

6. Hafta
Kalite Politikasının ve Kültürünün
Oluşturulması

Kalite Politikası

- Üst yönetimin hem hedefleri hem de önlemleri belirlemesi ve daha sonra bunları tüm organizasyon boyunca yayması gerekir.
- Üst yönetimin belirlediği politika tüm yönetim kademelerinde daha spesifik ve işe yönelik hedeflerle ve daha niceliksel değerlerle uygulanabilir hale getirilmelidir.

Kalite Politikası Belirlenirken Yönetimin Görevleri

- Nihai müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek
- Organizasyonun bu ihtiyaçları ekonomik bir şekilde karşılayabilme kabiliyetini değerlendirmek
- Satın alınan materyallerin gerekli performans ve verimlilik standartlarını karşıladığını kontrol etmek
- Taşeronların veya tedarikçilerin ortak kurumsal değerleri ve süreç hedeflerini paylaştığından emin olmak

- Felsefe olarak önleyici olmayı benimsemek
- Kaliteyi geliştirmek için hem kendini hem de astlarını yetiştirmek. Astların da bunu yapmasını sağlamak.
- Tedarik zinciri bağlantıları arasındaki müşterilerin ve nihai müşterilerin memnuniyet düzeylerini ölçmek.
- İlerlemeyi devamlı kılmak için kalite yönetim sistemlerini sürekli olarak yeniden gözden geçirmek.

- Kalite politikalarının içeriğinde; **müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme** kesinlikle yer almalıdır. Yayınlanma sürecinde üst yönetim tarafından onaylanmalı ve kuruluştaki **duyurusu** yapılmalıdır. Kuruluş dışında **üçüncü taraflara duyurulması gerekmektedir**. Bunun için web sitesi, yerel yayın ve yayım kuruluşları kullanılabilir.

Kalite politikasının üst yönetim tarafından sürekliliği gözden geçirilmeli ve gerek görülüyor ise revizyonu gerçekleştirilmelidir.

Organizasyonlar politika geliştirirken aşağıda belirtilen 6 önemli başlıkta değerlendirme yapmalıdır (Oakland, 2014; 68-69);

1. Müşteri ve Pazar: Organizasyonun faaliyet göstereceği alana ilişkin verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması; mevcut ve gelecek müşteri ihtiyaçlarının tespit edilmesi; gelişmelerin takibi (rakiplerin durumu dâhil); organizasyonun pazardaki performans durumu; performans ölçümleri.

2. Hissedar ve paydaşlar: İhtiyaçları ve fikirleri anlaşılmalı; önemli ekonomik göstergelerin analizi yapılmalı; hissedar ve paydaşların ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran politika ve stratejiler belirlenmeli; İhtiyaçlar ve beklentiler dengelenmeli; riskleri yönetmek için çeşitli senaryolar ve planlar geliştirilmelidir.

3. Çalışanlar: Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri anlaşılmalı; veriler, kuruluşun performansını değerlendirmek üzere toplanmalı ve analiz edilmeli; kurum içi eğitim çıktıları analiz edilmeli; politika ve stratejiler herkesçe anlaşılmalı; gerekli görüldüğünde çalışanlara eğitim verilmelidir.

4. Süreçler: Politika ve stratejileri hayata geçirebilmek için sürecin kilit noktaları anlaşılmalı ve bu yönde düzenlenmeli; kilit noktalardaki kişiler tespit edilmeli; periyodik olarak gözden geçirilmeli.

5. Ortaklar ve Kaynaklar: Güncel teknolojiler anlaşılmalı; yeni teknolojilerin etkileri analiz edilmeli; ortakların ihtiyaç ve beklentileri anlaşılmalı; politika ve stratejiler ortaklar ile uyum içerisinde olmalı; finansal stratejiler geliştirilmeli; uygun olan alt yapı, donanım ve materyaller belirlenip sağlanmalı.

