

TOPLAM KALİTEYE GEÇİŞTE KALİTE KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRME PROSESİ

Dr. Güngör TURAN
Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.

Devlet ODABAŞ
Uluslararası Türkmen Türk Üniversitesi İ.İ.B.F.

1 GİRİŞ

Bir örgütte kaliteye ilişkin ortak ya da paylaşılmış değerlerin bütünü olarak algılanan kalite kültürü, firmada herkesin genellikle kalite kavramıyla düşünceği ve hareket edeceğini anlatır. Örgüt uzmanları kaliteye ilişkin değerlerin bir grup içinde zamanla oluştuğuna ve örgütün ideolojisi, filozofisi ve işyeri uygulamalarında görülebileceğine inanırlar. Kalite değerleri örgütün yönetsel projesi, teknolojik sistemler ve insan ilişkileri gözlemlenerek kolayca ortaya çıkarılabilir. Bu çalışmada firmalarda mevcut kalite düzeylerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesine uyarlanmasına ilişkin bir kalite kültürünü geliştirme prosesi sunulmuştur.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite Kavramı

Genellikle "mal ve hizmetlerin mükemmellik ya da üstünlük derecesi"¹ olarak algılanan kalite kavramı, kalite liderleri tarafından çeşitli yaklaşımlarla tanımlanmıştır. Juran kaliteyi "kullanıma uygunluk"²; Deming, "müşteri ihtiyaçlarının tatmini"³; Crosby ise, "müşteri ihtiyaçlarına uygunluk"⁴ olarak açıklamışlardır.

Bugün müşteri kavramı ve beklentilerindeki değişikliklere paralel olarak kalite "iç ve dış müşterilerin açık ve gizli beklentilerinin tatmini"⁵

¹ Louis E. Boone-David L. Kurtz, Contemporary Business, Harcourt Brace and Comp., Orlando, 1996, s. 146.

² Joseph M. Juran, Juran's Quality Control Handbook, New York: Mc Graw Hill, 1988, s. 2.8.

³ Mary Waltorn, Deming Management at Work, New York: G.P. Putnam and Sons, 1991, s. 21.

⁴ Philip B. Crosby, Quality Is Free, New York: New American Library, 1979, s. 111

⁵ Artur R. Tenner - Irving J. De Toro, Total Quality Management, Addison-Wesley Pub., USA, 1994, s. 31.

hedefleyen temel bir işletme stratejisi haline gelmiştir. Kaliteden esas olarak beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Bu ise ancak pazar geliştirmek, tasarım geliştirmek, verimliliği artırmak ve böylece rekabet gücünü yükseltmekle mümkündür⁶. Bunun temel yolu ise iç ve dış müşterilerin beklentilerinin belirlenip tam olarak karşılanmasıdır. Dolayısıyla, günümüzde, "pazar" ya da "müşteri" odaklı⁷ bir kalite yaklaşımı ön plana çıkmıştır.

Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi, "genel yönetim işlevinin kalite politikasını tespit eden ve uygulayan boyutu"⁸dur. buna göre, kalite yönetimi, firmanın kalite politikasını yorumlayan ve uygulayan genel yönetim fonksiyonunu gösterir. Stratejik planlama, kaynak tahsisi ve özellikle kaliteye ilişkin konulara yönelik işletme faaliyetlerini de içerir⁹.

Kalite yönetimi örgütün planlama, örgütlenme, personel ve kontrol işlevleri aracılığıyla gerçekleştirilir¹⁰. Aşağıdaki tablo yönetimin çeşitli fonksiyonları altında ürün geliştirme aşamaları ile birlikte herbir aşamada gerçekleştirilmesi gereken eylemleri göstermektedir. Kalite yönetim sisteminin temel amaçları, firmanın hedeflerini gerçekleştirecek tüm prosesleri (üretim süreçleri) ve işlevsel birimleri entegre etmektir. Yönetim sistemi uygunsuzlukların ortadan kaldırılmasından sorumludur ve tüm müşteri gereksinimlerini karşılayacak ürünün yada hizmetin mümkün olan en az maliyetle dizaynı, imalatı ve bakımını amaçlar.

