

## İŞGÖRENLERİ GÜDÜLEYEN BİR UYGULAMA OLARAK KALİTE ÇEMBERLERİ ÖZET

Arş. Gör. Dr. Z. Eser NALBANT\*

İşletmeler, verimlilik artışını sağlayabilmek için, işgörenlerini olumlu yönde güdüleyebilecek uygulamalara girişmektedirler. Kalite Çemberleri, bu uygulamalardan birisidir. Bu görüşten hareketle çalışmamızda, bu konuda yaptığımız bir araştırmadan elde edilen sonuçlara yer verilmektedir. Bu araştırma, kalite çember faaliyetlerinin işgörenlerin güdülenmesine ve örgüt içi davranışlarına etkisini değerlendirmeye yöneliktir.

### GİRİŞ

Hızla gelişen teknoloji karşısında tüm ülkelerde işletmeler, kendilerini yenilemek zorunda kalmışlardır. Günümüzde yenilikleri izleyebilen, yaratıcı faaliyetleriyle piyasayı yönlendirebilen, araştıran ve üreten işletmeler, önde ve gözde olmayı başarabilmektedir. Diğer kaynakların yanında, insan kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi için, verimli ve tatmin olmuş bir insan gücünün sağlanması ve geliştirilmesi bugün çağcıl işletmelerin başlıca amacı haline gelmiştir. Bu önemine karşın, bugün endüstride insan kaynaklarından gerektiği şekilde yararlanılamadığı da bir gerçektir.

Endüstri dönemi öncesi toplumlarda belli bir grubun üyesi olarak çeşitli faaliyetlerde bulunan insanlarda, endüstri dönemiyle beraber grup ilişkilerinin giderek azaldığı, kuruluşlar içerisinde insan gereksinmelerinin gözardı edildiği, kuruluşların monoton ve can sıkıcı işyerlerine dönüştüğü gözlenmektedir. Sonuçta çalışanların kuruluşlarına ilgileri azalmakta, kendilerini olumsuz bulmakta ve dolayısıyla kuruluşların verimliliklerinde düşme

(\*) D. E. Ü. Manisa, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.

görülmektedir. Bütün bu olumsuz durumların oluşmasını önleyebilmek için, çalışanlara tüm gereksinmelerini karşılayabilecek çalışma ortamı yaratılmalıdır.

Günümüz işletmelerinin verimliliklerini, güdülerin ve gereksinmelerin doğrudan etkilediğini araştırmalar kanıtlamaktadır. Bu nedenle işletmeler, işgörenlerini olumlu yönde güdüleyebilecek uygulamalara girişmektedirler. Bu uygulamaların en önemlilerinden birisi de Kalite Çemberleridir.

### **I. KALİTE ÇEMBERLERİ NEDİR?**

1960'lı yıllarda Japonya'da, 1970'li yıllarda A.B.D. ve diğer batı ülkelerinde, 1980'li yıllarda da ülkemizde uygulanmaya başlanan kalite çemberleri, sadece gelişmekte olan ülkelerin değil, gelişmiş ülkelerin de dikkate inceleyip uyguladıkları ve çalışanların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılmalarını sağlayan yeni bir yaklaşımdır. Esas itibariyle kalite geliştirmeye yönelik görülen kalite çemberleri, aslında işletmenin bütünsel verimliliğini etkilemektedir.

Başlangıçta çoğunlukla kalite sorunlarını ele aldıkları için bu uygulamaya «Kalite Kontrol Çemberleri» adı verilmiştir. Daha sonra işyerinin çeşitli sorunlarına çözüm bulan gruplar haline gelmişlerdir.

