Kalite Kontrol Çemberleri Üzerine Kavramsal Bir Araştırma

The Conceptual Research on the Quality Control Circles

Dr. Gülçin Özbay (Sakarya University, Turkey)
Prof. Dr. Mehmet Sarıışık (Sakarya University, Turkey)

Abstract

Quality circles occurred in Japan after the Second World War, and the forefront of the competition today, has an important role in improving the quality and efficiency. The main philosophy of the quality circle is to achieve quality with a participative management approach. Quality circles, only to find not only identify problems also suggests a variety of solutions. It is settled principle that the employees can do the best work by themselves and, according to this it is tried to provide more opportunities for employees. This situation motivates the staff, and thus prepares the ground to increase the quality of goods or services. Customer satisfaction and management objectives are carried out. Considering all these factors, quality circles has emerged as a concept that should be investigated. In this study, it was examined quality circles that considered as a factor of enhancing success in the operations and having an important role in quality management. The study carries a descriptive qualification that is prepared literature review. In the first section of the study was investigated the purpose of the quality control that the steps followed and the methods used in this process. The second section was focused on quality circles. In this section, it has tried to explain shortly the definition of quality circles, history, characteristics, comparison with other groups and objectives. Benefits of quality circles were examined separately for businesses and employees, and determined the business sectors. The organizational structure of quality circles and organization members' tasks was explained.

1 Giriş

Kalite (Qualite) Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtmektedir. Bu bakımdan kalite sübjektif (kişisel) bir kavramdır. Sübjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı; ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim gibi çok sayıda faktörün etkisi altında değişik bir yapı göstermektedir (Şimşek, 2001: 5). Barutçugil (1998: 275) çalışmasında kaliteyi, tüketici gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayan, yeterli ve doyurucu kullanım olanağı sağlayan ürün özelliklerini ifade eden bir kavram olarak açıklarken, Feigenbaum (1991: 7) müşterinin belirttiği yada belirtmediği, teknik olarak kullanılmaya hazır ya da tamamen sübjektif olan gereksinimlerine karşı ortaya konan ürün ya da hizmetle ilgili gerçek deneyimlerine dayanan ve rekabet ortamında devamlı değişen bir kavram olarak ifade etmektedir.

Kalite, müşterinin mükemmellekle ilgili algılamasına kuruluşun verdiği cevaptır. Kalite, müşterinin, ürünün veya hizmetin total değerini, rakiplerine göre nasıl algılandığına bağlıdır. Algılanan kalitenin yüksekliği, müşterinin sadakatini, tekrar eden alımları, fiyat savaşlarından daha az etkilenmeyi, pazar payını azaltmadan makul bir kar marjını korumayı sağlamaktadır (Akdemir, 2001: 298). Genellikle müşteriler mal ve hizmeti altı boyutta ele almaktadır (Gümüşoğlu, 2000: 1): Mal ve hizmetin işlevsel performansı, güvenilirliği, konforu, servis alabilme kolaylığı, görüntüsü ve fark edilen kalitesidir. Kalite en genel anlamıyla “amaca uygunluk derecesi” şeklinde tanımlanabilir. Burada amaç, ürünü veya hizmeti kullanacak olan kişinin ihtiyacına ve ödeme olanaklarına göre belirlenmektedir (Kobu, 1998: 471).

Kalite kontrol kavramını açıklamak için kontrol kavramı tanımlanmalıdır. Kontrol, genel olarak; bir yöneticinin sorumluluklarından bir kısmını astlarına devrettikten sonra, uygulama sonuçlarının istediği gibi olup olmadığını tespit etmesi şeklinde tanımlanabilir (Kobu, 1998: 478). Kalite kontrol, bir ürünün tüketilmesi sonucu müşterinin tatmin edilmesi ve müşteri beklentilerinin en iyi biçimde karşılanması amacıyla üretimin her aşamasında sürdürülen denetim işlemleridir. Kalite kontrolü, üretimin planlama aşamasında belirlenen kalite standartlarına üretim işlemleri boyunca, öncesinde ve sonrasında ne ölçüde uyulduğunun incelenmesi olarak da açıklanabilir (Barutçugil, 1988: 275). Toplam Kalite Kontrolü her şeyden önce çeşitli düzeydeki yöneticilere yol gösteren ve daha isabetli karar vermelerine yardımcı olan bir araçtır. Bu aracın işe yarayacak biçimde dizaynı ve etkin kullanılabilmesi için;

- Tüketici isteklerinin titizlikle incelenerek değerlendirilmesi,
- Gerekli teknolojik olanakların sağlanması,
- İşletme organizasyonu içinde olumlu beşeri ilişkilerin sürdürülmesi,
- Kalite ve onunla ilgili kavramların tüm personel tarafından eksiksiz ve doğru olarak anlaşılması gerekmektedir (Kobu, 1998: 478).

