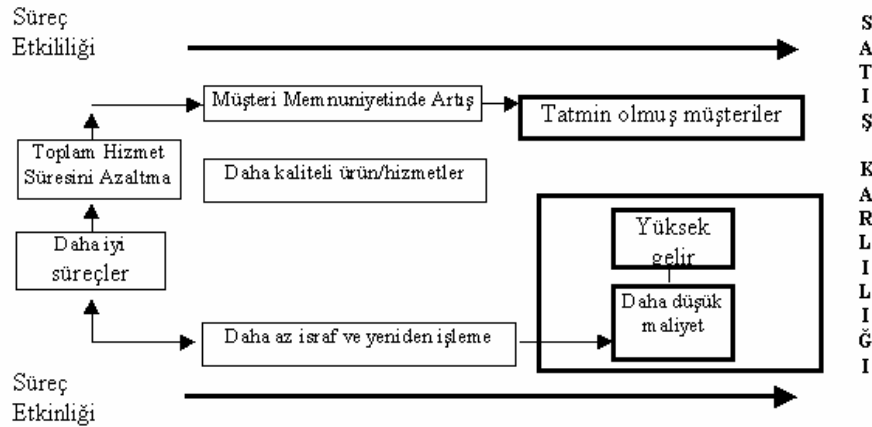
## **TEDARİKÇİLERLE ORTAKLIK**

Kalite yönetiminin nihai amacı, kurumda yüksek verim, kalite ve performans sağlamanın yanında kurumla ilişkili olan tarafların da mutlu olmasını sağlamaktır. Tedarikçiler, firmaların müşterilerine mal/hizmet üretmelerinde önemli yeri olan taraflardan biridir. Ana firmanın performansı, tedarikçinin gösterdiği performans ile doğru orantılıdır. Tedarikçinin geç mal/hizmet teslimi ve sunumu, firmanın sipariş teslim süresini geciktirmekte, hatalı ürün yada

hizmet firmanın kalite düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Tedarikçiler ve ana firma, müşteri gözünde tek bir kurum gibidir. Müşteri, tedarikçiden dolayı oluşan bir aksaklığın kaynağına bakmadan bu uygunsuzluğu ana firmaya mal eder. Müşteri için muhatap, firmanın kendisidir. Ayrıca, firmanın müşteri gözündeki başarısızlığı, tedarikçinin de başarısız olmasına neden olacaktır. Müşteri kayıpları nedeniyle firmanın yaşadığı gelir kayıpları, tedarikçinin de gelir kaybı demektir. Bu yakın ilişki nedeniyle firma ve tedarikçi arasında ortaklık anlayışına dayalı bir çalışma sistemi hakim olmalı, tedarikçi de üretim zincirinin bir bölümü gibi algılanmalı ve birinin başarısının diğerinin de başarısı olduğu hatırlanmalıdır. Kurum stratejik planlama çalışmalarına tedarikçi ilişkilerini geliştirmeyi de eklemeli, bu yönde çaba gösterir bir yönetim anlayışı ve kurum kültürü sergilemelidir.

## SÜREÇLERE ODAKLI YÖNETİM

Sürekli iyileştirme yaklaşımı, sürece öncelik veren bir yönetim tarzını esas alır. Sonuçların daha iyi olması için öncelikle süreçlerin iyileştirilmesi gerekir (İmai, 1986). Madu'ya (1998) göre süreç, müşteri için işlerin nasıl değer yarattığı ile ilgilidir. Şekil 4'den de görülmektedir ki, süreçlerin iyileştirilmesi kurumsal performans açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Süreçlerdeki iyileşme sonucu, müşterinin süreçte daha az kalması ve beklemesi, müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Diğer yandan süreçteki iyileşme, hataların ve yeniden işlemlerin azalmasını sağlamakta, bu da kalitenin finansal boyutu ile ilişkilendirilmektedir. Tüm süreç iyileştirmeleri sonucu kurumsal karlılığın artması mümkün görülmektedir.



Şekil 4 : Süreçlerin İyileştirilmesi İle Karlılık Arasındaki İlişki (Madu, 1998)

Firma performansı açısından bu derece önemli olan süreç yönetimi, kalite kültürünü oluşturan önemli unsurlardandır. Kalite kültürünü kurum kültürüne kazandırmak isteyen kuruluşların, süreç, süreç yönetimi, katma değer yaratmayan süreçlerin elimine edilmesi gibi hayati konulara eğilmeleri, tüm çalışanların ve liderlerin süreç performansını iyileştirici faaliyetler üzerine odaklanmaları temel gerekliliklerdendir. Kalite kültürünü benimseyen kurumlarda bir sonraki sürece bir önceki süreçten çıktılarının aktarıldığı, süreçlerin üretim zinciri içinde birbirinin müşterisi olduğu, bir önceki süreçte yaşanan bir sorunun bir sonraki süreci etkileyeceği ve sonuçta tüm ana süreçte ve pazara ürün/hizmetin sunumunda sorunlarla karşılaşılacağı unutulmamalıdır. Ishikawa'nın bu görüşü, iç müşteri zincirindeki performans seviyesinin dış müşteriye ulaşan mal/hizmetin performansını direkt olarak etkilediğini savunmaktadır.