Bazı batılı yazarlar bu uygulamayı, Japonların «kalite» kavramına bakış açılarını vurgulamak için «quality circles-Kalite Çemberleri» olarak isimlendirmişlerdir. Buradaki kaliteden sadece üretilen malın kalitesi değil, eğitimde, hammaddede, kaliteli eleman ve yöneticilerin kullanılmasında, yapılan işlerde, üretilen malın tüketiciye ulaştırılmasında, satış sonrası hizmetlerde kalite yani kısaca «toplam kalite» anlaşılmalıdır. Buradan konunun yalnız kalite kontrol uzmanlarının değil, her düzeyden çalışanın katılmasını sağladığı ve kuruluşun tüm sorunlarını içerdiği görülmektedir.

Kalite çemberleri, işyerindeki sorunları belirlemede ve çözümler bulmada gönüllü olarak düzenli toplantılar yapan, aynı iş alanından veya benzer işi yapan küçük bir işgören grubundan ibaretir (Ruffner ve Etkin, 1987:9).

Kalite çemberleri akımı, «bir işi en iyi bilen, o işi fiilen yapan olduğu» düşüncesini savunmaktadır. Ayrıca işgörenlerin kullanmadıkları beyin gücünü, kendisinin ve işletmenin gelişmesine katkı sağlayacak şekilde kullanmak fikrine dayanmaktadır.

Kalite çemberleri, işgörene yalnız bedensel güç olarak değil, işine daima aklını, düşünce ve duygularını, deneyimini de katan biri olarak değer verir (Perry, 1983:33). Çemberler aracılığıyla, işgörelere kendi fikir ve beyin güçlerini kullanma olanakları tanı olarak yaptıkları işten onur duymaları sağlanır.

Kalite çemberleri, işle ilgili sorunlara üyelerin çözüm bulmalarını ve öneriler getirmelerini sağlayarak, bazı sorumlulukları delege ederek, dolayısıyla katılımı sağlayarak hem bireysel amaçların hem de kuruluş amaçlarının yerine getirilmesine yardımcı olur.

Çemberler faaliyete geçtikten sonra işgörelenler, birbirlerini daha iyi tanımaya başlarlar. Bu durum, grupta yavaş yavaş beraberlik duygusunun (takım ruhunun) gelişmesini sağlar (Samie, 1982:85-86). İşgörelenler, birbirlerine anlayış göstermeyi, birlikte çalışmayı, ortak bir hedefe doğru işbirliği yapmayı öğrenirler.

## II. KALİTE ÇEMBERLERİNİN AMAÇLARI

İnsangücü kaynağından yararlanmayı en üst düzeye çıkarmaya yönelik kalite çemberlerinin ana amacı, kalitenin geliştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve verimin yükseltilmesidir.

Kalite çemberi kavramını ortaya atan Dr. Ishikawa, kavramın amaçlarını şöyle sıralamaktadır (Baykal. 1983:5):

- Çalışan kimsenin gerek kendi kendisini, gerekse başkalarını geliştirmesi,
- Kalite kavramının oluşturulması ve geliştirilmesi,
- Çalışanlarda yaratıcılık gücünün artırılması,
- Çalışanların moralinin yükseltilmesi,
- Çember liderlerinin yöneticilik alanında becerilerinin geliştirilmesi
- Kabul edilmiş fikir ve görüşlerin uygulama alanına konulabilmesine olanak sağlanması.

### III. KALİTE ÇEMBERLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE YARARLARI

Kalite çemberlerinin özelliklerini çeşitli yazarların görüşlerini inceleyerek şöyle sıralayabiliriz (Schuler, 1987:446; Özcan, 1985: 20; Yayla, 1989:2-5) :