6. Toplum: Toplumsal, çevresel ve hukuki koşullar anlaşılmalı; çevre ve sosyal sorumluluk politikaları geliştirilmeli.

Kalite Politikası Örneği (Oakland, 2014; 35)

(Otomotiv Sektörü Tedarikçisi)

- Şirket hem iç hem de dış müşterilere ve tedarikçilere yoğunlaşacak.
- Rakiplerin performansı tüm ilgili birimlere iletilecek.
- Önemli ortak ve tedarikçiler kalite politikasına bizzat dahil olacaklar.
- Kalite yönetimi sistemleri sürekli iyileştirme sağlamak için tasarlanacak, uygulanacak, denetlenecek, gözden geçirilecektir ve diğer yönetim sistemleriyle bütünleştirilecektir.
- Kalite iyileştirme öncelikle yönetimin sorumluluğundadır. Yönetim tarafından sistematik ve planlı bir şekilde ele alınacak ve takip edilecektir.

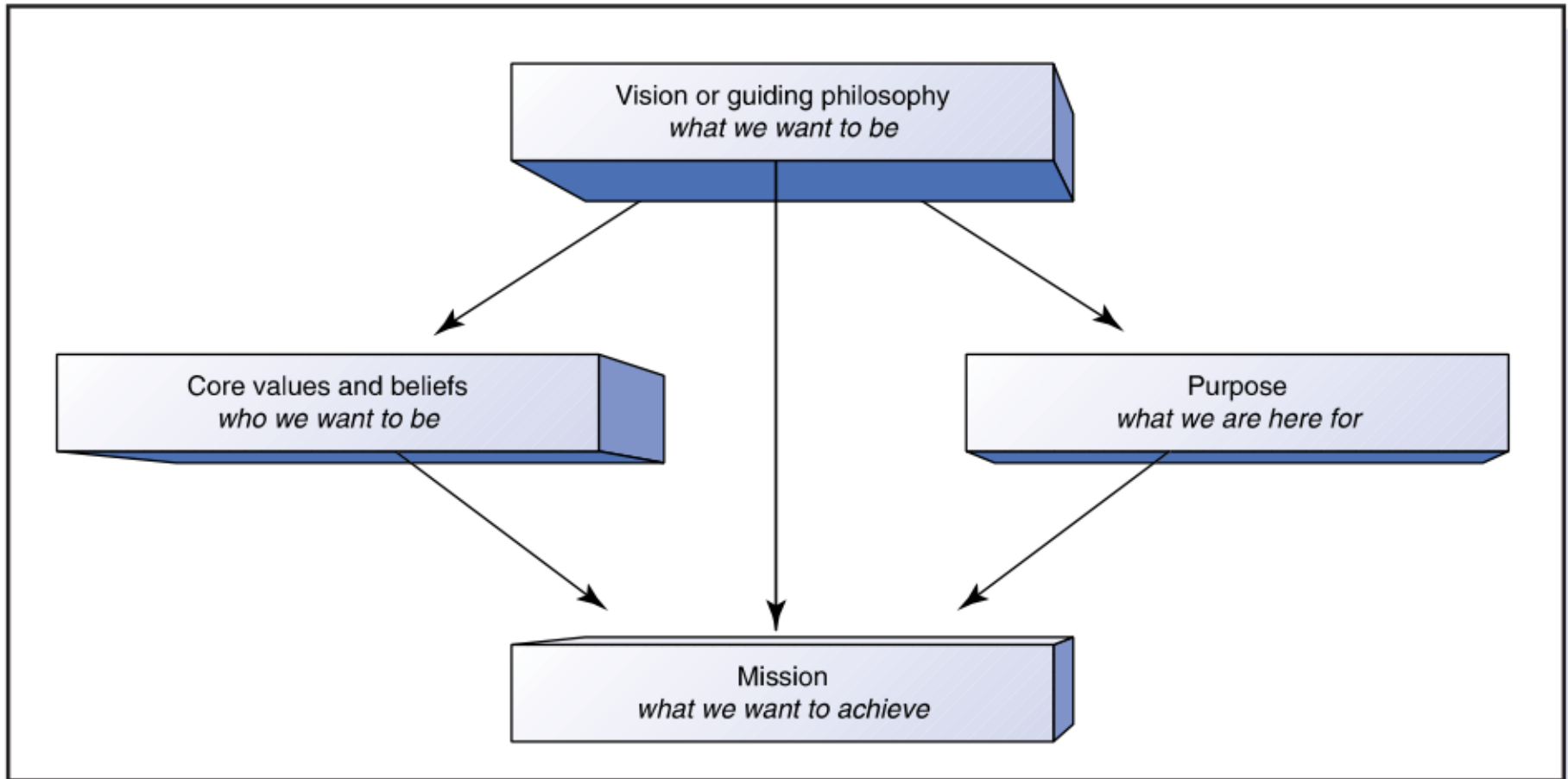
.....Devamı

- Herkesin kalite geliştirme organizasyonuna dâhil olabilmesi için, yönetim tüm çalışanların iyileştirme faaliyetlerinin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecine katılımı sağlayacaktır.
- Kalite iyileştirmesi sürekli bir süreç olacak. Kalite politikasına katkı sağlayan bütün eğitim, öğretim ve beceri geliştirme faaliyetlerine geniş yer verilmeye çalışılacaktır.
- Kurumun her kesiminde kalite politikası hakkında bilgi verebilmek için tanıtım yapılacaktır.
- Politikanın uygulanış sürecindeki ilerlemeler, yönetim toplantılarında kalıcı bir gündem maddesi olacaktır.

Kültürün Değiştirilmesi veya Oluşturulması

Kurum kültürünün bileşenleri:

- İnsanların etkileşimlerine dayalı davranışlar
- Çalışma gruplarından kaynaklanan normlar
- Örgüt tarafından benimsenen baskın değerler.
- Kurallar
- Organizasyonun içerisinde bulunduğu koşullar



Kaynak: Oakland, J. S. (2014).

Etkili Liderlik

Etkili liderler organizasyonun, faaliyetlerini doğru zamanda ve ilk seferde doğru şekilde yapmasına olanak tanır. Etkili liderlik için;

- 1- Açıkça yazılmış kurumsal inançları ve amaçları bir vizyon ışığında geliştirmek ve yayınlamak.
- 2- Vizyona ulaşmak için net ve etkili stratejiler ile destekleyici planlar geliştirmek.
- 3- Kritik başarı faktörlerini (Critical Success Factors (CSFs)) ve kritik süreçleri tanımlamak.
- 4- Yönetimin yapısını gözden geçirmek.
