

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

106576

KALİTE TAKIMLARINDAN KALİTE
ÇEMBERLERİ İLE KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR VE
UYGULAMADAN ÖRNEKLER
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ESAT KURT

106576

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Canan ÇETİN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İSTANBUL – 2001

Ö N S Ö Z

Araştırmamızda kalite takımlarından çalışan katılımının sağlandığı tipik bir kalite takımı olan kalite çemberleri ve organizasyonlarda problem çözmeye ve sürekli gelişmeye hızlı, esnek ve yaratıcı hareket etmesini sağlayan bir yöntem olan kendini yöneten takımlar ağırlıklı olmak üzere, diğer kalite takımlarının gelişimi, teknik ve anlayışları incelenmiştir. Bu konuyu araştırmamızdaki ana sebepimiz, bu zamana kadar konu ile ilgili yazılan eser ve araştırmalarda, kalite takımlarının tek tek ele alınarak incelenmesinden dolayı birbirleriyle bağlantı kurulmasında güçlükler yaşanmasıdır.

Araştırmamızda, toplam kalite yönetiminde kullanılan ve değişen teknoloji ve iletişim araçları ile gelişen tüm takım çalışması çeşitleri sistematik ve analitik bir yöntem kullanılarak, her bölümde uygulamalardan kısa örnekler vererek incelenmeye çalışılmıştır.

Birinci bölüm olan "Giriş" bölümünden sonra, ikinci bölümde "Konu ile İlgili Temel Kavramlar ve Tanımlar" açıklanmıştır. Bu bölümde, toplam kalite yönetimi, insan faktörü, tam katılım, kalite takımları, kalite çemberleri ve kendini yöneten takımların kısaca tanımları yapılmıştır.

Üçüncü bölüm, takım çalışması çeşitleri ve bunlar arasındaki farklar ile uygulama teknikleri ve kalite takımlarının işletmeye ve çalışanlara yararlarının incelendiği " Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Takımlarının Önemi ve Yararları" bölümüdür. Takım çalışması çeşitlerinden olan kalite çemberleri ve kendini yöneten takımlara, ayrı bir bölümde yer verilmiş olmasına rağmen bu bölümde kalite çemberleri ve kendini yöneten takımlarının diğer kalite takımlarından ayıran yönleri belirtilmiştir. Ayrıca, son zamanlarda teknolojiyle birlikte gelişen ve özellikle

çalışanlarının coğrafik olarak dağınık olduğu işletmelerde kullanım alanı bulunan sanal takımlar da bu bölümde yer almıştır.

Kalite takımlarından kalite çemberleri ve kendini yöneten takımlar, dördüncü bölüm olan “Kalite Takımlarında Kalite Çemberleri ve Kendini Yöneten Takımlar” bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Kalite çemberleri bölümünde kuruluş amaçları, sağladığı faydalar, esasları, çalışma yöntemleri, planlama ve oluşturma süreci, organizasyonel gereksinimleri, başarısına etki eden faktörleri ile kalite çemberlerine yapılan eleştiriler incelenmiştir. Aynı bölümde kendini yöneten takımların uygulama amaçları, gelişim süreçleri ile kalite çemberlerinden geçiş süreci belirtilerek, planlama ve oluşturma süreci, kendini yöneten takımlara geçiş sürecini yaşayan bir işletmenin geçirdiği aşamalardan örnekler verilerek incelenmeye çalışılmıştır.

Her bölümde uygulamalardan kısa örnekler verilmiş olsa da beşinci bölüm olan “Uygulama” bölümünde, toplam kalite yönetiminde tipik bir çalışan katılımlı takım çalışması örneği olan, kalite çemberleri prosesine daha yakından bir bakış ve gerçekçi beklentilerin incelenmesinin amaçlandığı, çalışanların işle ilgili ve ekonomik/stratejik konularda karara katılımda beklenen ve gözlenen gerçek seviyelerinin, işletme ile ve çalışanların kalite çemberlerine üye olup olmaması arasındaki ilişkiyi belirleyen bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile, özellikle üst kademe yöneticilerinin kalite çemberlerinden gerçekçi beklentiler içinde olması gereği vurgulanmıştır.