- Kalite çemberlerinin en önemli özelliği, kalite çemberlerinin kuruluş amacında yatmaktadır. Kalite çemberleri sorunlara çözüm bulmak, uygulamak ve sonuç almak amacı ile kurulmaktadır.
- Grubu oluşturan üyelerin hiçbiri atama yoluyla gelmez, gönüllü olarak çalışmalara katılırlar.
- Üzerinde çalışılacak konu, üyeler tarafından seçilir, inceleme yapılır, araştırılır ve çözülür.
- Kalite çemberlerinin kendilerine özgü bir örgüt yapısı vardır. Her grup kendi kendini yönetir.
- Çemberlerde görev alan tüm üyeler çalışmalara başlamadan önce yoğun bir eğitimden geçerler. Üyelere istatistiksel analiz, grup dinamiği ve sorun çözme teknikleri öğretilir. Bu çalışmalar sırasında bir «yönlendirici» gruba yardımcı olur.
- Kalite çemberleri ilk kurulduğunda grubun lideri formenden, üyeleri de işgörenlerden oluşmuş. Sonraları formen danışmanlık görevini yüklenmiş, grup liderleri de işgörenden seçilmeye başlanmış. Bugün ise grup liderliği görevi üyeler arasında sıra ile yürütülmektedir.
- Çemberlerde iletişim kanalları yukarıdan aşağı olduğu kadar, aşağıdan yukarı doğru da çok olumlu bir biçimde çalışmaktadır. İletişim, yalnız çember üyeleri arasında kalmaz. Üyeler ile yönetim arasında da doğrudan iletişim kurulur.
- Çember toplantıları haftada bir kere (bir saat) yapılmaktadır. Bu toplantılar bazen iş saatlerinde, bazen de iş saatleri dışında yapılmaktadır. Eğer toplantılar iş saatleri dışında yapılıyorsa, çember üyelerine fazla çalışma ücretine eşdeğer bir ödeme yapılmaktadır.
- Çemberler, sadece kalite sorunlarına bağlı kalmamaktadırlar. Toplantılarda güvenlik, eğitim, standardizasyon, üretkenlik gibi konuları da ele almaktadırlar.
- Koordinatörler, kalite çemberlerinin üzerinde durduğu

çalışmalar ve gelişmeler konusunda yönetime bilgi verirler.

Kalite çemberleri uygulamasını yapan birçok firmada yapılan incelemeler sonucunda aşağıdaki yararlar saptanmıştır (Ruffner ve Ettkin, 1987:11; Kumru, 1984:9; Wayne v.d., 1986:80) :

- Kalitede düzelme ve gelişme,
- Fire ve iadelerde azalma,
- Maliyet düşüşü,
- Verim artışı,
- Yönetimin sorunlarının azalması,
- Savurganlıkların önlenmesi,
- Firmadaki yatay ve dikey iletişimin gelişmesi,
- İşgücü devrinin azalması,
- Devamsızlıkların azalması,
- İşgören moralinin artması,
- İşgörenlerin katılımının artması,
- Bireysel gelişme için olanakların artması,
- İş doyumunun artması,
- Çember liderlerinin yöneticilik becerilerinin gelişmesi,
- Çalışanların güdülenme düzeylerinin artması,
- Çalışanlarda sorunlara çözüm getirme alışkanlığının yerleşmesi,
- Sorumluluk duygusunun gelişmesi,
- Ekip çalışmasının yerleşmesi,
- İşe duyulan ilginin artması,
- İş güvenliğinin artarak iş kazalarının azalması.

Bu maddelerde açıkça görüldüğü gibi kalite çemberlerinin yararları kuruluşu, işgörelere ve ülke yararına olmaktadır.

#### IV. KALİTE ÇEMBERLERİNİN ÖRGÜTLENMESİ

Kalite çemberlerinin yapısı, işletmeden işletmeye farklılık göstermesine rağmen, programın temelini oluşturan şu dört unsurdur :

1. Yürütme Komitesi
2. Rehber (Koordinatör, Yönlendirici)
3. Çember Lideri (Grup Önderi)
4. Çember Üyeleri

### 1. Yürütme Komitesi :

Çemberlerin yönetim kurulu olarak düşünebileceğimiz yürütme komitesi, çember faaliyetleri için amaçlar ve hedefler saptamaktadır. Komiteye bir kişi başkanlık etmekte ve kararlar demokratik yoldan (her kişiye bir oy) alınmaktadır. Komite başkanı, şirket müdürü ve rehber dışında diğer herhangi birinden olabilir.