Toplam Kalite Yönetimi

Kalite yönetiminde modern yaklaşım, "toplam kalite yönetimi" olarak ifade edilmektedir¹¹. Bu yaklaşım "adet" ve "maliyet" kavramlarına öncelik veren üretim odaklı klasik yaklaşım ile "kalite" kavramını esas alan pazar odaklı neo-klasik yaklaşımın stratejik yönetim altında geliştirilmesiyle ortaya çıkmıştır.

⁶ İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları 2, İstanbul 1994, s. 53.

⁷ Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984, s. 23.

⁸ ISO 8402, Quality-Vocabulary, ISO Publications, Switzerland, 1986.

⁹ D.A. Sanders-J.A. Sanders-R.H. Johnson-C.F. Scott. Çev: Prof. Gönül Yenersoy, ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?, Rota Yayınları, İstanbul, 1994, s. 35.

¹⁰ Amitava Mitra, Fundamentals of Quality Control and Improvement, Maxmilliam, 1993, s. 23.

¹¹ İ. Melih Baş, "Kalite Ekonomisi", Standart Dergisi, 1993, s. 24.

Tablo 1: Kalite Sisteminde Yönetimin İşlevleri

Yönetimin İşlevleri	Ürün Aşaması	Gerçekleştirilecek Faaliyet
Planlama	Öneri Aşaması	Kalite Politikasını Geliştirme Kaliteyi Planlama Standartları Oluşturma Ürünün Sorumluluğu/Müşteri Güvenliğini Düşün
Örgütleme	Dizayn/Planlama Aşaması	Örgüt Yapısını Geliştir Ürünün Güvenilirliğini Dizayn Et Kontrol Değişikliğini Dizayn Et Üretim Kalite Planını Geliştir
Personel	Üretim Öncesi Aşama	İşçinin Seçimi İşçinin Eğitimi İşçinin Motivasyonu
Yönetme	Üretim Aşaması	Satın Alınan Materyallerin Kalitesini Gözle Kalet Kontrol Sürecini Gözle Son Talimatları Ver
Kontrol	Üretim ve Üretim Sonrası Aşama	Kaliteye İlişkin Veri Elde Et Performans Alanı Üzerine Verileri Yerleştir Düzeltilici Faaliyeti Yap İstatistiksel Kalite Kontrolünü Uygula Kalite Maliyetlerini Yönet

Kaynak: E.G. Schilling, "The Role of Statistics in the Management of Quality", Quality Progress, Vol 17, 1993, No. 8, s. 33.

Toplam kalite yönetimi, "bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleriyle tatmin edilerek işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi"¹² şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle

¹² Nurettin Peşkirioğlu, Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık, "Verimlilik Dergisi", 1995, s. 31.

bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de gözönünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştirilen etkili bir sistemdir. Bazı yazarlar toplam kalite yönetimini üç sütuna dayanarak tanımlamaktadırlar¹³:

Toplam: Herkesin ilgilendięi bir konu

Kalite: Müşterilerin ihtiyaçlarını en düşük maliyetle ilk defada sürekli karşılamak

Yönetim: Üst ve alt yönetim tarafından sahip çıkılan ve önderlik edilen bir konu

TKY örgüt çapında kalite geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim prosesisdir;¹⁴

- * Yeni ürünler planlama
- * Mevcut ürün ve hizmetlerde yenilik
- * Tüm ürün ve hizmet proseslerinde sürekli geliştirme
- * Ürün ve hizmet prosesinin günlük kontrolü

Temel verilerden yola çıkarak oluşturulan hedeflerin faaliyet planlarıyla birlikte gerçekleştirilmesi ve örgüt çapında bütünleştirilmesi gerekir. Örgütün tüm düzey yöneticileri planlarında bu hedeflere yer vermelidirler. Bu planların departmanlar arasındaki koordinasyonu gereklidir. Bu tür politikalar gereksinim duyulan iletişim kanallarında bu plan ve dokümanlar ile birleştirilmelidir.

