

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN YÜRÜTÜLMESİNDE ÖNEMLİ BİR ARAÇ: KALİTE ÇEMBERLERİ

Özden BAYAZIT*

Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabetin olabildiğince yoğunlaştığı günümüzde, hızlı değişim her alanda etkisini göstermektedir. İletişim olanaklarının artması, teknolojik gelişmeler, tüketici istek ve beklentilerinin değişmesi ve gelişmesi, çevreye verilen önemin artması hep bu değişimin bir sonucudur.

Tüm bu değişim sürecinin yaşandığı içinde bulunduğumuz dönemde, işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlardaki paylarını artırabilmeleri için gerekli olan rekabet boyutu KALİTE'dir. Bu yoğun rekabet ortamı işletmeleri ayakta kalabilmek için yeni bir yönetim yaklaşımını benimsemeye itmiştir. Bu yeni çağdaş yönetim yaklaşımı toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetimi işletmelere sadece kalite üstünlüğü sağlamakla kalmayıp; aynı zamanda ve daha da önemlisi maliyet, hız ve esneklik üstünlüğü de sağlamaktadır. Dinamik pazarlarda yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek için toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimseyen işletmeler, bu yaklaşımın yürütülmesinde bazı araçlardan yararlanmaktadır. Bu araçlardan kuşkusuz en önemlisi kalite çemberleridir. Çünkü toplam kaliteyi başarıyla uygulayabilmek ve istenen sonuçları alabilmek, büyük ölçüde kalite çemberlerinin başarıyla yürütülmesine bağlıdır. İşte bu çalışmada kalite çemberlerinin amaçları, örgütlenmesi, başarı faktörleri, sağladığı yararlar anlatılarak kalite çemberleri tanımlanmaya çalışılacaktır.

Kalite Çemberleri'nin Tarihçesi

Taylor'un "Bilimsel Yönetim" adını verdiği yönetim anlayışının hakim olduğu dönemde aynı iş ortamını paylaşan insanlarda birarada çalışma bilinci ve isteği yerleşmemiştir. İşin daima insandan önce geldiği bu dönemde iş, insanların her an çok küçük çıkarlar için terkedeceği bir yer haline gelmiştir. Organizasyonlarda insan kaynağının önemi anlaşılammış, insan ihtiyaçları hep gözardı edilmiştir. Teknolojik gelişmelerin organizasyonlarda istenen verimliliği sağlaması nedeniyle de, bu dönemde insan kaynağı üzerinde fazla durulmamıştır.

* A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi.

İnsan kaynağının öneminin anlaşıldığı, insanın sorumluluk sahibi ve grup çalışmasına yatkın bireyler olarak kabul edildiği NeoKlasik Dönem'de ise, bu konuyla ilgili olarak yapılan Hawthorne araştırmaları kalite çemberlerinin temelini oluşturmuştur. Kalite ve verimlilik sorunları için çözümler üreten kalite çemberlerinin ilk uygulandığı yer Japonya'dır. Ancak bunda 1 seneler önce yapılmış olan Hawthorne araştırmaları ilk kez, kalite çemberlerinin temelini oluşturan noktalara dikkat çekmiştir. Elton Mayo'nun önderliğinde bir grup bilimadamları tarafından gerçekleştirilen deneylerde verimlilik ile işin fiziksel şartlarında yapılacak değişimler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Yapılan bir dizi deney sonucunda birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Hawthorne araştırmalarının ortaya çıkardığı en önemli sonuç, işletmelerin teknik organizasyon yanında bir de sosyal organizasyona ihtiyaç duydukları olmuştur. İşletmeler insan kaynağından azami şekilde yararlanmak için onların ihtiyaçlarını gözönünde bulunduran bir yapıya sahip olmalıdır. Bu yapı da grupların oluşmasını ve grup çalışmasına olanak sağlayacaktır.

Hawthorne araştırmaları ile ulaşılan önemli sonuçlardan bir tanesi de, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda görüşlerinin alınması ve bunların uygulanması isteği olmuştur. Bununla birlikte grup çalışmasının önemini ortaya koymuş; işletmelerin, grup çalışmasının çalışanların çok önemli bir ihtiyacını karşıladığını kabul etmelerini sağlamıştır.¹