Bu komitenin üyeleri, şirket içindeki başlıca departman temsilcilerinden (üretim, kalite kontrol, mühendislik, maliyet, personel, eğitim ve öğretim, pazarlama gibi) oluşmaktadır. Komite üyelerinden biri de rehber olmaktadır. Komite üyelerinin 7 veya 8 tepe yöneticisinden oluşması idealdir. Üye sayısı minimum 5, maksimum 15 olmalıdır.

Yürütme komitesinin üyelerinin gönüllülerden seçilmesine özen gösterilmelidir. Aksi takdirde, üyelerin çember faaliyetlerini engelledikleri görülmüştür.

### 2. Rehber (Koordinatör, Yönlendirici) :

Bir kuruluş içinde çember faaliyetlerini koordine eden ve yöneten rehberden, koordinatör ve yönlendirici olarak da söz edilmektedir.

Rehber, bu görevi gönüllü olarak üstlenmelidir. Rehber sayısı, işletmenin büyüklüğüne göre birden çok olabilir. Rehber işletme içinden seçilebileceği gibi, işletme dışından da olabilir. Fakat çemberlerin başarısı için, rehberlerin işletme içinden seçilmesi tercih edilir.

Rehber, bir işletmede çemberler konusunda eğitim gören ilk insan olduğundan, diğer çalışanları eğitecek olan da odur.

### 3. Çember Lideri (Grup Önderi) :

Her grubun bir lideri vardır ve bu lider, çember üyeleri tarafından seçilir. Grup önderi, çember faaliyetlerinin düzgün ve etkin bir biçimde yürütülmesinden sorumlu bulunmaktadır.

Kalite çemberi kavramının en önemli yanı, programa bütün üyelerin katılmasını sağlamasıdır. Çünkü liderlerin bütün işleri tek başlarına yapmaları mümkün değildir. Herkesin her toplantı-

da görüşmelere katılmasını sağlayabilmek için lider, sorular sormayı, üyelerin görüşlerini almayı, beyin fırtınası gibi yollara başvurmayı denemelidir.

Kalite çemberi lideri, çember üyeleri tarafından kabul edilmiş olmalıdır. Çünkü görevi gereği, her bakımdan birlikte çalışma sistemini benimseyen bir uzmana gereksinme duyulmaktadır.

#### 4. Çember Üyeleri :

Çember üyelerinin temel görevi, grup tarafından seçilen sorunla ilgili olarak üzerine düşeni yapmak ve mümkün olan en yüksek başarıyı sağlamak üzere çabalamaktır (Kırçıl ve Arkış, 1990:4).

Çember üyeliği, kesinlikle isteğe bağlıdır ve herkese açıktır. Ayrıca her üye, üyeliği red etmede kendini özgür hissetmelidir.

Üyeler, grup önderinin yardımı ile rehber tarafından eğitilmektedirler. Üye eğitimi birkaç hafta sürmekte, gerekirse ek eğitim verilmektedir. Üyelere gerekli eğitimin verilmemesi, grup uyumunu sağlamada güçlükler yaratabilir.

Üyeleri arasında aktif katılma ve iletişim olduğunda, gruplar daha iyi iş çıkarırlar. Yani, katılım arttıkça, kararların niteliği de düzelir (Shaw, 1971:329).

### V. KALİTE ÇEMBERLERİNİN ÇALIŞMA YÖNTEMİ

Kalite çemberlerinin çalışma yöntemi 5 aşamada ele alınabilir :

#### 1. Sorunların Teşhisi ve Seçimi :

Kalite çemberleri, sorunları teşhis ederken kendi çember üyelerinden, yönetimden, fonksiyonel servislerden ve diğer ekiplerden yararlanabilirler. Bu sorunlardan hangisinin, kalite çemberleri tarafından üzerinde tartışmak için seçileceğine ise çember üyeleri karar verir.

Sorunlar teşhis edilirken çeşitli teknikler kullanılır. Fakat içlerinden en etkilisinin «beyin fırtınası» olduğu söylenebilir.