2 Kalite Kontrolünün Amaçları ve Aşamaları

Kalite kontrolünün maliyetten karlılık politikasına, müşteri memnuniyetinden insan kaynakları alanına kadar birçok önemli amacı bulunmaktadır. Bir işletmede etkili bir kalite kontrol uygulaması sonucunda ulaşılmak istenen amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Kobu, 1998: 481):

- Mamul kalite düzeyinin yükseltilmesi
- Mamul dizaynının geliştirilmesi
- İşletme maliyetlerinin azalması
- Üretim hattındaki dar boğazların giderilmesi
- Personel moralinin yükseltilmesi
- Tüketicinin parasının karşılığını aldığını görerek memnun olması
- Ülke ekonomisine olumlu katkılar sağlaması
- İşletmenin prestijinin artması
- İşçi-işveren ilişkilerinin düzelmesi

Kalite kontrol yalnızca bir defada ve belirli bir yerde gerçekleştirilecek tek aşamalı bir fonksiyon değildir. Kalite kontrol işlemlerinin genellikle dört aşamada tamamlanabildiği kabul edilmektedir. Bu aşamalar kısaca şöyledir (Barutçugil, 1988: 275):

- Kaliteye ilişkin standartların ve ana ilkelerin üst yönetim düzeyinde belirlenmesi
- Belirlenen kalite düzeyi doğrultusunda ürün tasarlama ve maliyet hesabı
- Üst yönetim ve üretim mühendisliği tarafından belirlenen ilkelere uygunluğun sağlanması amacıyla hammadde ve malzeme alımında, üretim sürecinin tüm aşamalarında sürdürülen kontrol işlemleri
- Ürünün dayanıklılığı ve güvenilirliğini kanıtlayan ve satış-kullanım başarısını artırmayı amaçlayan kalite kontrol çalışmaları

3 Kalite Kontrolünü Etkileyen Faktörler

Bir işletmede kalite kontrol geniş kapsamlı faaliyetlerden oluşan bir fonksiyondur. Diğer işletme departmanlarının kararları ve uygulama yöntemleri –başta üretim araç ve yöntemleri olmak üzere- az veya çok kalite kontrolüne de yansımaktadır. Etkin bir kalite kontrol sistemi tüketicinin isteklerinden, depolama ve sevkiyata kadar olan faaliyetler zincirinin her halkasından etkilenmektedir. Kalite kontrolünü etkileyen bu faktörleri şöyle sıralamak mümkündür (Kobu, 1998: 482):

- Pazar ve tüketici özellikleri
- Parasal olanaklar
- İnsan gücü (yönetici, teknik eleman, işçi)
- Malzeme
- Tesis, makine ve üretim yöntemleri
- Teknolojik ve kültürel düzey
- Eğitim
- Ülkenin yasaları

4 Kalite Çemberleri, Özellikleri ve Gelişim Süreci

İşletmeler ürün ve hizmetlerinin kalitesi geliştirmek ve verimliliklerini arttırmak için birçok kalite programına başvurmaktadır ve bunlardan biri de kalite çemberleridir. Rekabet avantajı sağlayarak yüksek organizasyon performansı, katılımın olduğu karar verme sistemi ve karlılık artışına olan etkileri bilinen kalite çemberleri (Pereira ve Osburn, 2007: 145) Toplam Kalite Yönetimi içinde sürekli gelişmeyi sağlamak için öncelikle Japonya’da kullanılmıştır. Tüm dünyaya yayılan kalite çemberleri, örgütlerde takım çalışmasından yararlanarak başarılı olmuştur. Terminolojide kalite kontrol çemberi, kalite çevrimi, kalite kontrol halkası, kalite geliştirme grupları, kalite iyileştirme çemberleri, sorun çözme grupları, yaratıcı ekipler, inisiyatif sahibi çemberler gibi terimler kullanılmaktadır (Başer, 2000: 39; Dağlı, 2003).

Kalite çemberlerinin bu kadar çok değişik isimlerle anılmasının nedeni, bu çemberlerin yalnızca kalitenin iyileştirilmesiyle değil, iş ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi, bunlara ilişkin sorunların çözümü, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması, grup çalışmalarının desteklenmesi gibi konularla da ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Genellikle kalite çemberlerinin çalışma konularının %50’sini kalite, %40’ını verimlilik ve kalan %10’unu da diğer konuların oluşturduğu tespit edilmiştir (Bolat, 2000: 52). Japon Bilimadamları ve Mühendisleri Derneği (JUSE), kalite çemberlerini şöyle tanımlamaktadır: “Bir kalite çemberi, aynı yerde çalışan,

kalite yönetimi faaliyetlerini gönüllü olarak yerine getirmeyi üstlenen iş görenlerden oluşmuş küçük bir çalışma grubudur” (Düren, 1990: 40; Çetin, 2007: 46).

Kalite çemberleri toplam kalite için temel köktür. Deming ile birlikte Juran ve Crosby de bu yönetimin önemli teorisyenleridir (Gökçen, 2006: 62). Kalite çemberlerinin gelişmesinde büyük emeği olan Ishikawa ise kalite çemberleri için, kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük grup tanımlamasını yapmaktadır (Dinç, 2001: 68). Kalite çemberlerinin temelinde, çalışanların yaptıkları işleri en iyi kendilerinin yapabileceği prensibi yerleştiği için çalışanlara daha fazla imkan sağlamaya çalışılmaktadır (Katzan, 1991: 22).

Kalite çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan (atölye, büro, hizmet, laboratuvar, satış örgütü gibi) sayıları beş ile on kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük gruplardır. Kalite çemberleri çalışanların işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır (Efil, 1997: 4). Bu gruplarda; çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini, birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştırmakta, çözmekte ve üst kademe yönetimine rapor etmektedir (Köksal, 2011: 66).