İstanbul, Mart- 2001

Esat KURT

İÇİNDEKİLER

I. GİRİŞ.....	1
II. KONU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE TANIMLARI.....	2
A. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	2
B. İNSAN FAKTÖRÜ.....	6
C. TAM KATILIM.....	7
D. KALİTE TAKIMLARI.....	9
E. KALİTE ÇEMBERLERİ.....	10
F. KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR.....	12
III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KALİTE TAKIMLARININ ÖNEMİ VE YARARLARI.....	14
A. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE TAKIMLARIN ÖNEMİ.....	15
B. KALİTE TAKIMLARININ YARARLARI.....	16
1. Kabiliyet ve Tekniklerin Maksimizasyonu.....	16
2. Yapısal Engellerin Kırılması.....	17
3. Değişime Uyumun Arttırılması.....	17
4. Bir Düzen Yaratması ve Yapısallaştırması.....	17

5. Gizli Kalmış Kabiliyetleri Ortaya Çıkarması	18
6. Liderlik İçin Eğitim.....	18
C. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE TAKIM ÇALIŞMASI ÇEŞİTLERİ.....	18
1. Yönetim Takımları	20
a. Kalite Konseyi.....	20
b. Proje Yönetim Takımları.....	21
c. Birim Yönetim Takımları	21
2. Geliştirme Takımları	21
a. Proje Takımları	22
b. Kalite Geliştirme Takımları	22
c. Problem Çözme Takımları.....	23
3. Kalite Çemberleri.....	23
4. Kendini Yöneten Takımlar.....	25
5. Sanal Takımlar(Virtual Teams).....	26
D. TAKIMLAR ARASINDAKİ FARKLAR.....	30
E. TAKIM VE GRUP ARASINDAKİ FARKLAR.....	31
F. BAŞARILI VE BAŞARISIZ TAKIMLAR.....	33
IV. KALİTE TAKIMLARINDAN KALİTE ÇEMBERLERİ VE KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR.....	34
A. KALİTE ÇEMBERLERİ.....	34
1. Kalite Çemberleri Kuruluş Amaçları	34

a. Çalışan Açısından Kuruluş Amaçları	34
b. Yönetim Açısından Kuruluş Amaçları.....	35
2. Kalite Çemberlerinin İşletmeye Sağladığı Faydalar	37
a. Kuruluşa Sağladığı Faydalar	37
b. Çalışanlara Sağladığı Faydalar	37
3. Kalite Çemberleri Aktiviteleri Esasları	38
a. Gönüllülük	38
b. Tam Katılım	40
c. Kendini Geliştirme ve Öğrenen Organizasyonlar	41
d. Karşılıklı Gelişim	42
e. Süreklilik	42
4. Kalite Çemberlerinin Çalışma Yöntemi	43
a. Sorunların Teşhisi ve Seçimi.....	43
b. Sorunların Analizi	44
c. Sorunlara Çözüm Aranması ve Çözümün Denenmesi	44
d. Yönetime Sunma.....	44
e. Yönetimin Öneriyi İncelemesi ve Ödüllendirme.....	45
5. Kalite Çemberleri Planlama ve Oluşturma Süreci	45
a. Takım Formasyonu	45
b. Takım İçinde Roller.....	49
c. Takım Toplantıları.....	52
d. Takımların Eğitimi	53
e. Kalite Çemberleri Planlama ve Oluşturma Süreci.....	55
6. Kalite Çemberleri İçin Gerekli Organizasyonel Gereksinimler	58
a. Organizasyon Yapısı	62
b. Yönetim Tarzı	62
c. Karar Verme.....	63
d. Değişime Ayak Uydurma.....	63
e. İletişim	63
f. İşçi İşveren İlişkileri ve Sendikalar	64
g. Katılım.....	64
7. Kalite Çemberlerinin Başarısına Etki Eden Faktörler.....	65

a. Kalite Çemberleri İçin Organizasyonel Gereksinimlerin Tam Sağlanamaması ve Zamanlama	65
b. Yönetimin Tutumu	68
c. Çember Üyelerinin Tutumu	70
d. Kalite Çemberlerinden Beklentiler	72
e. Sendikalarla İlişkiler	73
8. Kalite Çemberlerine Yapılan Eleştiriler	73
B. KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR.....	77
1. Kendini Yöneten Takımların Amaçları	79
2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişiminde Kendini Yöneten Takımların Yeri.....	80
3. Kendini Yöneten Takımların Gelişim Süreci.....	83
4. Kalite Çemberlerinden Kendini Yöneten Takımlara Geçiş.....	85
5. Kendini Yöneten Takım Çalışması Planlaması	87
a. Yönetimin beklentileri	88
b. Beş Aşamalı Proses.....	89
c. Yönetimin Rolü	92
V. UYGULAMA	95
A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	95
B. ÖRNEKLEM.....	96
C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	96
1. Araştırma Kapsamına Giren Bireyler.....	96
2. Ölçme Aleti.....	97

