

Kalite Kültürü

Selen SANAL

Çalışma Ekonomisti

Kültür; insan hayatının maddi ve manevi her türlü faaliyet şeklini ve bunların sonunda oluşan eserlerini içine alan dinamik bir yapıya sahiptir. Ulusların dünya görüşlerine, yaşam biçimlerine, varmak istedikleri hedeflerine göre zamanla değişir, gelişir, olgunlaşır. Kurum kültürü; tüm üyeler tarafından paylaşılan alışkanlıklar tutum ve davranış kalıplarından oluşur. Bir şirkette paylaşılan temel değerlerin ve inançların bütünüdür.

Dünyada gittikçe güçleşen rekabet koşulları kalitenin sürekli iyileştirilmesini, mükemmelleştirilmesini kaçınılmaz kılmıştır. Ancak kalite geliştirme çalışmaları uygun değerler, inançlar ve davranışlara sahip kültürlerde başarılı olabilmektedir. Aksi takdirde tüm çabalar, kaynaklar ve zaman boşa gitmeye mahkûmdur. Kısacası, kaliteyi geliştirmek için buna izin verecek bir kurum kültürü, yani kalite kültürü ön koşuldur.

Kalite kültürü tamamı ile entegre olmuş, sosyal ve kültürel bir sistemdir. Bu sistemde, tüm çalışanların birbiriyle serbestçe konuşurlar ve kaliteyi iyileştirmede kullanılan araçlar hakkında bazı bilgilere sahiptirler. Karmaşık sorunların en uygun şekilde çözümlenebilmesi için hem insan ilişkilerinde hem de istatistikte uzman kişiler görevlendirilmiştir. Sosyal ve teknik uzmanlar birbiriyle rahatça konuşabilmektedirler.

Bir kurum kültürünün belirlenmesinde en önemli yapı elemanlarından birisi müşteridir. Bunun nedeni müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik pazarlama inancı değil, müşterinin gelecekteki isteklerini ve dolayısıyla kültürün ne yönde değişeceğini endüstri ekonomilerinin belirlemesidir. Eğer bir ekonomik değişim yaşanacaksa ve şirket bu değişimin yönünü biliyorsa, o takdirde gelecekteki uygun kültürün ne olması gerektiğini de tahmin edebilir. Bu uygun kültürü geliştirmek zaman alacağından, akıllı yönetilen bir şirkette, strateji değişimi yönetimi başladığı zaman aynı anda kültürel değişim yönetimi de başlayacaktır.

Şirketler bu değişimlere çeşitli stratejilerle uyum sağlamaya çalışmaktadırlar: her iş görenin yarattığı katma değeri arttırmak, stokları düşürmek yoluyla maliyetleri azaltmak, kalite iyileştirmek yoluyla rekabet avantajı elde etmek gibi. Kalite odaklı stratejilerin merkezinde ise müşteri vardır.

Kaliteli ilişkiler:

Kaliteyi geliştirme çabalarımızda bütüncül bir yaklaşımı benimsemeli; insanları, sistemleri, süreçleri ve yapıyı bir arada ele almalıyız. İnsanları yeniden biçimlendirmeye, yeteneklerini geliştirmeye çalışabilir, hatta güven duygularının geliştirmeleri için onları iki günlüğüne kırlara götürüp tepelerden boşluğa atmalarını bile sağlayabiliriz. Ama geri döndüklerinde yine iyi düzenlenmemiş sistemler ile çalışacaklarsa, tüm geliştirme çabalarımız boşa gidecek demektir. Şirketi yeniden organize etmeye, yeniden yapılandırma ya çalışabilir, ya da sadece yeni bir ücretlendirme sistemi veya yeni bir stratejik plan hazırlayabiliriz. Ama tüm bunların temelinde güven yoksa yaptıklarımızın bir, işe yarayacağını söyleyemeyiz. Toplam kaliteyi elde etmek için güven ilişkileri yaratacak, hataları arayıp bulmak yerine hataları arayıp bulmak yerine hataları baştan önlemeye yöneltecek ve çalışanları güçlendirecek bir yaklaşımı benimsemeliyiz.