Kalite çemberleri gönüllü olarak biraraya gelen, benzer işlerde çalışan küçük bir çalışanlar grubudur. Bu küçük grup düzenli olarak toplanarak sorunları saptar, inceler ve çözer (Gökçen, 2006: 68; İnandı, 2001: 139; Oxley, 1984: 15). Biraraya gelme amacı eğer mal ve hizmetin kalitesini arttırmaksa kalite çemberleri “verimlilik çemberleri” veya “problem çözme grupları” adını alır. Eğer amaç etkin bir yönetim kurmaksa kalite çemberleri “katılım çemberleri” olarak adlandırılır (Gökçen, 2006: 68).

Kalite çemberlerinin çıkış yeri Japonya’dır. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Japonya kendini toparlama dönemine girmiş ve bu dönemde ilk önce ekonomisini düzeltebilmek için dünyada ucuz ve kalitesiz ürünleri ile tanınan (Japon malı) imajını silmeye çalışmıştır (Dinç, 2001: 72). Kalite çemberleri Japon üretim endüstrisinde kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Çalışan motivasyonunu arttırdığı ve örgütsel performansı geliştirdiği düşüncesinden hareket edilmiştir (Nahai ve Österberg, 2012: 388).

Japonya’da faaliyetlerine başladıklarında kalite çemberleri sadece bu ülkeye veya Budist ülkelere özgü birşey olarak görülmüştür. Bunların bireyin insan olma özelliğine saygı gösteren işyeri faaliyetlerine bir katılım biçimi olduğu sonraları daha fazla kişi tarafından kavranmıştır. Bu anlayışın gelişmesiyle kalite çemberleri hareketi Asya dışına taşmıştır (Kondo, 1999: 69). 1960’lı yıllarda Japonya’da, 1970’li yıllarda ABD (Oxley, 1984: 15) ve diğer batı ülkelerinde, 1980’li yıllarda da ülkemizde uygulanmaya başlanan kalite çemberleri, sadece gelişmekte olan ülkelerin değil, gelişmiş ülkelerin de dikkatle inceleyip uyguladıkları ve çalışanların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılmalarını sağlayan bir yaklaşımdır (Paşaoğlu, 2011: 17).

Toplam kalite yönetiminin; müşteri odaklılık, sürekli gelişme, takım çalışması ve süreç anlayışı olmak üzere dört temel değeri olduğu bilinmektedir. Bu değerlerden biri olan takım çalışması ise kalite çemberleri ile gerçekleştirilmektedir (Gökçen, 2006: 63-64). Bilgi toplumunda örgüt yöneticilerinin çalışanı güçlendirme, fikir ve görüşlerine başvurma yöntemlerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Alpaslan ve Kutaniş, 2007: 60).

4.1 Kalite Çemberlerinin Diğer Gruplarla Karşılaştırılması

Uygulamada öneri geliştirme grupları, sorun çözme grupları gibi kalite çemberlerine benzer pek çok grup çalışması vardır. Ancak kalite çemberlerini diğer gruplardan ayıran bazı özellikler Dinç’in çalışmasında (2001: 71-72) karşılaştırılmalı olarak aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

Yaşam Süreci Farklılıkları: Kalite çemberlerinde sürekli çalışma esastır. Diğer gruplarda bir sorunun çözüme ulaştırılması ile sınırlı zaman vardır.

Grupların Oluşumu: Kalite çemberleri 4 ile 12 kişilik çekirdek gruptan oluşmaktadır. Diğer gruplar üst ve orta kademe yöneticilerin veya ilgili çalışanların oluşturduğu çeşitli servis temsilcilerini bir araya getiren gruplardır.

Yönlendirme: Kalite çemberlerinde yönlendirme üyelere hiyerarşide en yakın olan şef, ustabaşı gibi kişiler tarafından yapılmaktadır. Diğer gruplarda bir grup üyesi, dışarıdan gelen bir danışman, bir uzman yönetici veya liderdir.

Çalışma Yöntemleri: Kalite çemberleri, düzenli olarak haftada bir saat toplanırlar. Diğer gruplar değişik düzen ve şekillerde toplanırlar ve belirli bir sorunu çözmek üzere bir araya gelinen toplantılar yaparlar.

Çalışma Konuları: Kalite çemberlerinde üyelerin işleri ile ilgili ve yetkili oldukları tüm konular çalışma alanı kapsamı içindedir. Diğer gruplarda, gruptakilerin görüş açısını geliştirecek işletme düzeyindeki sorunlar ele alınmaktadır.

Çalışma Metotları: Kalite çemberlerinde sorun analizi, çözümü, yaratıcılık, istatistikle ilgili belirli teknikler kullanılmaktadır. Diğer gruplar soruna veya konuya göre değişen metotlar uygulamaktadır.

Yönetim Kademelerinin Tutumu ve Katkısı: Kalite çemberlerinde, yeni bir yönetim tarzı olan kalite çemberleri için yöneticiler özel olarak eğitilmektedirler. Çember kararlarının uygulanmasından da sorumludurlar. Diğer gruplarda yöneticiler sadece grubun çalışmalarını kolaylaştırmaktadır.