3. İşlem.....	97
D. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	101
VI. SONUÇ	109
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	113
EK: ANKET FORMU	121



TABLolar LİSTESİ

TABLO-1 : Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çeşitleri.....	19
TABLO-2 : Kalite Çemberleri ile Kalite Geliştirme Takımları arasındaki Farklar.....	24
TABLO-3 : Başarılı ve Başarısız Takımların Karşılaştırması	33
TABLO-4 : Çalışanların Katılmayı Bekledikleri Karar İfadeleri Faktör Analizi.....	98
TABLO-5 : Çalışanların Gerçekte Katıldıkları Karar İfadeleri Faktör Analizi.....	99
TABLO-6 : İşle İlgili ve Ekonomik/Stratejik Karar İfadeleri.....	100
TABLO-7 : A İşletmesi Çember Üyeleri ve Üye Olmayanların İfadelere Verdikleri Ortalama Puanlar(m) ve Standart Sapma Değerleri(Sd)	102
TABLO-8 : B İşletmesi Çember Üyeleri ve Üye Olmayanların İfadelere Verdikleri Ortalama Puanlar(m) ve Standart Sapma Değerleri(Sd)	102
TABLO-9 : C İşletmesi Çember Üyeleri ve Üye Olmayanların İfadelere Verdikleri Ortalama Puanlar(m) ve Standart Sapma Değerleri(Sd)	103
TABLO-10 : Toplam Beklenen ve Gerçekleşen Katılımın Çember Üyeleri ve Üye Olmayanların Verdikleri Ortalama Toplam Puanlar	104
TABLO-11 : Karara Katılımın İşletme ve Çember Üyeliği Arasındaki İlişkileri.....	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL-1 : Sosyo-teknik Sistemler.	28
ŞEKİL-2 : İletişim Araçları.	30
ŞEKİL-3 : Takım Oluşum Safhaları.....	46
ŞEKİL-4 : Kalite Takımı Planlama ve Oluşturma Modeli	56
ŞEKİL-5 : Çalışan Katılımlı Takım Çalışması Fonksiyonları	58
ŞEKİL-6 : Kültür ve Değerler	60
ŞEKİL-7 : Organizasyon Kültürünün Unsurları.....	61
ŞEKİL-8 : Takım Çalışmasının Tarihsel Süreç İçinde Gelişimi	81
ŞEKİL-9 : Kendini Yöneten Takımların Sorumluluk Alma Sırası	83
ŞEKİL-10: Kendini Yöneten Takımların Yönetebileceği Prosesler	84

I. GİRİŞ

Hızla değişimlerin yaşandığı, yer ve zaman kavramlarının değiştii günümüz iş dünyasında, organizasyonlar, bu değişimlere ayak uydurabilme, hızla karar verme ve uygulamaya geeme kabiliyetlerini geliştirmek zorundadırlar. Hızla karar verme ve uygulama kabiliyeti, esnek ve dinamik yapısı gibi özellikleri bulunan, teknoloji ile donatılan kalite takımları ise buna en güzel çare olacaktır.

Bilindiği gibi toplam kalite yönetiminin vazgeçilemez unsurlarından biri olan insana verilen önemin göstergesi takım çalışmalarıdır. Bu zamana kadar yapılan araştırmalarda ve eserlerin bir çoğunda takım çalışmalarının gerekliliği ve yoğun olarak da kalite çemberleri incelenmiştir. Sadece moda diye veya toplam kalite yönetiminin kalite çemberleri ile sınırlı olduğu gibi yanlış bir kaniya kapılarak, uygulamaya çalışan işletmeler ise bir müddet sonra başarısızlığa uğramış ve "denedik olmadı" diyerek ümitsizliğe düşmüşlerdir.