- 5- Etkin çalışan katılımını teşvik etmek gerekir.

Kritik başarı faktörleri (Critical Success Factors (CSFs),
**Firmanın stratejik plan ve amaçlarını ne derece
başardığını ölçmek için kullanılan göstergedir.**

Kültür

Kültürün **maddi ve manevi** olmak üzere iki alt faktörü bulunmaktadır. Kültürün **maddi yönü bilim alanlarındaki gelişmelerle ilgiliyken**, manevi yönü din, dil, tarih, ahlak, hukuk, felsefe, edebiyat, sanat, eğitim, örf ve adetler ile değer yargıları gibi doğrudan doğruya her toplumun kendi yapısına göre biçimlenen unsurları içine almaktadır.

Kurum Kültürü

Genel bir ifade ile kurum kültürü, **kurum içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır.** Herhangi bir probleme ilişkin     mler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu     mlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır.

Kurum Kültürünün Boyutları

Kurumun;

- Misyon, vizyon ve değerleri,
- Organizasyon yapısı,
- Yetki, sorumluluk ve güç dağılımı,
- Kontrol sistemleri,
- Sembolleri,
- Alışkanlık haline gelmiş uygulamaları,
- Efsaneleşmiş hikayeleridir.

Kurum Kültürünün İşlevleri

- Kültür şirket için bir yol göstericidir, değişen çevre koşullarında veya yapısal değişimlerde hedefin kaybolmamasını sağlar. Bu özelliği ile kültür bir **kontrol aracıdır**.
- Kültür, kişiler arasındaki bağı güçlendirir. **Paylaşılan değerleri arttırır**.
- Kişilerin **nasıl davranması** gerektiğini belirler.
- **Ne için çaba gösterilmesi** gerektiğini anlatır.
- **Organizasyonel kimliği** oluşturur.
- Çalışanlara **organizasyonel aidiyet hissi verir**.



**Kültürel
değişimin
olması zordur ve
zaman alır.**

Kaynak: Luburić, R. (2017): 13

- **Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarında Örgüt Kültürü ve İkliminin Önemi**

•TKY programlarının büyük ölçüde başarısı yöneticilerin ulusal kültürü etkileyen faktörleri ve bu kültürden uzak tutulamayacak olan işletme kültürünü ve iklimini tanımlarına bağlıdır. Özellikle çalışanların paylaştıkları ortak değerler, inançlar ile onların işletme içindeki davranış ve tutumlarını ifade eden örgüt kültürü ile ikliminin, çalışanların katılımını teşvik etmediği bir işletme ortamında TKY programlarının yürütülmesi imkansızdır.