4.2 Kalite Çemberlerinin Amaçları

Kalite çemberlerinin temel amacı, gruplar oluşturarak çalışanların kendi işleriyle ilgili kararlara katılımını sağlamak, işle ilgili problemlerin çözümünde bilgi ve yeteneklerinden faydalanmaktır. Bu temel amaca ilave olarak aşağıdaki amaçlara da ulaşılmaya çalışılmaktadır (Bolat, 2000: 52-53):

- Hata ve defoları önleyerek daha kaliteli mal ve hizmet sunmak
- İş ve iş süreçlerine ilişkin maliyetleri düşürmek
- Verimliliği yükseltmek
- Çalışanların kararlara katılımını sağlamak
- Haberleşmeyi (özellikle alt kademe ile yönetim arasındaki haberleşmeyi) sağlamak
- Çalışanların sorun belirleme ve problem çözme yeteneklerini geliştirmek
- Müşterilerin mal ve hizmetlere ilişkin beklentilerini en üst düzeyde karşılayarak şikayetleri en aza indirmek
- Çalışanların motivasyonlarını artırarak işe ve işyerlerine ilişkin tatmin düzeylerini yükseltmek
- İş bizzat yapan kişinin, o işi ve o işe ilişkin sorunları en iyi bilen kişi olduğundan hareketle, var olan ancak yöneticiler tarafından görülemeyen iyileştirme alanlarının ortaya çıkarılmasını sağlamak (Vargün, 2009: 254)
- Toplam Kalite Yönetiminin tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının işlerlik kazanması için gerekli olan örgüt kültürünün yaratılmasına zemin sağlamak.

4.3 Kalite Çemberlerinin Yararları

Kalite çemberi uygulamaları sonucunda örgütün kaliteli üretim ve hizmet giderlerinde azalma, verimlilik artışı gibi amaçlarının gerçekleşmesi sağlanırken, çalışanın bireysel amaçları ve örgüt içi ilişkiler bakımından da bir dizi yararlar sağlamaktadır. Kalite çemberlerinin yararlarını, çalışanlara ve kuruluşa yararları olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür (Başer, 2000: 47). Kalite çemberlerinin bu iki gruba olan yararları alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

Kalite çemberlerinin temelini oluşturan işletme çalışanlarına yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Başer, 2000: 47):

- Kişi teknik düşünebilmeyi öğrenmekte, problem çözme tekniklerini uygulayarak tüm yaşamında bilek gücüne, beyin gücünü katabilme becerisi edinmektedir.
- Çalışanların başındaki kişiler belli bir süre sonunda, toplantılarda konuşmayı, fikir üretmeyi, fikre saygı göstermeyi, toplantıyı yönetmeyi ve topluluk önünde konuşabilen insanlar olmayı öğrenmektedirler.
- İnsanları bireysellikten uzaklaştırarak “ben” kavramı yerini “bize” bırakmakta, üyeler güçlerini ve bilgilerini aynı hedef doğrultusunda birleştirerek çözüme ulaşabileceklerini görmektedirler.
- Düşüncelerine değer verilmiş olması, çalışanların şirket sorunlarına daha kolay çözüm bulabilmesine neden olmakta, bu da kişiyi, kuruluşa ile bütünleştirmekte, aidiyet duygusunu geliştirerek işletmeyi sahiplenmesini sağlamaktadır.
- Çalışanlara, yeteneklerini sergileme ve geliştirebilme, liderlik özelliklerini gösterebilme ve sivrilebilme imkanı verilmektedir.
- Birim sorunları hakkında çok kısa zamanda fikir elde edilebilmektedir.
- Önderlik, sorun çözme, sorunları görebilme, sorunlara karşı tarafın gözü ile bakabilme, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme gibi yetenekler büyük ölçüde gelişmektedir (Dale ve Lees, 1987: 748).

Kalite çemberlerinin, uygulandığı işletmeye sağladığı yararlar aşağıda yer almaktadır (Başer, 2000: 49):

- Elemanların bilek gücünün yanında beyin gücü ve gönül gücünden de faydalanarak sınırsız bir potansiyeli olan insan gücünü en iyi şekilde değerlendirebilme şansı vermektedir.
- Birden fazla kişinin gücünü, bilgisini, yeteneklerini ve tecrübelerini belli bir hedef doğrultusunda birleştirmesini sağlamakta, kolektif çalışma bilincini ve ruhunu yerleştirmektedir.
- Bilinen ancak ele alınmayan sorunlar çözüme kavuşmaktadır.
- Sürekli eğitim ve gelişme imkanı sağlanmaktadır (Nahai ve Österberg, 2012: 389).
- Fire ve masraflar azalmakta ve işgücünün bilinçli kullanılması sonucu verimlilik artmaktadır.
- Devamsızlıklarda azalma görülmektedir.
- İçinde bulunduğu süreci daha iyi anlayan çalışanlar işletmenin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Dale ve Lees, 1987: 748).

Kalite çemberleri, işletme içindeki dikey-yatay haberleşmeyi kolaylaştırmak ve yönetim ile çalışanlar arasında dayanışma sağlamak gibi hem işletmeye hem de çalışanlara ortak yararlar sağlamaktadır. Böylece daha önce iki

zıt kutup olan yönetim ile çalışanlar arasında birbirlerini daha iyi anlama ve kolayca anlaşma sağlama ortamı oluşmaktadır (Söğütü, 1998: 57).