Toplam kalite yönetimi müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşünen bir yönetim tarzıdır. Başka bir anlatımla toplam kalite, hataları önlemeyi hedefler, böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun maliyetleri düşer¹⁵. TKY'nin temelinde bireysel başarının harekete geçirilmesiyle örgütsel başarının sağlanabileceği yatar. En kaliteli, en iyi mal ve hizmeti en kısa zaman süreci içinde yapmayı hedefleyen TKY, örgütün bir bütün olarak etkinliğini sağlayan kaliteyi artırarak rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş yönetim biçimi olarak görülmektedir¹⁶. Doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen toplam kalite yönetimi¹⁷, örgütü bir bütün olarak esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü amaçlayan bir yönetim-

¹³ M. Köseoğlu-D.K. Harrison-D. Link, Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü, Verimlilik Dergisi, s. 23.

¹⁴ A. Keith Smith, "TQM in the Public Sector", Quality Progres, 1995, s. 57.

¹⁵ Kavrakoğlu, s. 53.

¹⁶ Ömer Peker, "Toplam Kalite Yönetimi'nin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 2, Ankara, 1994, s. 65.

¹⁷ Jale Gür, Kalite Maratonu, ASİAD-KOSGEB, Ankara, 1996, s. 6.

dir¹⁸. Örgütün bekçisinden genel müdürüne kadar tüm çalışanların tek bir hedefe, müşteri beklentilerinin sürekli ve tam olarak yerine getirebilecek mal ve hizmetlerin en ekonomik biçimde üretilmesine yönelik katılımcı bir anlayıştır¹⁹.

Bir organizasyonda toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesi için; yönetimin istekli ve örnek olacak şekilde her türlü kalite geliştirme faaliyetinde aktif olması, bütün işgörenlerin, topyekün kalite faaliyetlerine katılımının sağlanması, hataların saptanması, öngörülmesi için gerekli önlemlerin alınarak kalitenin geliştirilmesi, kalitenin sürekli ölçülmesi, sıfır zaman kaybının sağlanması, sıfır hatanın sağlanması, sıfır kırtasiyenin sağlanması gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır²⁰. Toplam kalite yönetimi, bir felsefe veya yalnız sözde kalan bir işlem değil ancak pratik bir yönetim uygulaması olduğu söylenebilir. Bu yönetim anlayışında üç unsur bulunmaktadır. Birincisi, işe ilişkin olarak, mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmek, ikincisi kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda motivasyon oluşturmak, üçüncüsü ise pazarlama yönetimi davranışını vurgulayan bir şirket kültürü oluşturmaktır²¹. Yapılan araştırmalar sonucunda TKY felsefesinin temelinde yatan ilkelere şunlar olduğu görülmektedir;²²

- * sürekli gelişme,
- * katılım,
- * muayene değil önleme,
- * yüzde yüz kalite.

3. KALİTE KÜLTÜRÜNÜN GELİŞTİRİLMESİ

Kültür Kavramı

Kültür, "bir toplumun üyeleri arasında paylaşılan, devredilen ve bir değişim süreci içinde bulunan öğrenilmiş davranış kalıpları ile bu kalıpların ürünlerinin oluşturduğu bir yaşam biçimi"²³dir. Daha basit bir anlatımla, kültür, "sosyal bakımdan öğrenilen ve bir toplumun bireyleri tarafından bölüşülen herşey"²⁴ dir.

Kültür "insan davranışına ve davranış yoluyla meydana getirilen değer fikir ve diğer sembolleşmiş mana sistemlerinin, devredilen ve yaratı-

¹⁸ Ömer Peker, "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 standartları", Verimlilik, MPM, 1994, Cilt 27, Sayı: 2, s. 49.

¹⁹ Gültekin Yıldız-Yılmaz Özkan, "Toplam Kalite Yönetimi'nin Ekonomi ve Endüstri İlişkilerine Etkileri", S.Ü. Yayınları, 1994, s. 2.

²⁰ A. Zeynep Düren, İşletmelerde QCC, Evrim Yayınları, İstanbul, 1993, s. 19.

²¹ M. Köseoğlu-D. Harrison-D. Link, s. 19.

