

BİR YÖNETİM TEKNİĞİ OLARAK KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

İsmail EFİL*

ÖZET

1960 yılından beri Japonya'da uygulanmakta olan Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ), yeni bir yönetim tekniği olarak, diğer ülkeler tarafından da kullanılmaktadır. Bu çalışmanın amacı KKÇ'ni tanımlamak ve bu kavramın amacı, tarihsel gelişimi ve organizasyon yapısı üzerinde durmaktır.

RESUME

Les cercles de contrôle de qualité qui son appliqués au Japon depuis l'an 1960, sont aussi employés par d'autres pays comme une technique nouvelle de gestion. Le but de ce travail est de définir les cercles de contrôle de qualité et d'emphatiser le dessein de ce concept, développement historique et sa structure organisationnelle.

GİRİŞ

Kalite kontrol çemberleri konusunda gelişmeler Japonya'da olmuştur. II. Dünya Savaşından sonra ekonomik alanda Japonya'da yaratılan mucizeyi Japon yönetim san'atına bağlayanlar çoğunlukta. Japon yönetim san'atının temelinde yatan gerçek nedir? Japon yönetim sanatı herşeyden evvel geleneksel işçi-işveren ilişkilerine dayanır. Japon insanı için çalıştığı işyeri adeta onun evidir. Yine Japon işçisi belli bir otoriteye bağlı yönetime karşı her zaman saygılıdır. Yönetimde işçisine gereken ilgi ve desteği her zaman sağlamaktadır. Bu ilişkiler sonucunda faaliyetler düzenli olarak yürütülmüş, üretimin kalitesi artarak işgücü verimliliği istenen düzeye ulaşmıştır.

Japon sanayicisi yüksek kaliteli ve güvenilir ürünlerin üretimini acaba nasıl gerçekleştirmiştir? Bu soruya verilebilecek çok değişik cevaplar vardır. Herşeyden önce Japon insanının çok iyi motive edilmiş olduğu ve eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu unutmamak gerekir. Bu noktalar çok iyi bilinen bir gerçektir. Asıl

* Yard. Doç. Dr.; Uludağ Univ. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.

olan Japon çalışanın tam anlamıyla motive edilmesini sağlayan gerçek nedir? İşletmede verimlilik artışını sürekli kılmak için insanları makinelerin esiri yapmayı, gönül güçlerini kazanıp, hayatlarının tadını çıkaracakları bir sistemi nasıl geliştirebileceğimize karar vermek gerekir.

Japon insanı için bu sistemin gerçekleştirilmesi, işyerinin insanca olmasına ve gerekli güvenin sağlanmasına bağlıdır. Bu açıdan insan işyerinin gözbebeği olmalıdır. Despot bir yönetim bireyin kişiliğini hiçe sayıp mutsuzluğa iter. İşletmede çalışan insanlar yaratıcılık yeteneklerini kullanıp, belli bir etkinlik içinde olup, takdir edilmeyi arzular. Bir işletmede en alt düzeydeki işgören dahil herkes işletme içinde belli bir yeri olduğu ve insanca karşılandığı yönünde duygular içinde olmak ister. Bu konuda yeni bir yönetim tekniği olarak adlandırılan kalite kontrol çemberlerinin önemli bir rolü olmuştur. Japonya'da başlayan uygulamalar bugün çeşitli ülkelere de yayılmış olup etkin bir uygulama alanı bulmuştur.

Bu çalışmada özellikle yeni bir yönetim tekniği olarak kalite kontrol çemberlerinin amaçları, tarihsel gelişimi ve organizasyon yapısı üzerinde durulacaktır.

I. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN TANIMI, AMAÇLARI VE TARİHÇESİ

A. Kalite Kontrol Çemberlerinin Tanımı

Kalite kontrol çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan (atelye, büro, hizmet, laboratuvar, satış örgütü gibi) sayıları 5 ila 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur¹. Kalite kontrol çemberleri çalışanların işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır. Kalite kontrol çemberleri işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasını ifade eder. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedir.

Kalite çemberlerini oluşturan grup üyelerinin sorunlarla ilgili olarak fikir sahibi olabilmeleri için genellikle aynı yerde çalışan, aynı işi veya benzeri işleri yapanlardan oluşması gerekir. Grup üyelerinin sayısı toplantılarda her işgörenin düşüncelerini açıklayabileceği ve katkıda bulunabileceği sayıyı aşmamalıdır. Bu nedenle grup sayısının teorik olarak 4-12 olması gerektiği söylenebilir².