Kalite çemberlerinin yararları Paşaoğlu'nun çalışmasında (2011: 17) ise farklı iki yarar grubuna ayrılmıştır. Birincisi, sosyal düzeyle ilgilidir. Çemberler, kişiye fikirlerini ifade edebilme ve kendi işiyle ilgili sorunları bizzat çözmeye olanağını vererek personelin işletme yaşamına katılmasını kolaylaştırmaktadır. İkincisi, ekonomik düzeyle ilgilidir. Çemberler işletmedeki tüm beyinleri harekete geçirmeye olanak vererek performansın da iyileştirilmesini kolaylaştırır. Böylece kalitesizliğin azalmasına katkıda bulunurlar.

Her ne kadar kalite kontrol çemberlerinin esasen başlaması ve gelişmesi, üretim ve kalite yöneticilerinin kaliteyi geliştirmek ve maliyetleri düşürmek amacıyla olmuş olsa da yayılmasının ve kökleşmesinin nedeni, çalışma hayatının kalitesinin yarattığı dikkate değer faydalardır. Bu faydalar aşağıda sıralanmaktadır (Nakamura ve Nitta, 1995):

- İşyerinde işçilerin küçük grup faaliyetleri yoluyla aralarında daha iyi iletişim kurmaları
- Kalite kontrol çemberlerinin yayılması ile işçilerin işyerinde bazı üretim kontrol görevlerini üstlenmeleri nedeniyle kendiliğinden oluşan iş genişleme ve iş zenginleştirme
- Üretim ve kalite kontrol tekniklerinde ve ustalıkların paylaşılması yoluyla özel üretim bilgi konularında çalışma esnasında eğitim için fırsat oluşması
- İşçilerin işlerini daha kolay ve daha az sıkıcı olarak yapabilmeleri fırsatı sunulması

4.4 Kalite Çemberlerinin Faaliyet Alanları

Kalite çemberleri genellikle şu alanlarda kullanılabilir (Söğütü, 1998: 56).

- Genel olarak işletmenin faaliyetlerinin kalite kontrolü
- Eğitim
- İstatistik metotların uygulanması
- Satış faaliyetleri
- Müşteri tatmini
- Güvenlik sağlama
- İşe olan devamsızlığı azaltma
- Ast-üst ilişkilerinin düzenleme
- Personelin becerisini artırma
- Kalitede sürekliliği sağlama (Ece ve Abdioğlu, 2005: 80)

Kalite çemberlerinin hangi konular üzerinde çalışıp çalışmayacakları, çember faaliyetlerine başlamadan önce belirlenmeli ve tüm çalışanlara bildirilmelidir. Lider ve çember üyelerinin eğitimlerinde, üzerinde çalışmayacakları konular, toplantı tarihi ve yeri açıkça belirtilmelidir (Nahai ve Österberg, 2012: 394). Çemberlerin üzerinde çalışmaması gereken konular şu şekilde sıralanabilir (Düren, 1990:48):

- Ücret ve maaşlar
- Disiplin ve politikalar
- Eleman alımı
- Şikayetler
- Kişisel ve sendikal sorunlar
- Çalışma düzenleri
- Yönetimce sonuçları sakıncalı görülen öneriler
- Bir başka servisin faaliyet alanına giren konular
- Büyük kutuplaşma ve ikiliklere neden olan sorunlar

4.5 Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı

Kalite çemberlerinin organizasyonu temel çatı aynı olmak üzere, işletmeler arasında farklılıklar bulunabilmektedir. Bu değişiklikler, şirketin büyüklüğüne, kurulacak çember sayısına, hazırlık çalışmalarına, verilen önem derecesine, eldeki kaynak ve olanaklara bağlıdır (Başer, 2000: 52).

Kalite çemberleri organizasyondan bağımsız bir örgüt yapısı değildir. Kişiler işletme içinde kendi görevlerini yaparken diğer taraftan iyileştirme çalışmalarına gönüllü olarak katılmaktadırlar. Kalite çemberleri; organizasyon komitesi, rehber, lider ve çember üyelerinden oluşmaktadır (Dinç, 2001: 81). Kalite çemberinin lideri üst yönetim ile arabuluculuk rolünü üstlenmektedir. Gruptaki bireysel farklılıkları dikkate alarak grup etkileşimi sağlamakta kurumsal değişkenleri etkilemektedir (Pereira ve Osburn, 2007: 146).

Kalite çemberlerinin organizasyon yapısını değerlendirirken işletmedeki diğer birimlerle ilişkisi ele alınmalıdır. Kalite çemberlerinin başarısı için üst yönetimin yüksek derecede desteği gerekmektedir. Ancak böylelikle kalite çemberlerinin bir organizasyonun gelişimine katkı sağlayabileceği kabul edilir. Ayrıca üretim ve diğer departman yöneticileri tarafından da kalite çemberlerine karşı pozitif yönlü bir farkındalık olmalı ve karşılıklı destekleyici bir tavır takınılmalıdır (Oxley, 1984: 15-16).

