

# TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ

Örgüt içinde ortak yaşamamanın bir fonksiyonu olan kültür, insanlar ve örgüt arasındaki davranış beklentilerinin bir bütünü olarak tanımlanırken, kararlı ve ısrarlı yönetim faaliyetleri içerisindeki çalışanların müşteriler tarafından algılanış şekliyle bütünleşmektedir. Schein kültürü, örgütteki öğrenilmiş davranışlar olarak ifade eder.

Paylaşılan örgüt kültüründe çalışanlar ortak hissetme, düşünme ve yaşama davranışı içindedirler. Yapılan davranışlar, roller, tutumlar, normlar, değerler ve sistemler kültürün alt boyutlarıdır.

# Toplam Kalite Yönetimin Öğeleri

---

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca öğeleri; müşteri odaklılık, sürekli gelişme, tam katılım, önce insan anlayışı, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğudur.

## Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı yaklaşımın özünü “mademki müşteri yaşam kaynağıdır, onu korumak ve yenilerini elde etmek için sunulan ürün ve hizmetten memnun olmasını sağlamak gerekir.” anlayışı oluşturmaktadır. Günümüzün pazarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskisinden çok daha fazla seçici olmuştur.

# Sürekli İyileştirme

TKY'nin temel felsefesi olan geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturur. Bu nitelik eski (veya geleneksel) süreç ve yapıları bir kenara bırakmak ve bunların yerine yaratıcılığa ve değişime açık olan yeni süreçlerin yerleştirilmesini ifade eder.

Sürekli deęişmeyi diğer bir anlamda ifade eden kavram “kaizen” olgusudur.

~~Japonca Kai:Değişim, Zen: İyi~~  
anlamına gelmektedir. Bu iki sözcüğün birleşmesinden oluşan Kaizen, geliştirme, iyileştirme ve özellikle “sürekli gelişme” anlamlarında kullanılmaktadır.

# Tam Katılım

TKY’de gelişme kaynağı, teknoloji olanakları dışında “kalite için çalışan insan”dır. Kalite için çalışan insanı yaratmak önce yöneticiden geçer. Yönetici önder olmalıdır. Önce kendisi kalite ve verimlilik için değişimin gücüne inanmalıdır. Yönetiminde, çalışanları ortak amaç ve çabada birleştirebilecek güveni ve şeffaflığı sağlamalıdır. Çalışanları devreye sokmak için insan kaynağının yaratıcılığını, yenilikçiliğini ve katılımcılığını güçlendirmek gerekir. Eğer gelişim ve değişime dayalı kalite bilinci çalışanlara anlatılabilirse, çalışan ve yöneticiler arasındaki ortak amaç ve istekleri dayılı bir bağımlılık ilişkisi kurularak herkese bu uğraşa katılma isteği ve olanağı kazandırılabilirse, TKY’nin felsefesine uygun bir örgüt ortamı yaratılabilir.

## Önce İnsan Anlayışı

TKY çerçevesinde iç başarı, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının önce insan yani birey kalitesinde düğümlendiğini göstermektedir.

“insanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim” olduğunu ifade etmektedir.



Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu  
TKY'nin uygulamaya konması işletmenin tepe yönetimine düşen stratejik bir karardır. Çünkü TKY işletme bünyesinde gerçek ve köklü bir değişimi içermektedir. TKY uygulamasına geçiş kararı verildikten sonra, gerçekleştirilmesi gereken sorumluluklardan en başta geleni, çalışanların psikolojik olarak bu değişikliğe hazır olmalarını sağlayan bir ortam oluşturulmasıdır. Eğer kalite şirkette yer alan herkesin görevi olacaksa, bu öncelikle üst yönetimin görevi olmalı ve bunu herkese göstermelidir.

Taylor Modelinde	Toplam Kalite Modelinde
1.Şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan kar'ı elde etmektir.	1.Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
2.Kar'ın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	2.Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve kar'ın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
3.Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi, sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar.	3. Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanlar geliştirir; yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkan sağlamak.
4.Yönetimde temel ilke “ işe göre adam “ dır. Yapılacak işlerin mahiyeti ayrıntılı olarak belirlenir; iş tarifleri yazılır; işler güçlüklerine ve özelliklerine göre “kademelendirilir”; görevlendirilecek kişilerde de belirlenen “özellikler” aranır. Kişilerde ücretlerini tayin edildikleri işin kademesine göre alırlar.	4.Temel amaç, şirketin “hedeflerine ulaşması”dır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
5.İşin gerektirdiğinden üstün niteliklere sahip insanları işe almak yanlıştır; çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi demotive olur, iş beğenmez, hatta diğer kişileri de demotive edecek davranışlara girer.	5.İşin mahiyeti, hedefler, planlar vs ne olursa olsun en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlanama sayesinde herkesin işini sevmesi ve herkesin şirkete bağlanması sağlanır.
6.Sanayi kuruluşlarında üretimi makineler yapar. İnsanları temel görevi ise bu makineleri çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makinadan yeterli verim alınamıyorsa veya sık sık imalat kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu o makinayı işletendir.	6.Herşeyi insan gerçekleştirir. Makineler sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri da sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.