B. Kalite Kontrol Çemberlerinin Amaçları

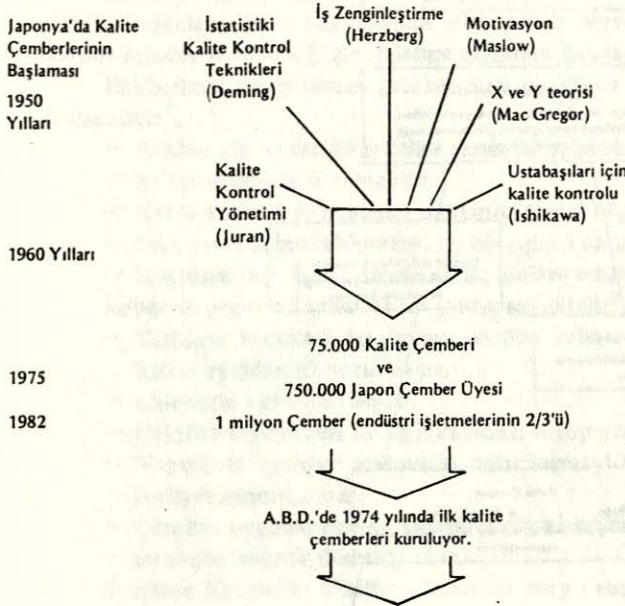
İşletmelerin ürettiği malların üstün kalitede olması işletme ve tüketiciler açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Üstün kalitede mal ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi hata ve hurdaların azalması ile mümkündür. Böylece işletmede özlenen verimlilik de sağlanır. Kalite çemberlerinin oluşturulmasının çeşitli amaçları vardır³.

- 1 A.F.C.R.O., "Les cercles de qualite; Que sont-ils? Qu'impliquent-ils? Pour quoi faire? Comment assurer leur mise en place et leur maintenance?", Association Francaise pour les cercles de qualite, Paris 1986, s. 1.
- 2 Georges TREPO, Les outils des cercles de qualite, C.E.S.A., Jouy-en-Joras, 1983, s. 2.
- 3 Karaora ISHIKAWA, "Japon: Un million de cercles de qualite", Harvard L'expansion No: 20, Paris, Printemps, 1981, s. 89-90.

- Çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları (çalışma koşulları, verimlilik, güvenlik, kalitenin sağlanması gibi) problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir ekip ruhunu gerçekleştirmek,
- Bireylerin motivasyonunu arttırmak,
- Kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılmasını sağlamak,
- Bireyleri etkin bir katılımla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması yönünde teşvik etmek,
- Örgüt içinde haberleşmeyi daha etkin hale getirmek,
- Bireylerin kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek,
- Yönetici-işçi ilişkilerini arttırmak,
- İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak.

C. Kalite Kontrol Çemberlerinin Tarihçesi

Birazda kalite kontrol çemberlerinin tarihçesi üzerinde duracak olursak, daha öncede bahsettiğimiz gibi kalite kontrol çemberlerinin (KKÇ) tarihçesi Japonya'da başlamaktadır. 1960 yıllarında Japonya'da KKÇ'nin başlaması batılı bilim adamlarının katkısıyla olmuştur⁴. Çünkü kalite kontrol yönetimi, istatistiki kalite kontrol