4.6 Kalite Çemberlerinin İşleyişi

Kalite çemberinin oluşturulması konusunda öncelikle bir brifing verilmesi, brifing yoluyla herkesin kalite çemberlerinden haberdar olmasının sağlanması, örgütün bir fizibilite analizine tabi tutulması gerekmektedir. Üyeler ve denetleyiciler eğitime tabi tutulmalıdır (İnandı, 2001: 142). Bu şekilde kurulan çemberlerin sorun inceleme yöntemi ise beş aşamadan oluşmakta ve bu aşamalar aşağıda incelenmektedir (Efil, 1997: 98-100):

Birinci Aşama: Problemleri Teşhis Etme ve Onlardan Birini Seçme

Kalite çemberi üzerinde çalışacağı bir problemi seçer. Bu seçime yardımcı olmak için en etkili araçlar olarak oylama, çoklu kriter veya pareto analizinden yararlanılmaktadır. Temel amaç, kalite çemberlerinin mümkün olduğunca çözebileceği problemi seçmektir.

İkinci Aşama: Problemin Nedenlerini Araştırma ve Analiz Etme

Bu aşamanın amacı, ele alınan problemin inandırıcı olması ve net bir şekilde açıklanabilmesini sağlamaktır. Problemin özüne ve genel duruma bağlı unsurlar olarak gözlenebilir unsurları bir araya toplamak gerekmektedir. Problemin mümkün olabilecek tüm nedenlerini tespit etmek için beyin fırtınası, soru dizini ve neden/sonuç diyagramı önemli bir rol oynamaktadır.

Üçüncü Aşama: Bir Çözüm Arama ve Seçme

Bir problemin birden çok nedeni olabileceği gibi neden bir tane nedeni olsa da birden çok çözüm mümkün olabilir. Beyin fırtınası bu çözümlerin belirlemesine yardımcı olmaktadır.

Dördüncü Aşama: Seçilen Çözümün Denenmesi

Kalite çemberleri ulaşılan gerçekleştirilebilir çözümü doğrulamak için denemek ve incelemek, sonuçları kontrol etmeye yardımcı olacak bir prosedür oluşturmak zorundadır. Sonuçların kontrolünde pareto diyagramı, puantaj föyleri, uzman personelin düşünceleri, deneyler ve gerçekleştirme testlerinden yararlanılmaktadır. Eğer seçilen çözümün sonuçları olumlu ise çember üyeleri bu sorunla ilgili olarak amaca ulaşmış demektir. Tersine çözüm belli bir iyileşme ve gelişmeyi sağlamıyorsa, çok büyük bir ihtimalle problemin ana nedeni yanlış teşhis edilmiş olabilir. Bu durumda analiz ikinci aşamadan itibaren tekrar ele alınmalıdır.

Beşinci Aşama: Yönetime Sunma

İstenilen çözüme ulaştıktan sonraki son aşama elde edilen sonuçların yönetime sunulmasıdır. Yönetim önerilen çözümün uygulanıp uygulanmaması konusunda kalite çemberi ile birlikte karar verecektir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta üst yönetimin bu konuda karar verirken tek başına davranmaması, çember üyelerini dikkate almasıdır. Çözüm kabul edilirse sonuçlar standart hale getirilerek hayata geçirilir. Ancak çözüm çeşitli nedenlerle uygulanamıyorsa bu durumda, bu, nedenleriyle birlikte açıklanmalıdır.

4.7 İşletmenin Kalite Çemberleri Çalışmasına Uygunluğunun İncelenmesi

Bir işletmenin içinde bulunduğu koşulları ciddi olarak analiz etmeden ve bu koşulların eylemin muhtemel başarısı üzerine etkisi incelenmeden girilmemelidir. Bulunduğu koşullar açısından kalite çemberlerine uygun olmayan bir işletmenin başarısızlığa uğraması kaçınılmaz olmaktadır. Bulunduğu koşulların kalite çemberlerine uygunluğunu araştırmadan bu işe girişen işletme başarısız olacağı gibi, belli bir zaman, emek ve para kaybına da uğrayacaktır. İşletmelerde yapılan yenilikler bir değişim olarak algılanabilir. Gerek yapısal gerek iş yöntemleri ve diğer konularda yapılmak istenen değişime bazı bireyler karşı çıkabilir. Böyle bir değişime bireylerin karşı koymasında pek çok neden olabilir (Efil, 1997:162).

Kalite çemberlerinin yalnızca basit bir yönetsel taktik değişikliği olmadığı açıktır. Kalite çemberlerinin işletmeye girişi, aynı zamanda yeni bir sosyal ilişkiler düzenini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle kalite çemberlerine geçişle sağlanan sosyal, ekonomik ve teknik gelişmeler, beraberinde çözümlenmesi gereken sosyal-beşeri sorunlar ve zorluklar da getirmektedir (Dinç, 2001: 127-128).

Kalite çemberlerini uygulamak isteyen işletmelerde her şeyden önce yönetici kadronun kalite çemberleri konusunda gerekli desteği vermeye hazır olup olmadığı incelenmelidir. Bunun yanında tüm yönetim kademesi üzerine düşen görevi yerine getirip, desteğini sürekli tutmalıdır. Ancak, sadece yöneticilerin desteği ve istekli olması yeterli değildir. Bunun yanında çalışanların da kalite çemberlerinin başarısı için yeterince motive edilmiş ve yetişmiş olması gerekmektedir (Efil, 1997: 16).