²² Haldun Ersan, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, 1996, s. 24.

²³ Mahmut Tezcan, Sosyolojiye Giriş, Ankara, 1993, s. 160.

²⁴ Sulhi Dönmezer, Toplum Bilim, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s. 98.

lan muhtevası"²⁵ olarak algılanır. Kültür, özellikleri açısından ele alındığında, "toplum içinde kazanılan ve iletilen yargı inanç ve davranış ölçülerinden ortaya çıkan alışılmış davranış kalıplarının maddi ürünlerinden oluşan bir düzen"²⁶ olduğu görülür. Buna göre kültür insan davranışının öğrenilmiş kısmıdır.

Örgüt Kültürü

Örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olan örgüt kültürü; kısaca, "kurumların kendi tarihleri içinde oluşturdukları, çalışanların düşünceleri ve kalplerinde yer edinmiş dış dünyayı algılama, yorumlama ve davranış şablonu"²⁷ olarak tanımlanabilir.

Örgütün çalışanlarınca algılanan hissiyatıyla veya çalışanların rollerini ve ilişkilerini belirleyen iklimi ile ilgili olan kültür; örgütün amacını, fonksiyonunu destekleyen değerleri, davranışlarını düzenleyen biçimleri, faaliyetlerini karakterize eden karşılıklı sosyal etkileşimi de içerir²⁸. Kurum içindeki sosyalleşme süreci boyunca, farkında olarak veya olmayarak çalışanların algılama, düşünce ve davranış sistemlerinin toplu olarak programlanması şeklinde de görülebilecek örgüt kültürü; kurumun bilgi birikimi, hakim normları, örfleri, liderlerin ve elemanların dünya görüşleri, insana ilişkin varsayımları, değerleri algılama biçimleri, kendine özgü dilleri, sembolleri ve yorumlarıyla oluşur²⁹.

Örgüt kültürü, kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki, güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder³⁰. Çalışanlar üzerinde etkili bir kurumsal kültür çalışma yaşamı ve birey arasındaki uyumu sağlamada çok önemli bir işlev üstlenmiştir. Çalışanlara bir kimlik duygusu vermekte, onların çalışma yaşamına anlam kazandırmaktadır³¹.

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Bir örgütü oluşturan personelin kültürel değerleri ve aralarındaki farklar ve ayrımlıklar insanları etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri gere-

²⁵ Mustafa Erkal, Sosyoloji, Der Yayınları, İstanbul, 1995, s. 132.

²⁶ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s. 136.

²⁷ Mustafa Yaşar Tınar, Çalışma Psikolojisi, İzmir, 1996, s. 156.

²⁸ Köseoğlu-Harrison-Link, s. 27.

²⁹ Tınar, s. 156.

³⁰ Yahya Fidan, "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", Verimlilik Dergisi, 1996/2, s. 18.

³¹ Tınar, s. 156.

ken yöneticiler için çeşitli soranların kaynağını oluşturduğundan işletme yöneticileri üyelerini kültürel çevrelerinin değer yapılarını iyi bilmek zorundadırlar³². Kuramsal kültürün bu büyük etkisi iyi kullanıldığında kurum yönetimlerine yönetim işlevleri üzerinde potansiyel bir güç vermektedir³³. Örgüt kültürü, üyelerinin farklı durumlarda naslı davranacaklarını belirleyen genel onay almış köklü inanç, tutum ve değerler sistemiyle yönetim-çalışan ayrımını ortadan kaldırmayı, yönetimin öncelikleri ile çalışanların öncelikleri arasında uyum sağlayacak işletme amaçlarını gerçekleştirilmeyi hedeflemektedir³⁴.