Hawthorne araştırmalarının ortaya çıkardığı bu gerçekler daha sonraları gözardı edilmiş, 1960'lı yıllarda Japonya'da araştırma sonuçları ile aynı görüşleri savunan kalite çemberleri uygulanmaya başlanmıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra düşük kaliteli ürünler üreten Japonya'da, ülke kalkınması için yüksek nitelikli ürün üretmenin önemi anlaşılmaya başlanınca, bu doğrultuda üst düzey yöneticileri eğitmek amacıyla yönetici geliştirme programları başlatılmıştır.² Daha sonra da ustabaşı ve işçilerin eğitimine geçilmiştir. Kalite ve kalite kontrol kavramlarının tüm Japonya'da benimsenmesini ön planda tutan JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Sendikası) üst düzey yöneticilere istatistiksel kalite kontrol yöntemlerini öğretmek amacıyla Deming'i ve kalite kontrolünün uygulanması konusunda eğitim vermesi amacıyla da Juran'ı farklı tarihlerde Japonya'ya davet etmiştir. 1960 yılında ise kalite kontrol ile ilgili ilk konu kitabı (Quality Control Text Book For Foreman) basılmıştır. Nisan 1962'de de Formenler için Kalite Kontrol adlı bir dergi (Quality Control For the Foremen-FQC) yayımlanmıştır.³ Ayrıca kalite ve kalite kontrol çemberleri ile ilgili konferanslar, forumlar da düzenlenmiştir. Kalite Çemberleri konusuna Japonya büyük bir önem vermekte ve her yıl başarılı çalışmalarını ödüllendirmektedir.

Kalite Çemberleri Nedir?

Japonya'da "Jishu Kanri" (kendi kendini yöneten, deneten) adı verilen kalite çemberleri İngilizce konuşulan ülkelerde "quality control circles" olarak anılmaktadır.

¹Nurdoğan Arkış, "Grup Davranışlarının Organizasyon Açısından Önemi ve Kalite Kontrol Grupları", Kalite Kontrol Grupları Semineri, MPM Yayınları No: 320, Ankara, 1995, s.149.

²Atilla Dicle, "Japon Yönetim Sistemi", Kalite Kontrol Grupları Semineri, MPM Yayınları No: 320, Ankara, 1995, s.63.

³Kaoru Ishikawa, QCC at Work- Cases From Japan's Manufacturing and Service Sectors, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1984, s.2.

Türkçe'de "kalite kontrol çevrimleri", "kalite ekipleri", "kalite kontrol çemberleri" gibi değişik adlarla anılmasına karşın, bu çalışmada tüm bu anlamları içeren "kalite çemberleri" kavramı kullanılacaktır.

Kalite çemberleri ile ilgili olarak çok çeşitli tanımlar yapılmasına karşılık genel olarak şöyle bir tanım verebiliriz: Kalite çemberleri herhangi bir işyerinin verimlilik, etkenlik, kalite gibi çok çeşitli sorunlarını görüşmek, tartışmak ve çözümlenmek amacıyla ile tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak oluşturulan ve düzenli olarak toplanan küçük çalışan gruplarıdır.

Kalite çemberleri gönüllülük ilkesine dayalıdır. Çemberlere üye olup olmamak kişilerin isteğine bağlıdır. Çembere üye olmak kadar, ayrılmak da kişinin en doğal hakkıdır. Hiç kimse bu hakkı kişilerin elinden alamaz. Ayrıca bu isteğe bağlılık kişiler üzerinde güven duygusu yaratmakta, kendilerini zorlanmış hissetmelerini önlemektedir. Toplantılarda sadece kalite ile ilgili sorunlar değil; verimlilik, eğitim, maliyet gibi çeşitli konulara ilişkin sorunlar ele alınmaktadır.

Çemberler genellikle haftada bir kez toplanmaktadır. Farklı uygulamaları benimseyen (haftada 1-2 saatliğine toplanan) kuruluşlar da vardır. Toplantıda ele alınacak konular üyeler tarafından belirlenmektedir. Belirlenen bu konular incelenmekte, sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirilmektedir. Çemberde görev alacak üyeler, öncelikle sıkı bir eğitimden (grup dinamiği, sorun çözme teknikleri gibi konularda) geçirilmektedir.

Çember üyeleri arasında etkin bir iletişim mevcuttur. İletişim kanalları yukarıdan aşağıya olduğu kadar; aşağıdan yukarıya doğru da çalışmaktadır. Bu da üyeler üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

Bir kalite çemberi küçük işletmelerde genellikle 4-6, orta ölçekli işletmelerde 6-10, büyük ölçekli işletmelerde ise 8-12 kişiden oluşmaktadır.⁴

Her çember, faaliyetlerinden sorumlu bir lidere sahiptir. Lider genellikle bir denetçidir ve kalite çemberi faaliyetleri hakkında özel bir eğitim verir. Her çember programında bir de, rehberlik, koordinasyon, eğitim ve iletişimi sağlama görevlerini üstlenen bir çember rehberi bulunmaktadır. Yine çember bünyesinde bulunan yürütme komitesinin amaç ve politikaları saptama, yönetime rapor sunma, rehberlik ve yönlendirme gibi görevleri vardır.