## 2. Sorunların Analizi :

Bir sorunun analizinde «beyin fırtınası» ve «neden-sonuç analizi» kullanılır. Lider, genellikle üyelere, nedenlerle ilgili fikirlerini sorar ve bu nedenleri bir kâğıda liste halinde sıralar. Esas neden, grubun onayı ile saptandıktan sonra, üyeler bu nedene çözüm aramaya devam edebilirler.

## 3. Sorunlara Çözüm Aranması ve Çözümün Denenmesi :

Sorunun gerçek nedeni belirlendikten sonra, üyeler bu nedenin ortadan kaldırılması için değişik öneriler ileri sürebilirler. Üyeler, bu önerileri inceleyerek çözüm için bir karara varırlar. Bundan sonra çözümü gerçekleştirmek için bir plân yapılır. Uygulamaya geçilmeden önce, ufak çaplı bir deneme yapılarak çözümün doğru olduğundan emin olmak gerekir. Bu deneme, zaman, para ve çember üyelerinin enerjisinden tasarruf sağlar.

## 4. Yönetime Sunma :

Çember, etkili bir çözüm bulduğunda üst yönetime çalışmaların sonucunu göstermeyi arzuladığını bildirir. Böyle bir sunuşun yapılabilmesi için, önce olayın bir raporla anlatılması gerekir. Çok özenle hazırlanması gereken bu rapor, üyeler arasında görev dağılımı yapılarak sonuçlandırılır.

Sunuş toplantısına üst düzey yönetimin katılması sağlanır. Çünkü, üst düzey yöneticilerin sunuş toplantısına gelmeleri, üyeleri teşvik edici etken olmaktadır.

## 5. Yönetimin Öneriyi İncelemesi ve Ödüllendirme :

Sunuştan sonra, konunun incelenmesi ve çözümün uygulanması, yönetimin görevidir. Yönetim, projeyi onaylar veya reddeder. Eğer sonuç olumsuz ise, çember üyelerinin heveslerini kırmamak için red nedenleri açıkça belirtilmelidir.

Bu süreç tamamlandığı zaman, çemberin görevi sona erer. Fakat, çemberler isterlerse, yeni bir sorun üzerinde çalışarak görevlerine devam edebilirler.

Bir sorunu başarıyla çözen grupların ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bazı kuruluşlar gruba maddi kazançları oranında maddi ödül verirken, bazıları da manevi ödül vermektedir.



## VI. KALİTE ÇEMBERLERİNİN GÜDÜLEMEDEKİ ROLÜ

İnsanın yapacağı işi kendinin seçmesi, işin zevkle yürümesini sağlayacak en önemli unsurdur. Üzerinde çalışılacak konunun çember üyeleri tarafından seçilmesi, belki de ilk defa, çalışanların kendi istedikleri iş yapmalarına neden olmaktadır. Bu durum, onların tatmin olmasını ve güdülenme düzeylerinin artmasını sağlamaktadır.

Çember üyeleri, sorunları çözüp yönetime sundukça, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görecektirler. Bu da, onların başarıma güdülerini belli bir ölçüde tatmin edecek, işlerinde daha mutlu olmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla kendilerinin ve işletmenin verimliliği olumlu yönde etkilenecektir (Artan, 1981:41).

Kalite çemberleri uygulandığında kusurlar ve harcanan zaman azalmakta, üretim sürecinde verim artışı sağlanmaktadır. Ayrıca işgörenlerin moralini yükseltmek, iş güvenliğini sağlamak, kendi kendini eğitmek, grup çalışması alışkanlığını kazandırmak gibi önemli yararları da bulunmaktadır.

Çember üyeleri, yetenek, bilgi ve becerilerini uygulama alanına aktararak yaptıkları işten daha fazla tatmin duyacaklar ve dolayısıyla verimlilik artışına katkıda bulunacaklardır.