Kalite çemberleri yöneticiler ve çalışanların bireysel çaba ve çalışmalarına dayalı olmaktan çok, karmaşık problemler ve görevler üzerine odaklanmış bölümlerarası yönetim ve takım çalışmalarına dayanmaktadır. İşletmede etkili bir kalite kültürü oluşturabilmek için işletmenin tüm düzeylerine takım çalışması sistemi kurulmalı, karar verme ve problem çözüme aşamalarında etkili şekilde kullanılabilir. Kalite çemberlerinin istenilen sonuçları verebilmesi için işletmenin bütün bölümlerine yaygınlaştırılması ve personelin tümünü kapsamı şarttır (Paşaoğlu, 2011: 17).

İşletmesinde kalite çemberlerini kurmak isteyen yöneticiler içinde bulunulan sosyal iklimi çok iyi analiz etmek zorundadır. Sosyal iklimin iyi olmadığı ve çeşitli çatışmaların varlığı halinde bu çeşit bir faaliyetin başarı şansı olmayacaktır. Çünkü kalite çemberlerinin kurulacağı işletmede çalışanların kendi içinde, çalışanlarla yönetim

arasında uyumlu bir işbirliği ve güven olmalıdır. Kalite çemberlerinin kurulmasına uygun olmayan faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Efil, 1997: 167):

- Yönetimin amaçları ile yönetilenlerin amaçlarının farklı olması
- Yönetimin çok kısa zamanda sonuç elde etme arzusunda olması
- Gruplar arası ilişkilerin bozukluğu
- Kalite çemberlerinin faaliyetini yansıtacak düzenli bir planın olmaması
- Belli bir grubun çalışmasını kolaylaştıran eğitim ve enformasyon kaynağının olmaması
- İşletmede güvensiz bir ortamın varlığı
- Yönetimin kontrolü kaybedeceği gibi bir düşünce içinde olması
- Otokratik veya teknokratik yönetim stili
- Yeterli zamanı ayırmayı reddetme
- Gerekli eğitime yeterli bir bütçe ayırmayı reddetme

Bir işletmede kalite çemberlerinin başarılı olabilmesi için, yöneticilerin her şeyden önce çemberlere geçiş zamanlamasını belirlemeleri gerekmektedir. Kalite çemberleri uygulamasına doğru zamanda başlanmalıdır. Kriz anlarında geçişlerden sakınılmalıdır (Düren, 1990: 99-100). Ülkenin ve kuruluşun ekonomik durumu kalite çemberlerinde başarıyı etkileyen unsurlardan biridir. Kalite çemberleri ekonominin dengeli bir büyüme içinde ve işgücü devrinin düşük olduğu ekonomik ortamlarda daha başarılı olmaktadır. Bunun nedeni çemberlerde devamlılığın önemli olması ve ülke ile kuruluşların ancak olumlu ekonomik ortamlarda bu iş için gerekli kaynak (insan, işgücü) ayırmaya istekli olmalarıdır (Dinç, 2001: 130).

Kalite çemberlerinde başarılı olabilmek için uyum, bağlılık ve benzeri özellikler kadar geri besleme (feedback) de çok önemlidir. Ancak bu yetenek kalite çemberlerini geliştirebilir. Eğer yapılan çalışmalar dikkate alınmaz, uygulamaya geçirilmesinde ağırdan alınır ise çember faaliyetleri bozulabilir (Dinç, 2001: 131). Temel başarı koşullarını tamamlayıcı başka bir unsur da kalite çemberlerinin işletme içinde marjinal uygulama olarak kalmaması için, yetkililerin çember toplantılarının düzenli yapılmasına, çember metodolojisine bağlı kalınmasına ve çemberlerdeki üye sayılarının küçük grup özelliğini bozacak şekilde kabartılmamasına özen göstermeleridir (Düren, 1990: 101).

5 Sonuç

Toplam Kalite Yönetimi içinde sürekli gelişmeyi sağlamak için öncelikle Japonya'da başarılı olup tüm dünyaya yayılan kalite çemberleri, son yıllarda işletmelerin büyük önem verdiği bir kavram haline gelmiştir. Kalite çemberleri aynı amaç doğrultusunda çalışan, sayıları 8 ile 12 kişi arasında değişen, gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük gruplardır. Bu gruplar düzenli olarak haftada bir saatlik toplantılar yapmaktadır. Kalite çemberlerinin asıl amacı gruplar oluşturarak çalışanların kendi işleriyle ilgili kararlara katılımını sağlamak ve böylece genel anlamda kaliteyi artırmaktır.

Kalite çemberleri genel olarak işletme faaliyetlerinin kalite kontrol, eğitim, satış faaliyetleri, müşteri memnuniyeti, ast-üst ilişkilerini düzenleme, personelin becerisini artırma gibi alanlarda faaliyet göstermektedirler. Kalite çemberlerinin faaliyet alanlarının önceden belirlenmesi ve çember üyelerine bildirilmesi etkinliği artırması açısından önemlidir. Kalite çemberleri koordinasyon komitesi, rehber, lider ve çember üyelerinden oluşmaktadır. Çember üyeleri, kalite çemberlerinin en önemli unsurudur ve çember çalışmalarının başarısı için grup davranışları, temel kavramlar, çeşitli teknikler hakkında yeterli eğitimi almış olmaları gerekmektedir.