Kalite Çemberlerinin Amaçları

Bugün pek çok işletmede uygulanmaya çalışılan kalite çemberlerinden beklenen sonuçların alınamamasının en önemli nedeni, yönetimin çemberlerin amaçlarını iyi anlayamamasıdır. Kalite çemberlerinin amacı, üretimde veya hizmette iyileştirmeler sağlamak değildir. Kalite çemberlerinin başlıca iki amacı vardır: Bunlardan ilki yönetimin

⁴Harry Katzan, Quality Circle Management, TAB Books Inc., USA, First Edition, 1989, s.21.

katılımcı hale gelmesinin sağlanması; ikincisi de, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesidir.⁵

Kalite çemberi çalışmaları, organizasyonun iyileşmesine ve büyümesine katkıda bulunmak; insanlar arasında karşılıklı saygıyı geliştirmek; mutlu, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak ve insan yeteneklerinin tamamiyle kullanılmasını sağlamak amacıyla yürütülmektedir.

JUSE'a göre, kalite çemberlerinin ana amaçlarından bir tanesi kuruluşun gelişmesine katkıda bulunmaktır. Diğer bir amacı, işyerini yaşanmaya değer, anlamlı bir ortam haline getirmek; ayrıca, insana saygıyı artırmak ve işgücünün sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamaktır.

Bu genel ilkeler ışığında saptanan daha somut amaçlar arasında yer alanlar ise; ustabaşının önderlik ve atelye yönetimindeki yetenekleri geliştirmek, üretim sürecinin çeşitli aşamalarında görev alan tüm çalışanların moralini yükseltmek, sorunlara daha duyarlı hale getirmek ve tepe yönetimden düz işçiye kadar tüm örgütte "toplam kalite" bilincini yaygınlaştırmaktır.

Kalite Çemberlerinin Örgütlenmesi

Kalite çemberlerinin işletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte temelde çember lideri, çember üyeleri, rehber (yönlendirici) ve yürütme komitesinden oluşan bir yapısı vardır.

Çember lideri; her çemberin bir lideri vardır. Çember lideri çember faaliyetlerinin etkin ve aksaksız yürütülmesi için çaba göstermekte; üyelerin konuşmalara katılma, görüş bildirme gibi konularda aktif rol almasını sağlayacak yöntemlere başvurmaktadır.

Çember lideri sadece çember teknikleri konusunda değil, çember faaliyetlerini başarıyla yürütebilmesi için bilgi sahibi olması gereken iletişim, motivasyon, grup dinamiği gibi konularda da eğitimden geçirilmektedir.

Çember lideri ustabaşı olabileceği gibi, üyeler arasından seçilen bir çalışan da olabilir. Ancak liderlik konusunda önemli olan, liderin üyeler tarafından benimsenmesidir. Aksi takdirde çember faaliyetlerinin başarıya ulaşması zorlaşacaktır.

Çember üyeleri; çember faaliyetlerine katılan üyeler, çalışmalar başlamadan önce sıkı bir eğitimden geçirilmektedir. Bu eğitim rehber tarafından verilmekte ve genellikle birkaç hafta sürmektedir.

Üyelik tamamiyle gönüllülük ilkesine bağlıdır. Çalışanlar, çembere üye olup olmama konusunda serbesttirler. Çemberdeki üye sayısı, işletmelerin büyüklüğüne göre değişmekle birlikte, küçük grup niteliğinin korunması amacıyla on ikiyi geçmemesine özen gösterilmektedir.

⁵Nurdoğan Arkış, "Kalite Çemberlerinin Amaçları", *Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı*, MPM Yayınları, 1995, Ankara, s.156.

Üyelerin temel görevi, grup tarafından seçilen sorunla ilgili olarak üzerine düşeni yapmak ve mümkün olan en yüksek başarıyı sağlamak üzere çabalamaktır.⁶

Rehber; çember faaliyetlerini koordine eden ve yöneten kişi olan rehber (yönlendirici), yürütme komitesi tarafından seçilmektedir. Rehber işletme içinden seçilebileceği gibi, işletme dışından da seçilebilmektedir. Ancak rehberin çember faaliyetlerini başarıyla yürütebilmesi için, işletmeyi tanıyan bir kişi olmasında, dolayısıyla işletme içinden seçilmesinde büyük yarar vardır.