Tablo: 1
Kalite Kontrol Çemberlerinin Tarihçesi⁵

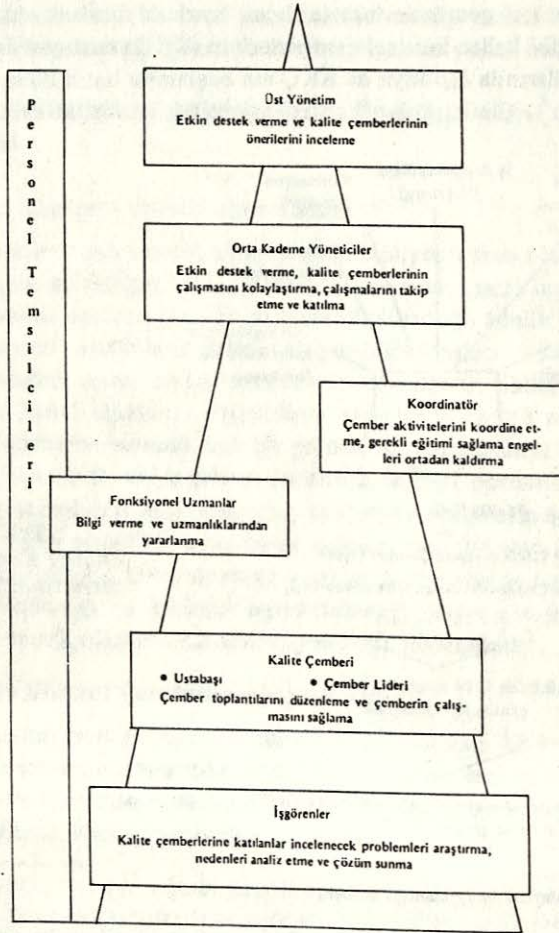
- 1976 : Fransa'da Japon kalite çemberlerinden esinlenerek "geliştirme grupları"nın kurulması.
 1978 : Otomobil endüstrisinde kurulan kalite çemberleri.
 1982 : Sonunda 3.000 çember.
 1983 : Sonunda tahminen 10.000 çember.
 1983 : Türkiye'de kalite kontrol çemberlerinin uygulamaya başlaması.

4 G.E. STORA, "Organisation Spatiale et Organisation Temporelle en relation avec Une approche Globale de la qualite au niveau de l'entreprise", H2017, France, 1984, s. 1.
 5 R. KREGOSKI ve d., Comment Lancer et Animer des cercles de qualite, Editions de l'entreprise, 1983, s. 2.

teknikleri, iş zenginleştirme, motivasyon gibi konulardaki gelişmeleri yakından izleyen Japonlar bundan faydalanmasını bilip kendi bünyelerine uygun yepyeni bir teknik oluşturmuşlardır. Kalite kontrol çemberlerinin tarihsel gelişimini bir şekil üzerinde aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Şekil: 1).

II. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN ORGANİZASYONU

Bir kalite kontrol çemberi, çember üyeleri, lider, rehber ve yürütme komitesinden oluşur. Kalite kontrol çemberlerinin örgüt yapısını aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Şekil: 1).



Şekil: 1
Kalite Kontrol Çemberlerinin Organizasyon Yapısı⁸

Kalite kontrol çemberlerinde örgüt yapısının oluşmasında önemli olan bu dört faktörü kısaca gözden geçirerek incelemeye çalışacağız.

Çember üyeleri; başlangıçta söylendiği gibi üyeler aynı yerde çalışan, aynı veya benzer işi yapan kişiler olmalıdır. Çünkü aynı veya benzer işi yapanlar problemler hakkında az çok bilgi sahibidir. Üye sayısının sınırlı tutulmasının nedeni ise herkesin belli katkılarda bulunmasını sağlamaktır. Bunun yanında en önemli konulardan biri de grup üyelerinin kendi istekleri ile bu çemberi oluşturmalarıdır. KKÇ'nde çember üyesi olmak için hiç bir baskı sözkonusu değildir.

Lider; liderler genellikle ilk amirlerden oluşur. Örneğin mevcut organizasyon yapısına uygun olarak bir Kalite Kontrol Çemberi kurulmak istenirse bu durumda formen aynı zamanda liderlik görevini üstlenebilir. Eğer mevcut organizasyon yapısına uygun olmayan bir davranış içine girilir de lider başka bir yerden seçilirse başarısızlık ve engellemelerle karşılaşma ihtimali vardır. Her kalite kontrol çemberinin lideri vardır. Çember lideri kendisine yardımcı bir lider seçer. Liderin bazı özelliklere sahip olması gerekir⁶. Herşeyden önce lider, haberleşmeye açık olmalı, çember üyelerini teşvik ederek onların etkin katılımını sağlamalıdır. Ayrıca lider, toplantıları yönetecek özelliğe sahip olmalıdır.

Rehber; organizasyon içinde grup çalışmalarını yöneten ve koordine eden kişidir. Organizasyonun büyüklüğüne göre rehber sayısı birden çok olabilir. Rehber işletme içinden olabileceği gibi işletme dışından da olabilir.

Rehberlerin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁷.