Kültür işletme teorikçileri tarafından, firma faaliyetine etki eden dış faktörler arasında yorumlanmıştır. Bilimsel işletmecilik dış faktörlerle yakından ilgilenmeye başlayınca, uygulamacılar bu dış etkenlerden bazıları işletmelerin çalışma biçimi ve amaçlarına göre değiştirmek istedikleri zaman kültürün önemi daha iyi anlaşılmıştır³⁵. Bir örgütte kültür, çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olduğundan kültürü değiştirmek oldukça güçtür. O nedenle örgütlerde değişime dirençle karşılaşmak mümkündür. Liderlerin yerleşmiş olan kültürü dikkate almadan değişimi sağlaması olanaksızdır. Kültürel değişim karşısında oluşan dirençlerin ortadan kaldırılabilmesi için, çalışanlara bilgi verilmesi, çalışanların kararlara katılımının sağlanması önemlidir³⁶. Personel seçme süreci, performans değerlendirme kriterleri, ödüllendirme uygulamaları, eğitim ve mesleki geliştirme faaliyetleri ve terfi etme işlemleri işe alınanların kültüre uymaları, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültürü bozuların ve ona zarar verenlerin cezalandırılmalarını sağlar³⁷.

Kurumsal kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesinde, kurumun personeline bakışın büyük önemi bulunmaktadır. Başarılarında kültürel yapılarının büyük rolü olan bir çok kuruluşun çalışan insana verdikleri değeri de kültürlerinin bir parçası yapmış olmaları tesadüf değildir³⁸. Örgütte personelin kültürel özellikleri bilinir ve ona göre yönetsel ve örgütsel önlemler alınır, onlardan hem yüksek verim elde edilebilir, hem de mutluluklarını artıran toplumsal ve manevi bir ortam oluşturulabilir³⁹. Uzmanlar, sonuçları elde etmenin bir kaç yıl alacağını vurgulamaktadır.

Kalite Kültürü ve Kalite Kültürünü Geliştirme Prosesi

Kalite kültürü, bir örgütte kaliteye ilişkin ortak ya da paylaşılmış değerlerin toplamıdır⁴⁰. Toplam kalite yönetiminde kalite kültürü, örgütte herkesin genellikle kalite kavramıyla düşüneceği ve hareket edeceği şek-

³² Fidan, s. 18.

³³ Tınar, s. 156.

³⁴ Gür, s. 75.

³⁵ Erdoğan, s. 166.

³⁶ Ersan, s. 44.

³⁷ Fidan, s. 18.

³⁸ Tınar, s. 156.

³⁹ Fidan, s. 25.

⁴⁰ Jaynt V. Saraph-Richard Sebastian, "Developing a Quality Culture", Quality Progress, September 1993, s. 73.

linde birleştirilmiş bir yaklaşımdır. Örgüt uzmanları kaliteye ilişkin değerlerin bir grup içerisinde zamanla oluştuğuna ve örgütün ideolojisi, filozofisi, işyeri uygulamalarında görülebileceğine inanırlar. Kalite değerleri örgütün yönetsel prosesi, teknolojik sistemler ve insan ilişkileri gözlemlenerek kolayca ortaya çıkarılabilir.

Firmalarda istenilen düzeyde bir kalite kültürünün oluşturulması geliştirilmiş örgütsel kalite misyonu ve hedeflerini; tutarlı, formel ve informal örgüt yapılarını, tutarlı ödül sistemlerini, uygun teknoloji ve iş dizaynını gerektirerek personel konularına dikkat çeker. Ancak temel bir kalite kültürü değişikliğine gitmeden önce yöneticiler, örgütlerde böyle bir değişikliğe ihtiyaç olduğunu kabul etmelidir. Yöneticiler örgütlerinde kalite kültürü değişikliği ihtiyacını gösteren sinyaller almak suretiyle örgütün düşünce ve davranış yapısı içerisinde gereksinim duyulan kaliteye ilişkin temel değişiklikleri farkedebilir. Araştırmacılar, örgütlerde kalite kültürünü değiştirmeye ilişkin gerekli koşulları şu şekilde belirtmişlerdir⁴¹.