7.İşletmecinin amacı son teknolojiyi temin etmektir. Genellikle yeni teknoloji bir çok alanda (elektronik; kontrol sistemleri; ölçü sistemleri; vs) sıçramayı da getirir. Teknolojinin getirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi şarttır.

7.Teknolojide yüksek rekabet gücü sürekli geliştirme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilen “sıçramayı” başarması da kolaylaşır; en azından, sıçramayı başkası yapsa da onu elde etmesi nisbeten daha kolaydır.

8.Yeni teknoloji daha az elemanı öngörür; teknolojisi yenilenen bir şirketin her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi, buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması eşyanın tabiatı icabıdır.

8.Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkanlar üretimi de artırır, istihdamı da. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli eğitildiklerinden, teknolojiyle uyumsuzluk da söz konusu olamaz.

9.Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metod, presedür ve randıman ölçütleri vardır. Yine kurmaylarca belirlenen ve yönetimce konan standartlardan netice beklenir. Üretim, satış, verim vs. gibi her konuda belli standartlar/parametreler vardır.

9.Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey (standart), en kısa zamanda aşılmak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.

10.İcracı amirlerin esas görevi insanları çalıştırmaktır. Şirket içinde en büyük bölümlerin amirleri, en önemli yöneticilerdir. Çünkü en zor mesele insanları yüksek randımanla çalıştırmaktır.

10.Amirlerin temel görevi liderlik etmektir, yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.

11.Şirketin en kritik fonksiyonlarından biri de denetim olmaktadır. Satışları, üretimi, masrafları, verimlilikleri, randımanları vd. tüm faaliyetleri. Denetim esası kıyaslamaya dayanır. Kıyaslamamızın bazı "bütçe"dir; o da öngörülen faaliyetlerin standartlarından ve parametrelerinden oluşur.

11.Şirketin pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç, planları koordineli bir şekilde terminlere uygun biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık "değerlendirme"lerle bu süre içinde başarısızların nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.

13.Kişilerin ve yönetimin başarısı bu bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa, tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar. Düşük çıkarsa, sorumlu her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk, haksız rekabet, hükümet kavramları vs.dir.

13.Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarf eder. Eğer hedeflere ulaşılmamışsa, bunun nedenini eğitimde koordinasyon yetersizliğinde, ya da hedeflerin aşırı yüksek seviyelerde tespit edilmesinde aramak gerekir.

14.Motivasyonun temel ögesi "para"dır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa, daha yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerin de temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan, üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti gösterirler. (Motivasyonun en veciz öz deyişi "havuç ve sopa"dır).

14.Temel motivasyon, şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.

15.Ancak, kişinin tüm potansiyelini göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir defa gösterdi mi, yöneticileri her yıl aynı performansı beklerler. En doğru strateji, bu potansiyeli göstermemek, her yıl azar azar performansı artırmaktır. Bu artışın olağanüstü bir gayret sonucu gerçekleştiği izlenimini vermek de stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.

15.Kişinin işinde uyguladığı “sürekli gelişme” yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulaması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde kişiler de seviyelerini yükseltme azmine sahip olacaklardır.

16.Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartları ne ölçüde tuttuğu (veya geçebildiği) olunca, sistemin etkinliği de denetim mekanizmasının etkinliğine bağlı kalır. Gerek kalitede, gerekse diğer standartlara uygunlukta herhangi bir sorun varsa, yapılacak iş denetimi artırmak ve yaygınlaştırmaktır. İcabi halinde, denetim sisteminin kendisi de denetime tabi tutulur.

16.Başarıyı en fazla etkileyen faktör “sistem”dir. Yönetimin teşviği ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi oto kontroldür.

17.Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik de, hataları tespit etmektir.

17.Yönetimin görevi, herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkanları var etmektir. Bu imkanları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onore edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.

18.Sadece hataları tespit etmek de her zaman yeterli değildir; hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir; ikincide cezalandırılmaya, üçüncüde ise daha ciddi tedbirlere baş vurulur. Böylece, işini gereği gibi yapamayanlar elendiği gibi çalışanlara da yeterli gözdağı verilmiş olur.

18.Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.

19.Denetim sistemlerinin (veya bilgi sistemlerinin) tek amacı hataları bulmak değildir, başka amaçları da vardır. Bunlardan en önemlisi, tepe yönetime, gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir. Şirket kaynaklarının çar-çur edilmediğini, israf yapılmadığını, usulsüzlük veya hırsızlık olmadığını kanıtlamanın en doğru şekli, kapsamlı ve ayrıntılı raporlar sunmaktır. Raporlar ne kadar anlamlı ve sık ise, yönetim çalışmaları da o denli güven verici bulacaktır.

19.Bilgi sistemlerinin temel amacı şirkete yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler fırsatları ve tehlikeleri, şirketin güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak, sürekli gelişmeye imkan yaratırlar. Raporlar özlü, kısa, bütünseldir, anlatım sayısal ve grafikselidir.