Rehber, çember üyelerinin eğitiminde lidere yardım etmektedir. Ayrıca grup toplantılarına ait kayıtları tutmakta ve üst yönetime rapor vermektedir.⁷ Rehberin görevi ise, gruba yol göstericilik yapmak, sorun çözme ve karar verme sürecinde çember üyelerine ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktır.

Bir rehberin kaç çemberi başarıyla yürüttüğü konusunda çeşitli görüşler olmakla birlikte, bu konunun çözümünde rehberin nitelikleri, deneyimi, gruba hakim olma gücü, çember üyelerinin deneyimi büyük rol oynamaktadır.

Yürütme komitesi; işletme içindeki grup sayısına göre şekil almaktadır. Grup sayısının az olduğu işletmelerde tek bir kişi eşgüdüm sağlama görevini üstlenmektedir. Ancak grup sayısının arttığı ve karmaşıklaştığı işletmelerde eşgüdüm sağlama görevi bir komiteye verilmektedir. Bu komite de yürütme komitesi adını almaktadır.⁸

Yürütme komitesi; grup liderleri, üst ve orta kademe yönetiminden temsilciler ve rehberlerden meydana gelmektedir. Yürütme komitesi üyelerinin gönüllü olması istenmekte ve komiteye tek kişi başkanlık etmektedir. Üye sayısı da minimum 5, maksimum 15 olmalıdır.

Yürütme komitesinin görevi çember faaliyetlerinin amaçlarını saptamak ve bu amaçları gerçekleştirecek politikalar geliştirmektir. Genel politikalar saptandıktan sonra rehber, bu politikaların uygulanması için gerekli planı yapmakta ve komitenin onayına sunmaktadır. Komitenin onayından sonra da bu program, üst yönetim tarafından onaylanmakta, böylece çember faaliyetlerinin uygulama programı ortaya çıkmış olmaktadır.

Kalite Çemberlerinin İşleyişi

Temel faaliyetleri eğitim ve sorun çözme olan kalite çemberlerinin işleyiş sürecinde, öncelikle grup üyeleri çeşitli sorun çözme tekniklerinin öğretildiği bir eğitimden geçirilmektedir. Daha sonra grup, çözmek istediği sorunu kendi başına seçmekte ve soruna ilişkin veriler toplanıp analiz edilmektedir. Soruna yol açan en önemli neden seçildikten sonra, bu nedeni ortadan kaldıracak çözüm önerileri

⁶Olgun Kırçıl ve Nurdoğan Arkış, Kalite Kontrol Grupları, MPM Semineri, 2-3-4 İzmir, 1990, s.4.

⁷Eser Nalbant, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kalite Çemberleri ve Uygulama İle İlgili Gözlemler", 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Bildiriler-II, Kara Harp Okulu Kültür Sitesi, Ankara, 1995, s.992.

⁸Katzen, a.g.e., s.25.

geliştirilmektedir. Önerilere ilişkin araşurmalar ve gerekli incelemeler yapıldıktan sonra, uygun bulunursa çözüm üst yönetime sunulmaktadır. Eğer çözüm yönetim tarafından onaylanırsa, o taktirde uygulamaya geçilmektedir.

Kalite çemberlerinin işleyiş aşamalarına baktığımızda beş aşamadan oluştuğu görülmektedir:

İlk aşama, sorunların teşhisi ve seçimi aşamasıdır. Kalite çemberlerinde ele alınacak sorunun belirlenmesinde çember üyeleri, tamamiyle serbesttirler. Çember üyeleri çözülmesini istedikleri sorunu kendileri seçmektedirler. Kalite çemberlerinde sorunun bizzat üyeler tarafından belirlenmesinin mantığı, insanların kendi seçtikleri konularda daha istekli hareket etmelerine dayanmaktadır. Aksi taktirde üyeler, lider tarafından empoze edilen bir sorunu çözmek zorunda bırakılacak, bu da üyelerin isteksiz olmasına ve çember faaliyetlerinin verimsiz sonuçlanmasına yol açacaktır.