- TKY ile elde edilecek başarı, bu programların sadece örgüt kültürü ve iklimine uyarlanması yoluyla değil, aynı zamanda örgüt kültürü ve iklimini değiştirerek örgüt yapısına uyarlanmasıyla sağlanır.

TKY programlarının etkinliği daha çok bu programla koordineli çalışan ulusal kültür ve örgüt kültürü ile mümkündür.

Güç mesafesi düşük olan ülkelerdeki işletmelerde karar almanın merkezkaçlaşacağı ve örgütün organik bir yapıya bürüneceği bu durumun da TKY programlarının başarısını artıracacağı düşünülmektedir.

Belirsizlikten kaçınan ülkelerde, karar alma daha merkezi yapıya bürünerek TKY programlarının etkili olarak uygulanabilmesi engellenmektedir, belirsizlikten daha az kaçınıldığı ülkelerde ise bu durum tersinedir. **İşletmeleri yer aldıkları ülkenin kültüründen uzak tutabilmek mümkün değildir.**

Bir TKY programının etkin olarak yürütülebilmesi için TKY'nin İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) ile paralel çalışması zorunludur. Özellikle kalite çemberleri ve katılımlı yönetim çalışmalarında TKY ile İKY arasındaki bütünlük önemlidir. İKY'nin başarısının altında örgüt kültürüne uyumlu bir örgüt iklimi yaratmak yatar.

Kalite Kültürü

Bir örgütün bütün faaliyetleri ve süreçlerine yansıyan sürekli bir iyileştirme aracı olarak kalite kültürü, toplam kalite yönetimi kültürünü oluşturan ve birbirini tamamlayan 7 temel unsurdan oluşmaktadır.

1. Müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaç ve isteklerinin tam anlamıyla karşılanması anlamına gelen **müşteri odaklılık,**
2. Örgütün tüm çalışanlarının kalite geliştirme ve iyileşme sürecine gönüllü olarak katılmalarını ifade eden **tam katılım,**
3. Örgüt üst yönetiminin kaliteye ve kalite kültürünün önemine inanmaları, uygulamayı desteklemeleri ve çalışanlara örnek olacak şekilde sürece katılmaları anlamına gelen **üst yönetim liderliği,**

4. Üst yönetimden başlamak üzere bütün çalışanların kalite felsefesini öğrenmelerini sağlayacak **eğitim ve geliştirme programlarının varlığı,**
5. Çalışanların karar verme süreçlerine katılımlarının sağlanmasına yönelik **takım çalışması,**

6. Çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik bir **ödüllendirme mekanizmasının varlığı,**
7. TKY felsefesinin yerleştirilmesi sürecinde iş süreçlerindeki değişim ve gelişimi tespit için istatistik kontrol yöntemlerinin uygulanmasına imkan veren **iş süreçlerinin ölçülmesi,**

Kalite Kültürünü Oluşturan Stratejiler

- Değiştirilecek süreçleri, davranışları ve prosedürleri belirleme (anketlerle)
- Planlanan değişimleri yazılı hale getirme
- Değişimleri yapmak için bir planın geliştirilmesi (Kim, ne, ne zaman, nerede, nasıl)

- Duygusal geçiş sürecinin anlaşılması
- Anahtar kişileri belirleme ve onları taraftar yapma
- Yürekleri kazanma ve akıl yaklaşımı (yüz yüze görüşmeler)
- İltifat stratejilerini uygulama
- Destek verme

Örgütlerin Tky'ye Geçiş Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar

Ülkemizde örgütlerin TKY'ne geçiş sürecinde karşılaştıkları sorunlar; üst kademenin verdiği sözde destek, örgütün misyonu, vizyonu ve politikasını belirleme sürecinde yönetimin az destek vermesi, TKY sistemini uygulamak için gerekli eğitilmiş insan kaynağının yetersiz olması, TKY sisteminin uygulamaya geçmesine yönelik orta kademe yöneticilerinin direnç göstermeleri, kalite sisteminin temelini oluşturan prosedürlerin, yönetmeliklerin ve talimatların düzgün bir şekilde veya uygun yazılmaması...