Kalite çemberlerinin işleyişi seçilen bir problemin nedenlerini araştırma, bu nedenleri ortadan kaldıracak çözüm önerileri geliştirme, en geçerli olduğuna inanılan çözümün denenmesi ve çözüm olumluysa yönetime sunulması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu aşamalarda genellikle problem çözme teknikleri kullanılmaktadır. Kalite çemberlerinin en çok kullandığı teknikler; beyin fırtınası, neden/sonuç diyagramı, pareto analizi, histogram, grafikler ve gant diyagramıdır.

Kalite çemberleri, katılımcı yönetim anlayışının benimsendiği günümüzde personelin motive olmasını sağlayarak verimliliği ve kaliteyi artırmaktadır. İşletmede yaşanan sorunların kısa sürede tespiti ve çözülmesi, hataların azalması, ast-üst ilişkilerinin düzelmesi ve benzeri birçok yarar sağlayan kalite çemberleri, işletmelerde başarı artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Akdemir, Ali, 2001. İşletme Bilimine Giriş. Eskişehir: Birlik Ofset-Yayıncılık.
- Alpaslan, Sümeyra ve Kutaniş, Rana Özen, 2007. "Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması", Akademik İncelemeler, Cilt: 2, Sayı: 2, 49-71.
- Barutçugil, İsmet, 1998. Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri. Genişletilmiş 2. Baskı. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Başer, Erol, 2000. "Kalite, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Çemberleri". Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

- Bolat, Tamer, 2000. Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Burnak, Nimetullah, 1997. Toplam Kalite Yönetimi –İstatistiksel Süreç Kontrolü-, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi TEKAM Yayın No: TS-97-008-NB.
- Çetin, Kadir, 2007. Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü.
- Dağlı, Abidin, 2003. Toplam Kalite Yönetimi Ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği.
- Dale, B.G. and LEES J., 1987. “A Snapshot of the Profile of A Quality Circle Programme at the Eighteenth Month stage”, IEEE PROCEEDINGS, Vol. 134, Pt. A, No. 9, NOVEMBER, 747-751.
- Dinç, Erdinç, 2000. “Kalite Çemberleri ve Brisa Örneği”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Düren, Zeynep, 1990. İşletmelerde Kalite Çemberleri. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım.
- Ece, Oğuzhan ve Abdioglu, Hasan, 2005. “Toplam Kalite Yönetimin Muhasebe Meslek Elemanları Üzerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1: 67-96.
- Efil, İsmail, 1997. Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri. 4. Baskı. Bursa:Uludağ Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Feigenbaum, V.Armond, 1991. Total Quality Control. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Gökçen, Eylem, 2006. “Halkla İlişkilerdeki Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde ISO 9000:2001 Kalite Güvence Sistemleri”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüşoğlu, Şevkinaz, 2000. İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları, 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- İnandı, Yusuf, 2001. “Kalite Halkaları Eğitim Örgütlerine Nasıl Uyarlanabilir?”, İstanbul Üniversitesi Tercüme Psikoloji Dergisi, Cilt 22, 135-153.
- Katzan, Harry, 1991. Quality Circle Management, 1st Published, New York: TAB Professional and Reference Books.
- Kobu, Bülent, 1998. Üretim Yönetimi, 10. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Kondo, Yoshio, 1999. İşletmelerde Bütünsel Kalite. Çev: Ayşe Bilge Dicleli. İstanbul.
- Köksal, Onur, 2011. “Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, 55-71.
- Nahai, Rebekah and Österberg, Sophie, 2012. “Higher Education in A State Of Crisis: A Perspective from A Students’ Quality Circle”, AI & Soc, 27: 387–398.
- Oxley, Michael, 1984. “Quality Circles Benefit Foundries”, The Production Engineer, p. 15-16.
- Paşaoğlu, Pakize, 2011. “Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetim” Basılmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Pereira, A. H. and Osburn, G., 2007. “Effects of Participation in Decision Making on Performance and Employee Attitudes: A Quality Circles Meta-analysis”, J Bus Psychol, 22: 145–153.
- Nakamura, Keisuke and Nitta, Michio, 1995. "Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in Japan", Employment Relations in a Changing World Economy, The MIT Press, 325-358, Çeviren: Selamoğlu, Ahmet, 1998. “Japonya’da Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Uygulamalarında Gelişmeler”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 41-42, 253-288.
- Seyidoğlu, Halil, 2000. Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı. Geliştirilmiş 8. Baskı. İstanbul:Güzem Yayınları.
- Söğütü, Vahdettin, 1998. “İşletmelerde Başarı Artırmada Bir Faktör Olarak Kalite Çemberleri – Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş. Uygulaması”. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Şimşek, Muhittin, 2001. Toplam Kalite Yönetimi. Gözden Geçirilmiş 3. Baskı. Alfa Yayınevi.
- Vargün, Hakan, 2009. “Tam Zamanında Üretim Modeline Göre Maliyetlerin İzlenebilirliği”, The Journal of Accounting and Finance (MUFAD), Ekim, Sayı: 44, 251-263.