Üyeler sorunu teşhis ederken ve seçerken, daha önce almış oldukları eğitim sırasında öğrendikleri tekniklerden yararlanmaktadır. Bu teknikler arasında en etkili olanı "beyin fırtınası" tekniği olmakla birlikte, maliyet analizleri, Pareto diyagramları, kalite göstergeleri gibi teknikler de kullanılmaktadır.⁹

Kalite çemberlerinin işleyiş sürecinde ikinci aşama, sorunların analizi aşamasıdır. Üyeler tarafından sorun teşhis edilip seçildikten sonra sıra; bu soruna yol açan kaynakların, soruna ilişkin çözüm yollarının ve en uygun çözümünün ne olduğunun bulunmasına gelmektedir. Üyeler kendi seçtikleri soruna ilişkin nedenleri araşurırken daha istekli ve dikkatli davranmakta, bu da üyelerin yaptıkları iş konusunda doyuma ulaşmalarını sağlamaktadır. Ayrıca üyeler soruna ilişkin nedenleri araşurırken pek çok bilgiye ulaşma olanağını da bulmaktadır.

Üyeler soruna ilişkin nedenleri bulduktan ve sıraladıktan sonra kendileri için en önemli olanı seçmektedirler. Temel neden saptandıktan sonra ise sıra, nedeni ortadan kaldıracak çözüm önerilerinin geliştirilmesine gelmektedir.

Üçüncü aşama olan çözüm önerilerinin geliştirilmesi aşamasında; temel nedeni saptayan üyeler çeşitli çözümler ortaya atmaktadırlar. Bu çözümler üyeler tarafından değerlendirildikten sonra, tek bir çözüm üzerinde karara varmaktadırlar. Bu çözümün istenen sonucu verip vermeyeceğinden emin olmak isteyen üyeler, çözümü denemektedirler. Bu deneme, üyelerin zaman ve enerji kaybına uğramasına engel olmaktadır. Eğer çözüm gerçekten işliyorsa, o zaman yönetime sunulmaktadır.

Bir sonraki aşama yönetime sunma aşamasıdır. Çember üyeleri denenmiş ve istenen sonucu veren çözümü üst yönetime sunmadan önce, çözüme ilişkin ayrıntılı bir rapor hazırlamaktadır. Daha sonra üst yönetimin de hazır bulunduğu bir toplantıda sunuş yapılmaktadır. Toplantıya üst düzey yönetimin katılması, çember üyelerini teşvik eden bir durumdur. Belki çalışma yaşamında hiç yüzyüze gelemeyen veya gelme fırsatı bulamayan alt düzey bir çalışan, üst düzey yöneticilerle konuşma olanağı bulmakta, onlarla aynı ortamı ve kendi fikirlerini paylaşmaktadır. Bu sayede kalite çemberlerinin en önemli özelliklerinden birisi olan iletişim kanallarının çift yönlü çalışması, bu aşamada

⁹Katzan, a.g.e., s.57,58.

kendini göstermiş olmaktadır. Ayrıca üyeler, kendi önerilerinin yönetime aktarılması yoluyla motive olmakta ve çalışma istekleri artmaktadır.

Son aşama önerilerin incelenmesi ve ödüllendirilme aşamasıdır. Çember üyelerinin soruna ilişkin olarak geliştirdikleri çözümü yönetime sunmalarından sonra, yönetim bu çözümü incelemekte ve karar vermektedir. Yönetim, bu öneriyi kabul edip etmemekte serbesttir. Eğer yönetim çözümü beğenmez ve reddederse, bunun üyelerin moralini olumsuz etkilemesini önlemek amacıyla red nedenleri açıkça belirtilmelidir. Eğer kabul edilirse çözüm, uygulamaya konmakta ve sonuçlar rehber aracılığıyla gruba iletilmektedir. Sorun çözümlendikten sonra çemberin görevi sona ermektedir. Ancak yeni bir soruna ilişkin olarak çemberlerin tekrar toplanıp toplanmayacağı kararı tamamiyle çembere aittir. Eğer yeni bir sorunu çözümlmek için toplanma kararı alınırsa, çember tekrar aynı işleyiş sürecinde görevine başlamaktadır.

Sorunu başarıyla çözümleyen grupların teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi, üyelerin motive edilmesi bakımından oldukça önemlidir. Ancak ödüllendirme aşamasında bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Ödülün doğru kişi ya da gruba verilip verilmediği, ödülü alanın hak edip etmediği; ödüllendirme biçimi gibi konularda kişilerin kafalarına bazı soru işaretleri yerleşmektedir. Bu gibi durumların yaşanmaması için işletmenin ödüllendirme sistemini oluştururken çok dikkatli davranması gerekmektedir. Aksi takdirde ödüllendirmenin amacından uzaklaşmış ve yaratmayı amaçladığı motive edici etki daha başlangıçta önlenmiş olmaktadır.