Örgüt içinde ortak yaşamamanın bir fonksiyonu olan kültür, insanlar ve örgüt arasındaki davranış beklentilerinin bir bütünü olarak tanımlanırken, kararlı ve ısrarlı yönetim faaliyetleri içerisindeki çalışanların müşteriler tarafından algılanış şekliyle bütünleşmektedir. Schein kültürü, örgütteki öğrenilmiş davranışlar olarak ifade eder.

Paylaşılan örgüt kültüründe çalışanlar ortak hissetme, düşünme ve yaşama davranışı içindedirler. Yapılan davranışlar, roller, tutumlar, normlar, değerler ve sistemler kültürün alt boyutlarıdır.



Corry ve Littman kültürel değişimin  
olabilmesini sistemli çalışmalara  
bağlayarak aşağıdaki basamakların  
gereklilięi üzerinde durmaktadırlar;

- Kültürel değişmenin planlanması,
- Kültürel temellerin, sınırların belirlenmesi,
- Yönetici ve işgörenlerin eğitimi,
- Kalite hareketini destekleyen örgütsel ve düzenli değişiklikler yapılması,,
- Yönetimin yeni davranışlara göre şekillenip adapte edilmesi,
- TKY'nin prensiplerini yansıtmak için ödül sistemi ve kişisel performans değerlendirmesinin yeniden düzenlenmesi,
- Bütçe alışkanlıklarının değiştirilmesi,
- Olumlu deęişmenin ödüllendirilmesi,
- TKY'nin prensiplerini güçlendirmek için iletişim araçlarının kullanılması olarak ifade ederler.

# Vizyon

ortak hedefleri ve inançları ifade etmektedir. Örgütün yönünü belirlemede hayati öneme sahip olan vizyon, arzulanan geleceğin paylaşılmış zihni imajı olarak da yorumlanabilmektedir.

Ortak vizyon, özellikle örgütteki bireyleri ortak noktada birleştirmede çok etkili olmaktadır. İnsan ilişkilerinde paylaşılan vizyonun gücü inkar edilemez.

Senge; bir fikrin birden fazla kişi tarafından destek görmesi ve benimsenmesinin ardından o fikrin artık soyut değil elle tutulabilen somut bir şey olabileceğini ifade etmektedir.

## **Vizyonun özellikleri;**

- Vizyon gelecekle ilgilidir, kehanet değildir,
- Vizyon doğru ya da yanlış olamaz,
- Vizyon, misyon değildir,
- Vizyon gerçek değildir, var değildir, belki de asla gerçekleşemeyecektir,
- Vizyon, her şey değildir, en azından almamalıdır,
- Vizyon kendisiyle uyuşmayan faaliyetler hariç diğerlerini hiçbir zaman sınırlamaz.

## Vizyon yapısının şu özelliklere sahip olması gerekir;

- Rekabetçi,
- Açık,
- Hatırlanmaya değer,
- Katılımcı,
- Değer merkezli,
- Görülebilir,
- Hareketli,
- Müşteri ihtiyaçlarıyla bütünleşmiş,
- Rehber.

---

Açık, net ve pozitif bir vizyonun örgüte sağlayacağı fayda Lewis tarafından şu şekilde ifade edilmektedir;

-

Vizyon daha net bir yön tasnifi için gereklidir. İstenilen sonuç ve faaliyetlerle ilgili örgütsel karar vermeye çerçeve çizecek yönün net olarak çizilmesini sağlar,

- Amaç ve faaliyetlerin daha fazla birlikteliğini ortaya çıkarır,

---

- Uygun davranışın belirlenmesi ve bireylerin büyük örgütler içinde nasıl yerleştirileceğini ortaya koyan geniş bir rehberlik yapısı vardır,

- Katılımcı yönetim ve yeniliğe daha fazla önem verilmesini sağlar,

- Artırılmış motivasyon ve adanmışlığı sağlar,

- Karar vermede merkeziyetçilikten uzaklaşmak için daha fazla şans sağlar. Birim ve takımlar vizyon ve onunla ilgili görev, hedef ve amaçlardan haberdar ise bu takımlar, bu faktörleri bir araya getirerek karar vermede kullanılabilirler.



Başarılı örgütler, örgütteki üyelerin tamamının paylaştıkları açık değerlere sahiptirler. Misyon şu noktalara hizmet etmelidir;

- Örgütün özelliklerini topluma yansıtmalı,
- Politika üretmek için ölçütü veri olarak kullanmalı,
- Örgüt kültürünü oluşturmalı,
- Hareket oluşumunu genellemeli,
- Müşterileri belirlemeli,
- Rekabet ve motivasyon için hizmet etmelidir.

## Misyon hazırlanırken şunlara dikkat etmek gerekir:

---

- Örgütün misyonunun açık olarak belirlenmesi,
- Bu misyonu örgütteki tüm çalışanlar tarafından paylaşılması,
- Örgütün üyelerinin misyonun yapısını bilmeleri,
- Örgütsel misyon üzerinde anlaşmaya varılması,
- Misyonun örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemesine dikkat edilir.