Bu olumsuz faktörleri ortadan kaldırmak için, üst düzeyde çaba gösterilmesi, programda aksayan konularda müşterilerin düşüncelerinin dikkate alınması ile hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamadığının belirlenmesi, çalışanların ortaya koyduğu hizmet kalitesi ve ulaştıkları başarı konusunda bilgilendirilmesi, üst kademelere sunulan hizmetlerin belirlenen hedeflere uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir.

Değişime Direnenleri Elimine Etmek İçin (Juran'ın Önerdiği Stratejiler);

1. Potansiyel direnişçilere değişim projelerinde yer verin
2. Sürprizlerden sakının
3. Başlangıçta yavaş hareket edin
4. Küçük başlayın ve esnek olun
5. Olumlu bir çevre yaratın
6. Değişimi birleştirin
7. Alınanın bedelini karşılayın
8. Hızlı ve olumlu yanıtlayın
9. Saygı duyulan liderler ile çalışın
10. İnsanlara saygılı ve yüceltici şekilde davranın
11. Yapıcı olun

Kalite Kültürü Oluşturmada;

- 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.

**BU SÜREÇLERDE YÖNETİM KADEMESİNİN TUTUMU
OLDUKÇA ÖNEMLİDİR !**

Yararlanılan Kaynaklar

- Akalın, S. (1973). Üretim ve Kalite Kontrolü. İzmir: Ege Üniversitesi Matbaası.
- Akın, B. (1996). ISO 9000 Uygulamasında İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol Teknikleri. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Akkurt, M. (2002). Kalite Kontrol Excel Destekli. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Bolat, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması). İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Breyfogle, F. W. (2003). Implementing six sigma: Smarter solutions using statistical methods. Newyork: John Wiley&Sons.
- Del Campo, A. H. (1989). Just-In-Time Manufacturing: A Practical Approach. Prentice-Hall Inc.
- Duran, C. Ve Çetindere, a. (2012). Konfeksiyon Sanayiinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmede İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri İle Ürün Hatalarının Analiz Edilmesi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(2), 233-254.
- Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Efil, İ. (2016). Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Dora Basım Yayın.
- Ersen, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu. İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Güneş, M., Firuzan, A. R. & Firuzan, E. (1999). Tam Zamanında Üretim Ortamında Stok Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Güzel, F. Ve Kurşunel, F. (2015). Kalite Maliyetleri ve Veri Kalitesi, Selçuk Üniversitesi, İİBFSosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,15(29): 282-301.
- Hobbs, D. P. (2004). Lean Manufacturing Implementation: A Complete Execution Manual for Any Size Manufacturer. Boca Raton: J. Ross Publishing Inc.
- Imai, M. (1997). KAİZEN Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, BRİSA Yayınları.
- James P. T. J. (1996). Total Quality Management: An Introductory Text. London: Rentice Hall Inc.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Kalder Yayınları.
- Kurşunel, F. ve Güzel F. (2015). Kalite Maliyetleri Ve Veri Kalitesi. [Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi](#), [15\(29\)](#): 282-301.
- Liker, J. K. & Hoseus, M. (2008). Toyota kültürü. (Çev: Kıvanç Tanrıyar). İstanbul: Optimist Yayınevi, 2008.

- Luburić, R. (2017). Quality Culture And Risk Culture In Terms of More Effective Management. "V. International Conference "Quality System Condition For Successful Business And Competitiveness", Kopaonik, Republic of Serbia.
- Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence: Text with cases. Newyork: Routledge.
- Öztürk, A. (2013). Kalite Yönetimi ve Planlaması, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Pande, P. S., Neuman, R. P. & Cavanagh, R. R. (2018). Six sigma yolu: GE, Motorola ve zirvedeki diğer firmaların performanslarını yükseltme yöntemleri. (Çev: Nafiz Güder & Güneş Tokcan). İstanbul: Klan Yayınları, 2000.
- Ülkü Kaya, E. (2009). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü Ve İkliminin Önemi: Kuramsal Bir Çerçeve. "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.11(1), 90-112.
- Wadsworth, H. M., Stephens, K. S., & Godfrey, A. B. (2002). Modern Methods for Quality Control and Improvement. John Wiley & Sons.
- Yüksel, H. (2013). Üretim/İşlemler Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaynak:** <https://yalindanisman.com/puko/>
<https://asq.org/>
<http://tdk.gov.tr/>.