- Firma değişen çevre koşullarına uyum sağlayamayan bir kalite kültürüne sahiptir.
- Sektör kalite ve hizmet konusunda oldukça rekabetçidir. Kalite gelişmeleri ışık hızıyla meydana gelmektedir.
- Şirketin kalite performansının kötü ya da vasat olduğu kanısına varılmıştır.
- Firma bilimsel kalite uygulamalarına sahip çok büyük firmalar zincirine katılmıştır.
- Şirket küçük fakat hızlı büyümektedir.
- Sektörde temel teknolojik değişiklikler meydana gelmektedir.
- Sektörde istikrarsızlık mevcuttur.
- Firma misyonundaki temel değişiklikler, kalite kültüründe değişikliği gerektirmektedir.
- Diğer katılmalar uygun bir birleşme oluşturmak için kalite kültüründe değişikliği gerektirir.

Kalite kültürünü değiştirmek için organizasyonun kalite misyonunun, hedeflerinin ve rakiplerinin kalite durumunun gözden geçirilmesi gerekir. Daha sonra sektörde rekabet etmek için gerekli kalite yaklaşımlarının ya da davranışlarının tanımlanması zorunludur. (Adım-1) Yöneticiler için yapılacak bir sonraki iş örgütün sahip olması gereken önemli

⁴¹ Saraph-Sebastian, s. 73.

ve arzu edilen kalite değerlerini tanımlamaktır (Adım-2). Kalite değerleri örgütün anahtar kalite yaklaşımlarına bağlı olarak farklılık gösterecektir. Ne var ki, kalite uzmanları, kalite değerlerinin temel ve evrensel değerler olduğuna inanmaktadır. Aşağıdaki tabloda evrensel olarak kabul edilen bazı kalite değerleri gösterilmektedir.

Arzulanan kalite hedefleri tanımlandıktan sonra yöneticiler hedef grupları (örgütsel alt birimleri) ya da tüm organizasyonu tanımlamalıdır. Aynı zamanda mevcut değerler ile arzulanan değerler arasındaki önemli çelişkiler (kültür çelişkileri) olup olmadığı belirlenmelidir (Adım 3-4). Bu işin tamamlanmasından sonra yöneticiler, uygun müdahaleler vasıtasıyla kültürel çelişkileri düzeltebilir (Adım-5). Firma çevresi değiştirdiğinden dolayı bu adımlar sürekli tekrar edilmelidir (Adım-6).

Tablo 2: Evrensel Kalite Değerleri

Yönetime İlişkin Değerler	<ol style="list-style-type: none">1. Yöneticiler sürekli bir şekilde kalite geliştirmeye inanmalıdır.2. Yöneticiler kalitenin stratejik bir işletme değişkeni olduğunu düşünmelidir.3. Kalite, yöneticiler için merkezi bir örgütsel değer olmalıdır.4. Departman yöneticileri kalite konusunda kalite personelinin daha fazla sorumluluğa sahiptir.
Çalışanlara İlişkin Değerler	<ol style="list-style-type: none">1. Herbir çalışan kendi çıktısının kalitesinden sorumludur.2. Herbir çalışan için ve dış müşteri ihtiyaçlarına göre, ilk defada doğru şeyleri yapmaya çaba göstermelidir.3. "Sıfır" hata her bir çalışanın hedefi olmalıdır.4. Her bir çalışan, standartlara uyulmadığında üretimi durdurmaya yetkilidir.5. Çalışanların katılımı, kalite geliştirme prosesinde oldukça önemlidir.6. Sürekli problem çözme kural olmalıdır.
Tedarikçilere İlişkin Değerler	<ol style="list-style-type: none">1. Tedarik prosesi, imalat prosesine ek olarak kabul edildiği için, benzer bir dikkat ve itina gösterilmesi gerekir.2. Tedarik ilişkisi karşılıklı güven üzerine kurulmalıdır. İmalatçı ile tedarikçi arasında çelişki olmamalıdır.3. Sıfır hata tedarikçinin kalite hedefi olmalıdır.4. Tedarikçi sadece fiyat üzerinde değil, kalite, imalat kapasitesi ve teslimat gibi faktörleri de göz önünde bulundurarak karar vermelidir.
Müşterilere İlişkin Değerler	<ol style="list-style-type: none">1. Müşteri tatmini örgütün temel amacıdır.2. Distribütörler, pazar araştırması, satışlar, müşteri servisleri ve işyeri çalışanları, iç ve dış müşteri ihtiyaçları, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını anlamada kritik kaynaklardır.