- Rehber alt ve üst yöneticiler arasında haberleşmeyi sağlayıp aynı zamanda iyi bir organizatör olmalıdır.
 - Kalite kontrol ve istatistik hakkında temel bilgilere sahip olması gerekir.
 - İnkna yeteneğine sahip olup, iyi bir eğitici olmalıdır.
 - İnsanlara yön verici, teşvik edici, motive edici ve iyi bir dinleyici olmalıdır.
- Rehberin görevleri arasında ise şunlar sayılabilir⁹.
- Yürütme komitesi tarafından seçilen rehber yürütme komitesinin politikasını uygulamak zorundadır.
 - Liderlerin eğitimini sağlar.
 - Çember faaliyetleri ile ilgili kayıtları tutup yürütme komitesine rapor verir.
 - Yönetimle çember arasındaki haberleşmeyi sağlamak için üst kademeye faaliyet raporu sunar.
 - Çember uygulamalarına yardımcı olarak onların karşılaşılabilecekleri sorunların çözümünde destekçi olur.

Yürütme Komitesi: Yürütme komitesi grup çalışmaları için hedefler belirler. Çeşitli kullanım kılavuzları hazırlar. Çalışmanın ne ölçüde yaygın olduğunu kontrol eder. Bu komite tüm organizasyon düzeyinde koordinasyonu sağlamak için gayret

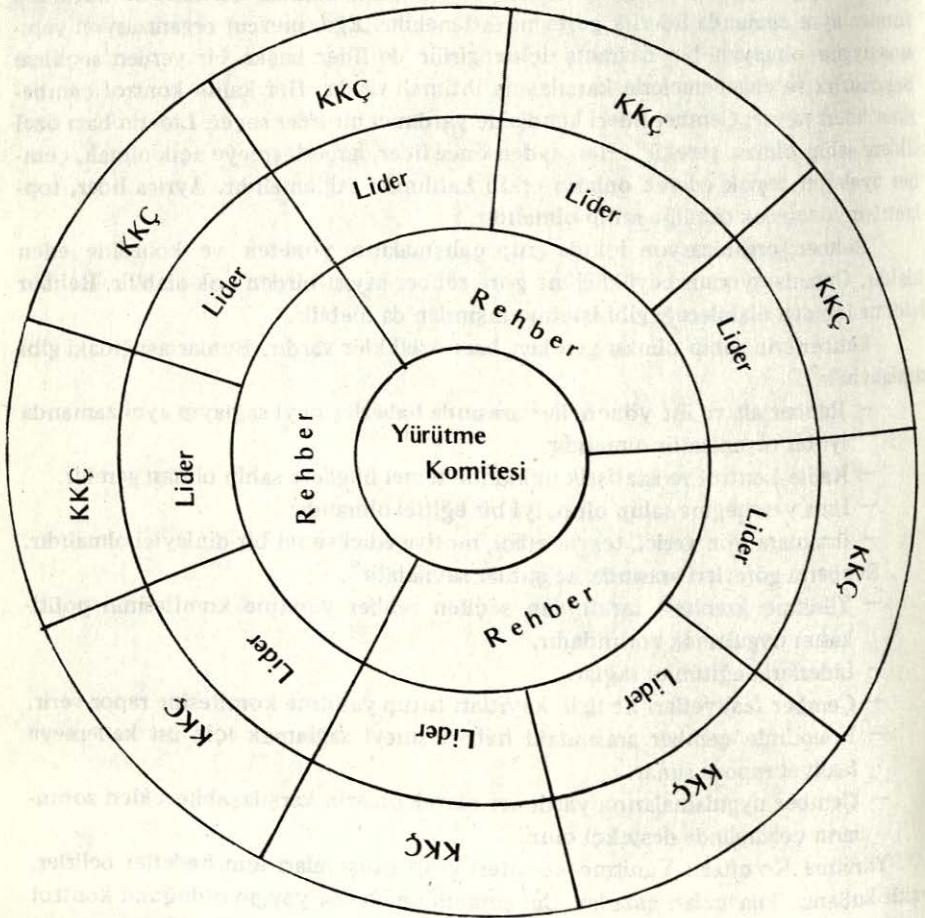
6 G. RAVELEAU, "Dossier des cercles, pourquoi?", AFCERQ No: 10, Mai 1984, s. 15-16.