Ancak o zaman, insanlar sorunları önceden görebileceklerdir. Ancak o zaman bir işe başlarken sonunu düşüneceklerdir.

Bu mekanizmaların şirket kültürüne yerleştirilmesi, yapısal değişim değil, tutum, davranış ve değerlerin değiştirilmesi anlamına gelen kültürel değişim ile başarılabilir. Değişimin başarısını gösteren en güvenilir kaynak ise müşteri geribildirimidir.

“ Mükemmeli Arayış” adlı çalışmalarında T.J Peters ve R.H.Waterman kusursuz şirketlerde kalite tutkusu bulgulamışlardır. Kusursuz şirketleri diğerlerinden ayıran en belirgin sekiz nitelik:

- 1- İş başarı için eylemden yana olma,
- 2- Müşteriye yakın olma,
- 3- Özerklik ve girişimcilik
- 4- Değerler ve felsefeyle yöneltmek
- 5- En iyi bildikleri işe bağlı kalmak,
- 6- İnsana verilen önem ve saygı,
- 7- Yalın biçim, az kurmay
- 8- Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunmasıdır.

Bir örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümü o kurumun kalite kültürünü ifade eder. Bir örgütün tüm bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünü olan kültürünün belli bir derinliğe ulaşması zaman alır, sürekli eğitimi ve takım halinde öğrenmeyi gerektirir. Bir kalite kültürü oluşturmak için:

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların şeffaflaştırılmasına,
- İyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyon ve hedeflerine,
- Tutarlı bir örgüt yapısına,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımına,
- Kişilere özel dikkat gösterilmesine gerek vardır.

Üst Düzey Yönetimin Kalite Vizyonu:

Toplam Kalite Yönetiminin en iyi işlediği şirketler, genel müdürün hayalinin tüm şirkete yayılmasını sağlarken, yöneticileri öfkeli kılan ya da kuşkulandıran bir vizyonun ortaya konduğu, ancak genel müdürün davranışlarıyla bu vizyonu sahip çıktığını gösterdiği şirketlerdir.

Motorola'nın genel müdürü Robert Galvin, bunun nasıl gerçekleştirileceğini bizlere göstermiştir. 1981 yılında, o zamanlar ulaşılması olanaksız gibi görünen bir hedef belirlemişti. Beş yıl içinde hata düzeyi, o günkü hata düzeyinin onda birine indirilecekti. Galvin, bu oranında yeterli olmadığını gördüğünde, 1989'a kadar ikinci bir on katlık iyileştirme yapılmasını istedi. Bundan sonra da Motorola kendisine ünlü "Altı Sigma" hedefini belirledi. Bu hedefe göre, toplam hata oranı bir milyon adet içinde 3.4 adede indirilecekti. On yıl önce %6'lık bir hata oranının "normal" olduğunu düşünürseniz, bu inanılmaz bir gelişmedir.

Motorola'nın 2000 yılı için koyduğu hedef çok açıktır: Dünyanın bir numaralı şirketi olmak. Çok açık şekilde ortaya çıkan tek sonuç kalite kavramının ; Çalışan + Yönetici+ Tedarikçi +Müşteri + Kültürün en etkin şekilde kullanılıp, kendi standardını yaratmak olduğu bir sistemdir.

Kaynakça:

- Executive Excellence / Kasım 1997. Sayı:8
- Toplam Kalite Yönetimi / İ.Kavrakoğlu.
- İstanbul Sanayi Odası Yayını/ Aralık 1997.Sayı:381.
- Kozlu,C ., “Kurumsal Kültür”, Bilkom , İstanbul , 1988.
- “Kalite Notları”, TSE Kalite Yayınları - no:4.06/2A



“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
“İş,Güç” Industrial Relations and Human Resources Journal

Haziran/June 1999, Cilt/Vol: 1, Sayı/Num: 1, Page: 54-55
ISSN: 1303-2860