## SONUÇ

Kalite kültürü, kalite yönetimi felsefesinin temel yapı taşı oluşturmaktadır. Kalite yönetimini başarıyla uygulamayı hedefleyen kuruluşlar, öncelikle kültür değişimi süreci yaşayarak organizasyon kültürlerini, kalite kültürünün gereklerini yansıtır duruma getirmelidirler. Edinilen yeni kültürel yapının taşınması gereken özellikler ise organizasyonel ve yönetsel açıdan birçok farklı alan ve fonksiyonu ilgilendirmektedir. Bu alan ve fonksiyonları birkaç ana başlık altında toplamak mümkündür. Öncelikle kurumda etkin bir kalite liderliği fonksiyonu altında liderler çalışanlara kalite uygulamalarında yol göstermeli ve rol model olmalı, uzun dönemli hedeflerin belirlenmesinde aktif olarak yer almalı ve çalışanları stratejik yönetim sürecine katmalıdırlar. Diğer yandan kurumda çalışma planları, bu kurumsal hedeflere ulaşma yönünde oluşturulmalı ve işletilmelidirler. Kalite kültürünün bir gerekliliği olması nedeniyle firma hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çalışanların kişisel hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi, çalışanların yönetime katılımının sağlanması, çalışanlara değer verildiğinin temel işletme politika ve prosedürlerinde gösterilmesi bir diğer önemli ana başlık olarak ifade edilebilir.

Öte yandan ölçme ve iyileştirmenin kalitenin temel yapı taşlarından biri olması nedeniyle kalite kültürüne sahip olmak isteyen kurumlar kararların ölçme ve değerlendirmeye dayalı verilmesini sağlamalıdırlar. Bu aşamada önsezi ve deneyime dayalı günlük ve değişken kararlar vermek yerine veri ve bilgiye dayalı karar verme sistemlerinin kalite kültürü için ne denli önemli olduğu vurgulanmalıdır.

Toplumsal sorumluluk hissinin kazanılması ve uygulamalara yansıtılması, toplum değerleri ile bütünleşmiş bir kurum kültürünün inşa edilmesi, günümüz kalite felsefesinde ve kültüründe üzerinde önemle durulması gereken bir diğer gerekliliktir.

Kalite kültürünü edinmek isteyen kurumların son olarak sistemlerine kazandırmaları gereken gereklilikler ise sürekli iyileştirme ve öğrenmenin sağlanması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklı olunması, tedarikçilerle ortaklık anlayışı içinde çalışılması ve süreç performansının iyileştirilmesi olarak ifade edilebilir.

#### **KAYNAKLAR :**

Blumberg P., (1968), *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*, Constable, London.

Dale B., (1999), *Managing Quality*, Blackwell, Oxford, UK.

Deming E., (1982), *Quality, Productivity, and Competitive Position*, MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge, MA.

Gryna F., (2001), *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill, New York.

Hill S., (1991), "How Do You Manage a Flexible Firm?, The Total Quality Model", *Work, Employment & Society*, December 1991, 397-415.

Imai M., (1986), *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, Kaizen Institute, Ltd. USA.

Detert J.R., Schroeder R.G., Cudeck R., (2003), "The Measurement of Quality Management Culture in Schools: Development and Validation of the SQMCS", *Journal of Operations Management* 21, 307-328.

Jackson-Mohr I., (1998), "Managing a Total Quality Orientation Factors Affecting Customer Satisfaction", *Industrial Marketing Management* 27(2), 109-125.

Jepperson R., Swidler A., (1994), "What Properties of Culture Should We Measure?" *Poetics* 22, 359-371.

- Kolarik W., (1995), *Creating Quality*, McGraw-Hill, USA.
- Lakhe M., (1994), *Understanding TQM, Production Planning and Control*, 1994, USA.
- Lawler III EE., (1994), "Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?", *Academy of Management Executive* 8(1), 68–76.
- Locke E., Schweiger D., (1979), "Participation in Decision-making: One More Look", *Research in Organizational Behavior* 1, 265-339.
- Madu C., (1998), *Handbook of Total Quality Management*, Kluwer Academic Publishers, New York.
- Maree J., (2000), "Worker Participation in Decision-making: Who Benefits?", *Society in Transition* 31(2), 111-125.
- Meyer S.M., Collier D.A., (2001), "An Empirical Test of the Causal Relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria", *Journal of Operations Management* 19, 403–425.
- Milakovich M., (1995), *Improving Service Quality*, St.Lucie Press, Florida.
- Miller K., Monge R.P., (1986), "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal* 29, 727- 53.
- O'Reilly C.A., Chatman J.A., (1996), "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment", In: Staw, B., Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18, JAI Press, 157–200.
- Pakdil F., (2002), *Hizmet İşletmelerinde Performans İyileştirme ve Hastaneler için Bir Model Önerisi*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa.
- Schuler R.S., Huber V.L., (1993), *Personnel and Human Resource Management*, 5th ed. West Publishing Company, St. Paul, Minn.
- Spreitzer G.M., Kızılos M.A., Nason S.W., (1997) "A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", *Journal of Management* 23, 679-704.
- Thoms P., Greenberger D.B., "A Test of Vision Training and Potencial Antecedents to Leaders' Vision Ability", *Human Resource Development Quarterly* 9(1), 3-19.



TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı, (2002), Kalder Yayınları, İstanbul

Ugboro I.O., Obeng K., (2000), “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study” *Journal of Quality Management* 5(2), 247-272.

Zhao B., (1993), “How Do Japanese Manage Total Quality?” *Association of Business Studies. Best Paper Proceedings*, 153–160.