7 A.g.m., s. 16.

8 A.g.m., s. 21.

9 Françoise CHEVALIER, "Les grandes Etapes du Plan de Mise en place des C. Q. La demarche classique", AFCERQ, Avril, 1986, s. 4.

sarfeder. Bu açıdan yürütme komitesinde rehber doğal üye olarak bulunup koordinasyonun sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Yürütme komitesinin bir başkanı olmalıdır. Üyeler arasında ise rehber yanında, bölüm yöneticileri ve çember temsilcileri bulunur. Ancak burada kararlar demokratik olarak alınmak zorundadır. Aslında Şekil 1'de gösterildiği gibi hiyerarşik yapı içinde ilişkiler emir-komuta ilişkisi şeklinde düşünülmemelidir. Bu şeklin anlatmak istediği, çember üyeleri, rehber, lider ve üst yönetim arasındaki ilişkinin olduğudur. Yoksa bu ilişki bir emir-komuta ilişkisi şeklinde değildir¹⁰. Bir kalite kontrol çemberinin örgüt yapısını aşağıdaki şekilde gördüğümüz gibi de verebiliriz (Şekil: 2).



Şekil: 2
Kalite Kontrol Çemberinin Örgüt Yapısı¹¹

10 Georges TREPO, Françoise CHEVALIER, Les cercles de qualite ont-ils un Avenir?, Centre HEC - ISA, Jouy-en-Josas, 1985, s. 19.

11 Ülku DİCLE, "Kalite Kontrol Çevrimleri", SEGEM, Bursa, 27 Şubat - 2 Mart 1984, s. 11.

KKÇ ile ilgili örgütün sürekli olması ve belli bir başarı kazanması için yoğun bir eğitim programı uygulamak gerekir. Öte yandan, kalite kontrol çemberi ile ilgili sistemin düzenli işleyişi eğitim araçlarının etkin kullanımına bağlıdır. Bunun şartı da bu konuda belli bir eğitimin önceden yerine getirilmesidir. Bu konu başka bir çalışmada ele alınıp incelenecek ölçüde geniştir.

SONUÇ

Sonuç olarak diyebiliriz ki; bütün üyelerin yaratıcılık potansiyeli dinamizmine başvurarak KKÇ onların kişiliklerini geliştirip, başkalarının sorumluluklarını geliştirmeye saygıyı öğretmekle işletmenin performansına katkı sağlar. KKÇ bireysel sorumluluk ve bağımsızlık üzerine parmak basarak daha insanca ve daha başarılı bir işletmenin değişiminin en aktif unsurlarından birini oluşturur. KKÇ bir işletmede yavaş gelişebilir. Başka bir deyişle değişim uzun bir iştir, sabır ve açık bir politika gerektirir. Bu konuda yönetim sürekli desteğini hiç bir zaman esirgememelidir.

KAYNAKLAR

- A.F.C.E.R.Q.; "Les cercles de qualite; Que sont-ils? Qu'impliquent-ils? Pour quoi faire? Comment assurer leur mise en place et leur maintenance?", Association Francaise pour les cercles de qualite, Paris, 1986, s. 1-4.
- Chevalier, Françoise, "Les grandes Etapes du plan de mise en place des C.Q. La demarche classique", AFCERQ, Avril, 1986, s. 1-7.
- Dicle, Ülkü; "Kalite Kontrol Çevrimleri", SEGEM - Bursa, 27 Şubat - 2 Mart 1984, s. 1-15.
- Ishikawa, Kaora; "Japon: Un million de cercles du qualite", Harvard L'expansion No: 20, Paris, Printemps 1981, s. 86-100.
- Kregoski, R. ve d.; Comment Lancer et animer des cercles de qualite, Editions de l'entreprise, 1983.
- Raveleau, G.; "Dossier des cercles, Pourquoi? Comment?" AFCERQ No: 10, Mai, 1984, s. 14-19.
- Stoka, G.E.; "Organisation Spatiale et Organisation temporelle en relation avec une approche Globale de la qualite au niveau de l'entreprise", H2017, France, 1984, s. 1-6.
- Trepo, Georges; les outils des cercles de qualite, C.E.S.A., Jouy-en-Josas, 1983.
- Trepo, Georges, Françoise Chevalier; Les cercles de qualite ont-ils un Avenir?, Centre HEC-ISA, Jouy-en-Josas, 1985.