Kalite Çemberlerinin Sağladığı Faydalar

Tamamiyle gönüllülük ilkesine dayalı olarak çeşitli sorunlara çözümler bulmak amacıyla biraraya gelen kalite çemberlerinin uygulanması sonucunda işletmeler pek çok yarar sağlamaktadır.

Bunlardan ilki kalite, verimlilik ve iletişim düzeyindeki iyileşmelerdir. Çember içinde birbirleriyle ilişki kuran ve sorunlara çözüm bulmak amacıyla beraber çalışan üyeler arasında daha önceden kurulabilecek bazı iletişim sorunları ortadan kalkmaktadır. Kalite çemberlerinin kurulması, sadece üyeler arasındaki iletişimin değil, çalışanların üst düzey yöneticilerle olan iletişiminin de daha etkili bir hale gelmesine yardımcı olmaktadır.

Kalite çemberleri sayesinde çemberlere katılan üyelerin bazı kişisel yeteneklerinin gelişmesi ve sorun çözme becerilerinin artması söz konusudur. Üyeler, başlangıçta aldıkları eğitim sırasında öğrendikleri sorun çözme teknikleri sayesinde sorunlara yaklaşabilme, çözümler geliştirme, sorunlara başkalarının gözüyle bakabilme gibi becerilere sahip olmakta; bu da benlik ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olmaktadır.

Ayrıca, üyelerin işe olan ilgilerinin artması ve işlerine sahip olmaları sağlanmaktadır. Genellikle haftada bir kez yapılan toplantılar sayesinde üyeler, grup çalışmasının zevkine varmakta ve grupla birlikte karar almayı öğrenmektedirler. Bu da çalışanların bireysellikten uzaklaşmasına yardımcı olmaktadır.

Kalite çemberlerinin işleyiş sürecinin son aşamasını oluşturan çözüm önerilerinin yönetime sunulması sayesinde alt düzey çalışanlar yönetim tarafından tanınmakta ve

takdir edilmektedir. Çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkilerin artması sonucu da ekip felsefesine olan bağlılık artmaktadır.

Kalite çemberleri, işgücü devrinin ve işe devamsızlıklarının azalması gibi olumlu sonuçları da doğurmaktadır. Ayrıca kalite çemberleri sayesinde çember üyeleri, daha üst pozisyonlara terfi etme şansını yakalayacak fırsatlar elde etmektedir. Kalite çemberleri genellikle diğer verimlilik geliştirme programlarına nazaran daha yüksek maliyet düşüştü sağlamaktadır.¹⁰

Kalite Çemberlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler

Kalite çemberlerinin başarısını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki kalite çemberlerinden beklentilerdir. Bir soruna çözüm getirmek amacıyla toplanan kalite çemberleri işletmeye ve çalışanlara ait bazı amaçlarla biraraya gelmektedir. Çemberlerin çalışanlar açısından; grup bilincini yerleştirmek, takım çalışmasının önemini göstermek, insan ilişkilerini iyileştirmek, onların benlik ihtiyaçlarını karşılamak gibi pek çok amacı bulunmaktadır. İşletme açısından ise kalite çemberleri kurulurken kaliteyi iyileştirmek, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek, üretimi artırmak gibi hedefler konmuştur. Ancak kalite çemberleri, çalışanların ihtiyaçlarını bir yana bırakıp, öncelikle işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelirse istenen başarı elde edilemez.

Çalışanların yaptığı işi ve çalıştığı işletmeyi benimsemesi, takım ruhunu kavraması, işiyle ilgili doyuma ulaşması gibi amaçların yerine getirilmesine öncelik veren işletmeler kalite çemberleri ile istedikleri sonuçlara varabilmekte ve beklentilerine ulaşabilmektedir. Bu nedenle işletmeler, kalite çemberleri ile ilgili olarak saptadığı amaçların öncelik derecesini iyi belirlemeli ve ulaşmak istediği sonucun buna bağlı olduğunu unutmamalıdır.