Kaynak: Saraph-Sebastian, s. 74.

Kalite Kültürünü Geliştirme Prosesi:

1. Kalite rakiplerini ve onların davranışlarını tanımla. Örgütün temel olarak aşağıdaki hususlarda rekabet edip edemeyeceğini belirle.

- somut kalite davranışları
- satış sonrası servis ve destek
- müşteri ile ilişkiler
- bunların tümü

2. Gerekli örgütsel kalite değerlerinin rekabetçi çevreye uygunluğunu tanımla.

3. İkinci adımda sıralanmış arzulan kalite değerlerine sahip olması gereken hedef grupları tanımla.

4. Hedef grupların mevcut kalite durumlarını tanımla ve onların arzulan kalite değerleriyle karşılaştır.

5. Hedef gruplarda arzu edilen kalite değerlerine ulaşmak için yöneticilere formel ve informal mekanizmalara karar ver.

6. Herbir hedef grubun kalite performansını gözden geçir ve uygun adımları tekrar et.

Aşağıdaki tablo bu analizi gerçekleştirmek için kullanabilecekleri bir çalışma tablosunu verir. Benzer çalışma tabloları, Tablo-3'de belirtilen evrensel değer kategorilerinin herbiri için kalite değerleri proses analizini gösterir. İlk sütunda yönetimin tanımlanmış olduğu istenilen kalite değerlerinin listesi bulunmaktadır (Adım-2). Bir sonraki sütun yönetimin kalite değerine önem veren bir birim olarak hedeflediği bir grubu gösterir (Adım-3). Mevcut kalite değeri önemli bir biçimde istenilen kalite değerlerinden farklılık gösterir (Adım-4). Son sütunda kalite kültürü çelişkisini açıklayabilecek, yönetime ilişkin düzeltici faaliyet örnekleri gösterilmektedir.

Tablo 3: Kalite Kültürü Çelişki Analizi

Istenilen Kalite Değeri	Hedef Grup	Mevcut Değeri	Kalite	Çelişki	Düzeltilici Müdahaleler
Yönetim: Üst yönetim kalitenin stratejik bir değişken olduğuna inanmalıdır	Üst Yönetim	Mevcut düzeyi yeterlidir	Kalite	Evet	Kalite bilincini artır. Kalite politikasını ve amaçlarını tanımla
Çalışanlar: Çalışanlar kalite konusunda sorumluluk almalıdırlar (hatasız çıktı)	Üretim	Çalışanlar kalite konusunda farklı görüşlere sahiptir	Kalite farklı	Evet	Uygun işe alma, eğitim, tanıma ve özendirme sağla
Tedarikçiler: Tedarikçiler, fiyata, kalite ve yeteneğe dayalı olarak seçilmelidirler	Tedarik	Tedarikçiler yalnızca fiyata bağlı olarak seçilir	Fiyata	Evet	Tedarik kalitesinde eğitimi sağla, uygun özendiriciler ve tanımayı sağla
Müşteri: Müşteri servisi temel önceliğe sahiptir	Müşteri servisi	Müşteriler bir dert olarak görülür		Evet	Duyarlı bir eğitim sağla

Kaynak: Saraph-Sebastian, s. 75.

4. SONUÇ

Firmalarda Toplam Kalite Yönetimine geçiş Toplam Kalite Yönetimi felsefesine uygun bir kalite kültürüne gereksinim duyar. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının ilk adımı yöneticilerin firmalarında mevcut kalite kültürünü geliştirme ve değiştirme ihtiyacını duymaları ile atılır. Yöneticiler örgütlerinde kalite kültürü değişikliği gereksinimini gösteren işaretler almak suretiyle örgütün düşünce ve davranış yapısı içerisinde arzulanan kalite kültürüne ilişkin temel değişiklikleri farkedebilir. Kalite kültürünü geliştirme prosesi, yöneticilere firmalarında Toplam Kalite Yönetimine sağlıklı bir geçiş ve uygulama imkanı tanır.