Çalışanların belirli konularda kararlara katılmaları, onları hem manen tatmin etmiş, hem de işyerlerine verimlilik, kalite, iş güvenliği gibi konularda ölçülebilen ve ölçülemeyen sayısız yararlar sağlamıştır.

Bir grubun üyesi olmak, çalışana toplumsal bir varlık olduğunu hissettirir ve ona güç verir. Bu güç de çalışanı güdüleyen bir unsur olmaktadır. Bu nedenle kuruluşlar, verimli-etkin bir çalışma ortamı sağlanmasında bir grup çalışması olan kalite çemberlerine destek vermelidirler.

Bu konuda yaptığımız araştırmanın amacı, işletmelerdeki kalite çemberleri faaliyetlerinin işgörenlerin örgüt içi davranışlarına ve güdülenmelerine etkisini değerlendirmektir. Bu araştırma kapsamında, çemberin yapısı ile ilgili bilgiler, çember faaliyetleri sonunda işgörenlerin yönetimle ve iş arkadaşları ile olan ilişkileri, işgörenlerin yaptıkları işle ilgili düşünceleri hakkında bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma 4 işletmede (BMC, Otosan, Efes Pilsen, Şişe-Çam) çeşitli görevlerde bulunan 50 çember lideri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formunda toplam 30 soru bulunmaktadır. İlk 6 soru, liderlerin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, firmadaki görevi, kuruluştaki çalışma süresi ve çemberdeki çalışma süresi ile ilgilidir. Daha sonraki 24 soru ise, işletmelerdeki kalite çember faaliyetlerinin işgörenlerin güdülenmesine ve örgüt içi davranışlarına etkisini değerlendirmeye yöneliktir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre şu açıklamaları yapabiliriz (Nalbant, 1991:243-244):

- Çemberdeki çalışma süresi arttıkça, çember faaliyetlerinin etkisinin arttığı görülmektedir.
- Eğitim düzeyi ilk, orta, lise olan çember liderlerinin çember faaliyetlerini, eğitim düzeyi yüksek olan liderlerden daha fazla güdüleyici bulduklarını ve davranışlara olumlu etkisini kabul ettiklerini söylemek mümkündür.
- Çember faaliyetleri sonunda;
  - işgörenlerin iş becerilerinin geliştiğini,
  - işgörenlerin sorunlarını ifade edebilme yeteneklerinin geliştiğini,
  - işgörenlerin soru çözme yeteneklerinin geliştiğini,
  - işgörenlerin araştırmacı yönlerinin geliştiğini,
  - işgörenlerin çember toplantılarında düşüncelerini serbestçe söyleyebildiklerini,
  - işgörenlerin sorumluluk duygularının arttığını,
  - işgörenlerin kararlara katılabildiklerini,
  - işgörenlerin çalışma isteklerinin arttığını,
  - işgörenlerin yaratıcılıklarında gelişme sağlandığını,
  - işgörenlerin işe bağlılıklarının arttığını,
  - işletme içinde ekip çalışmasının benimsendiğini,
  - yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkilerin uyumlu hale geldiğini,
  - yöneticilerin işgörelere olan güvenlerinin arttığını,
  - yöneticilerin işle ilgili sorunların çözümünde işgörenlerin

görüş ve düşüncelerine değer verdiklerini söyleyebiliriz. Bu gelişmelerin sonucunda, çeşitli gereksinimleri (saygı, sevgi, ait olma, tanınma, takdir edilme, kendine değer verilme, başarılı

olma, gelişme, katılma, kendine güven, sorumluluk alma, iletişim) karşılanan işgörenler daha fazla güdülenecekler, dolayısıyla kuruluşun verimliliğine katkıda bulunacaklardır.

Kalite çember faaliyetleri, verimlilik, kalite, güdülemeyi sağlama gibi yararlarının yanında kuruluşlara maddi olarak da katkıda bulunmaktadır. Bunu, bir kuruluşumuzdan alınan (OTOSAN A.Ş.) aşağıdaki örnekte de (TABLO 1) görmek mümkündür.