Çemberlerin başarı faktörlerinden bir tanesi de yönetimin tutumudur. Üst yönetim ile alt kademe arasındaki iletişim kanallarının tıkalı olmadığı, yönetimin çalışanlarıyla iletişim halinde olduğu, onların sorunlarıyla ilgilendiği işletmelerde kalite çemberleri daha başarılı olmaktadır. Zaten astlarla ilişkinin kurulmadığı, onlara değer verilmediği bir ortamda üst yönetim kalite çemberlerinin uygulanmasına izin vermeyecektir. Çünkü çemberlerin temelinde sorunların mümkün olduğunca en alt kademedeki çalışan tarafından ele alınıp, sorunun nedenlerinin araştırılması, nedeni ortadan kaldıracak çözümler geliştirilmesi ve bu çözümü yönetime aktarması düşüncesi yatmaktadır. Ancak böyle bir uygulamanın otoriter, çalışanlara fikirlerin üst yönetim tarafından empoze edildiği, astların hiçbir söz hakkı olmadığı işletmelerde yerine getirilmesi mümkün değildir. Bu yüzden kalite çemberlerinin işlemesi ve başarılı olması, ancak demokratik, ast-üst ilişkilerinin sağlıklı olduğu, astlara güvenildiği ve onların gelişmesine yardımcı olacak her türlü çabanın sarfedilmeye hazır olduğu işletmelerde mümkün olmaktadır.

Orta ve alt kademe yönetiminin durumu da çemberlerin başarısını etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Çemberlerin yapısına lider, üye ya da rehber olarak katılan orta ve alt kademe yöneticileri de çemberin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir.

¹⁰Philip C. Alexander, "A Hidden Benefit of Quality Circles", *Personel Journal* 63 (Feb 1984), No: 2, s.54.

Orta ve alt kademe yöneticilerin rehber olarak katıldığı toplantılarda, yöneticiler sorun çözme teknikleri ve diğer konularda oldukça yetersiz bilgi düzeyine sahip üyeleri yönlendirecek ve yönetecektir. Bu nedenle rehber olarak toplantıya katılacak kişinin teknik konularda iyi bir eğitim alması gerekmektedir. Aynı zamanda rehberin almış olduğu bilgileri doğru ve eksiksiz bir biçimde grup üyelerine aktarması da önemli bir başarı ölçütüdür. Bunu başarıyla yerine getirebilen rehber, üyeleri doğru yönlendirmiş olacak ve bu da kalite çemberlerinden beklenen sonucun alınmasında büyük rol oynayacaktır.

Alt ve orta kademe yöneticilerinin toplantılara liderlik etmesi durumunda ise teknik bilgi yanında liderlik nitelikleri de önem kazanacaktır. Gruba hakim olma, konuyu amaç doğrultusunda yöneltme, üyeleri doğru biçimde yönlendirebilme gibi nitelikler lider konumundaki kişiye üyelerin gözünde saygınlık kazandıracaktır. Bu nedenle de liderlerin sadece teknik konularda değil; yetki, güç, kişilerarası iletişim, grup dinamikleri konularında yoğun eğitim programlarına katılmaları sağlanmalıdır.

Çember üyeleri de çember başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Çünkü çember üyeleri, kalite çemberlerinin itici gücüdür.¹¹ Sorunları belirleyen, soruna yol açan nedenleri araştırıp inceleyen, soruna ilişkin gerçek nedeni bulup çözüm önerileri geliştiren çember üyelerinin tüm bu durumlarda başarılı olmasının ve gereği gibi karar vermesinin tek şartı iyi bir eğitimidir. Veri toplama teknikleri, sorun çözme yöntemleri gibi onlara karar vermelerinde yardımcı olacak konularda eğitimden geçirilmeleri gerekmektedir. Kalite çemberlerinin başarısı için üst yönetim, bu eğitim programlarını bir gider kapısı olarak görmemeli, aksine çalışanlarına ve işletmeye büyük yararlar sağlayacak bir girişim olarak kabul etmelidir.

Sendikaların tutumu da çember başarısını etkilemektedir. Sendikaların söz konusu olduğu iş ortamlarında, sendikalar çalışanları çemberlere üye olmalarını sağlamak için destek vermekte; bu da işletmede varolan sorunların çözümü için büyük yarar sağlamaktadır. Bu nedenle, sendikaların böylesine yapıcı bir tutum sergilediği işletmelerde, kalite çemberlerinin başarıya ulaşma şansı da artacaktır.

Ülkenin ve işletmenin ekonomik durumu ile kalite çemberlerinin başarısı arasında bir paralellik bulunmaktadır. Kalite çemberlerinin kurulması için yeterli maddi desteği sağlayamayan, üyelerin ve yönlendiricilerin eğitimi için gerekli programları düzenleyemeyen işletmelerde elbette ki, istenen verim sağlanamayacaktır. Ancak kalite çemberleri için bütün maddi olanaklarını seferber eden ve hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan işletmelerin başarı şansı da yüksek olacaktır.