TABLO 1

Başlangıç Tarihi	Proje Tanımı	Bitiş Tarihi	Yıllık Tasar./TL.
15.6.1984	Atölyemizdeki ısıl işlem hataları.	15.8.1984	30.000.000.—
6.7.1984	Cargo ön cam, arka cam ve kapı flanşları.	13.10.1984	1.860.552.—
30.10.1984	Atölyemizdeki artık malzemelerin değerlendirilmesi.	24.11.1984	2.420.380.—
30.9.1987	Kumaş kesimindeki firelerin azaltılması.	25.11.1987	83.000.000.—
1.10.1987	Anadol kasadaki çamurluk çıkıntılarının iptali.	3.12.1987	23.314.000.—
16.10.1987	Motorların montaj hattına ikmal güçlüğü.	11.12.1988	11.180.207.—

Kaynak : Mustafa KAYHAN, «Otosan'da Kalite Çemberleri», MPM Semineri, Bursa, 1.6.1989, s. 8.

### SONUÇ

Türkiye'deki ilk uygulamalar, kalite ve üretimle ilgili sorunların çözülmesi ve geliştirilmesi yönünde olmuştur. Daha sonra, diğer konular üzerinde de durulmaya başlanmıştır.

Ülkemizde kalite çember uygulamaları yaygınlaştırılırken, sendikal konuların sendika içinde çember kurularak çözülmesini, ücret ve maaş konularının personel bölümü içinde çember oluşturularak çözülmesini, ayrıca üst düzey yönetimin sorunlarını kendi aralarında çember oluşturarak çözümlenmelerini önerebiliriz.

Kalite çemberlerinin başarılarının yönetimin desteğine, çalışanların eğitilmesine ve çemberlere gönüllü olarak katkıda bulunmalarına bağlı olduğu da unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- ARTAN, Sinan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, No: 239, Eskişehir, 1981.
- BAYKAL, Besim, «Kalite Kontrol Çemberleri», **Dünya Gazetesi**, 6.12.1983.
- KAYHAN, Mustafa, «Otosan'da Kalite Çemberleri», **MPM Semineri**, Bursa, 1.6.1989.
- KIRÇIL, Olgun; ARKIŞ, Nurdoğan, «Kalite Kontrol Grupları», **MPM Semineri**, 2-3 Nisan 1990, İzmir.
- KUMRU, Mesut, «Kalite Çevrimleri», **SEGEM Semineri**, Ekim 1984, İstanbul.
- NALBANT, Z. Eser, «İnsan Kaynakları Yönetiminde Kalite Çemberleri ve Türkiye'deki Uygulamalar», Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ. Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991.
- ÖZCAN, Mehmet, «Kalite Kontrol Grupları», **Karizma Dergisi**, Sayı : 18, Ekim 1985.
- PERRY, Bernard J., **Instructional Guide for Introduction to Quality Circles for Potential Members (The Zero Meeting)**, Quality Circle Institute, Red Bluff, California, 1983.
- RUFFNER, Esther R.; ETTKIN, Lawrence P., «When a Circle is Not a Circle», **Sam Advanced Management Journal**, Vol: 52, No: 2, Spring 1987.
- SAMIE, Saled, «How Auto Workers Look at Productivity Measures: Lessons From Overseas», **Business Horizons**, Sayı: 25, No: 3, Mayıs-Haz. 1982.
- SCHULER, Randall S., **Personnel and Human Resource Management**, West Publishing Company, 3. Baskı, 1987.
- SHAW, Marvin E., **Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior**, New York, McGraw-Hill Book Comp., 1971.
- WAYNE, Sandy J.; GRIFFIN Ricky W.; BATEMAN Thomas S., «Improving the Effectiveness of Quality Circles», **Personnel Administrator**, March 1986.
- YAYLA, Nedret, «Kalite Çemberleri Nedir? Özellikleri Nelerdir?», **TÜSSİDE Firma Çapında Kalite Yönetimi Semineri**, 6-8.2. 1989, Gebze-Kocaeli.