Ayrıca ülkenin ekonomik durumu da kalite çemberlerinin başarısını etkileyen faktörlerden bir tanesidir. İşe girip çıkmaların düşük olduğu ve ekonominin istikrarlı bir büyüme içinde olduğu ortamlarda kalite çemberleri daha başarılı olmaktadır.

¹¹Ülkü Dicle, "Kalite Çevrimleri: Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı", Kalite Kontrol Grupları Semineri, MPM Yayınları No: 320, Ankara, 1995, 3. Basım, s.158.

Sonuç

Bir işletmedeki kalite, verimlilik, maliyet gibi sorunlara çalışanların çözümler üretmek amacıyla toplandıkları ve tamamıyla gönüllülük ilkesine dayalı olarak oluşturulan kalite çemberleri çalışanların pek çok ihtiyacını karşılayarak toplam kalite yönetiminin en önemli unsurunu yerine getirmektedir. "İnsana kaliteyi işlemek" felsefesi üzerine kurulan toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri sayesinde bu amaca hizmet etmektedir. Kalite çemberleri sayesinde hem çalışanlar arasındaki, hem de çalışanlarla üst yönetim arasındaki iletişim daha etkili hale gelmektedir. Bununla birlikte çalışanlar çözüm geliştirme, sorunlara yaklaşabilme, sorunlara başkalarının gözüyle bakabilme gibi becerilere sahip olmakta; bu da çalışanların özbenlik ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca üyeler, bu sayede grup çalışmasının zevkine varmaktadır.

Bugün toplam kalite yönetimini uygulayan ve uygulama aşamasında olan işletmelerin büyük çoğunluğu kalite çemberlerini uyguladıklarını ifade etmektedirler.¹² Bu durum kalite çemberlerinin toplam kalite uygulaması açısından önemini göstermesi bakımından oldukça anlamlıdır. Dr. K. Ishikawa'nın da dediği gibi; "Toplam kalite olmaksızın kalite çemberleri olabilir, ama kalite çemberleri olmadan toplam kalite olanaksızdır."

Yararlanılan Kaynaklar

- Alexander, Philip C., "A Hidden Benefit of Quality Circles", *Personel Journal* 63(Feb 1984), No: 2, s.54.
- Arkış, Nurdoğan, "Grup Davranışlarının Organizasyon Açısından Önemi ve Kalite Kontrol Grupları", *Kalite Kontrol Grupları Semineri*, MPM Yayınları No: 320, Ankara, 1995, 3. Basım, 136-150.
- Arkış, Nurdoğan, "Kalite Çemberleri: İnsan Faktörünün Kalitenin Sağlanması İçin Motive Edilmesi", *Beşinci Ergonomi Kongresi: Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi*, MPM Yayınları No: 570, İstanbul, 1995, s.663-673.
- Arkış, Nurdoğan, "Kalite Çemberlerinin Amaçları", *Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı*, MPM Yayınları, 1995, Ankara, s.155-170.
- Dağ (Bayazıt), Özden, "Toplam Kalite Yönetimi-Teori ve Türkiye'deki Uygulamalar", *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 1996.
- Dicle, Atilla, "Japon Yönetim Sistemi", *Kalite Kontrol Grupları Semineri*, MPM Yayınları No: 320, Ankara, 1995, 3. Basım, s.9-83.
- Dicle, Ülkü, "Kalite Çevrimleri: Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı", *Kalite Kontrol Grupları Semineri*, MPM Yayınları No: 320, Ankara, 1995, 3. Basım, s. 150-163.

¹²Ayrıntılı bilgi için bkz., Özden Dağ (Bayazıt), *Toplam Kalite Yönetimi-Teori ve Türkiye'deki Uygulamalar*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996, s.159-161.

- Ishikawa, Kaoru, Qcc at Work- Cases From Japan's Manufacturing and Service Sectors, Asisn Productivity Organization, Tokyo, 1984.
- Katzan, Harry, Quality Circle Management, TAB Books Inc., USA, First Edition, 1989.
- Kırçıl, Olgun, Nurdoğan Arkış, Kalite Kontrol Grupları, MPM Semineri, 2-3-4 İzmir, 1990.
- Nalbant, Eser, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kalite Çemberleri ve Uygulama İle İlgili Gözlemler", 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Bildiriler-II, Kara Harp Okulu Kültür Sitesi, Ankara, 1995, s.990-996.
- Ruffner, Esther K., Lawrence P. Etkin, "When a Circle is Not a Circle", Advanced Management Journal, Vol.52, No: 2, s.7-12.