Araştırmamızda, kalite takımları, organizasyonların takım çalışmasından sağlayacakları faydalar ve her bir kalite takımının uygulama amaç ve teknikleri çerçevesinde araştırılmıştır. Takım çeşitleri birbirlerinden bağımsız olarak incelenme yerine, bütünsel olarak, birbirleriyle karşılaştırılarak incelenmiştir. İşletmeler, organizasyon kültürleri, çevre şartları, faaliyet gösterdikleri sektör, organizasyonların coğrafik dağılımı gibi özelliklerine göre bu kalite takımlarından bir veya bir kaçını uygulayabileceklerdir.

II.KONU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE TANIMLARI

A. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak ifade edilmektedir. Bu özelliği de onu diğer yönetim anlayışlarından farklı kılmaktadır. Toplam kalite yönetimi, tüm proseslerin ürünlerin ve hizmetlerin tam katılımıyla geliştirilmesi, müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern bir yönetim tarzı olarak tanımlanmaktadır¹.

Toplam kalite yönetiminin beş temel unsuru bulunmaktadır. Birbirini tamamlayıcı nitelikteki bu unsurlardan birinin eksikliği, toplam kalite yönetimi uygulamasında önemli aksaklıklar yaratmaktadır. Birinci unsur, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve tatminine bağlıdır. İkinci unsur, işletme hedeflerine erişmek amacıyla her düzeydeki fonksiyonun sistematik olarak sürekli iyileştirilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Üçüncü unsur olan veri tabanı anlayışına göre, sistematik yaklaşım için somut, doğru ve sağlıklı verilerin kullanılarak işin yapılması gerekmekte olup, sorunların çözümü ve sürekli iyileştirmenin sağlanması için gerçek

¹ Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, "Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi", *Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Arkom Yayınları, 1994, İstanbul, s. 78.

verilerin kullanılarak istatistiksel yorum yapılması gerekmektedir. Dördüncü unsur, yönetimin kararlılığı, yönetimin toplam kalite yönetimi uygulamalarında kararlı olması ve çalışanlara her konuda liderlik edip, toplam kalite yönetimi uygulamalarında aktif rol almalarını öngörmektedir. Çünkü, kalitede öncülük ve önderlik ancak tüm çalışanların inancarak katılımı ile mümkündür ve üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Son unsur ise, herkesin katılımıdır. Buna göre sürekli eğitim, tüm işletme personelinin asıl görevidir ve tüm çalışanlar, önerileriyle sürekli iyileştirme çabalarına ve toplam kalite yönetimi uygulamalarına katılmalıdır. Sadece üstün düşünüp astın ise bu düşünceleri tatbik etmesi toplam kalite yönetimi felsefesine uymaz. Hedef, sistemdeki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir.

Bu temel unsurların sağlıklı bir şekilde işlemesi ve toplam kalite yönetimi modelinin başarıyla uygulanabilmesi için en güçlü araç ise iletişimdir. Hedef, politika ve stratejilerin tüm takım tarafından paylaşılması, bireylerin yetki ve sorumluluklarının artırılarak aynı hedefe yönlendirilmeleri, kararlara temel oluşturacak verilerin süratle toplanması ve güvenilirliği, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının saptanması ve ortaklaşa çözüm bulunması, sürekli iyileştirmeyi mümkün kılacak verimlilik ölçümleri, bir diğer deyişle geri besleme mekanizmasının çalıştırılması, ancak etkin bir iletişim modelinin varlığı ile mümkün olacaktır.

Toplam kalite yönetimine ilişkin amaçlar ise genel olarak şu başlıklar altında toplanmaktadır²:

- Savurganlığın önlenmesi,

² İsmail EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 2.Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1996, Bursa, s. 39.

- Verimliliğin artırılması,
- Kalitenin artırılması,
- Maliyetlerin düşürülmesi,
- İşlem zamanlarının kısaltılması,
- Sürekli iyileşme ve gelişmenin sağlanması,
- Müşteri memnuniyetinin en üst seviyede sağlanması,
- Çalışan tüm personelin (yönetim dahil) memnuniyetlerinin sağlanması,
- İşletme içi ve müşterilerle olan iletişimin sağlıklı bir alt yapıya oturtulması.

Tanım konusundaki farklı yaklaşımlara karşın toplam kalite yönetiminin temel unsurları ve özellikleri konusunda bir mutabakata varıldığından sözetmek mümkündür. Bunların en önemlilerini şöyle sıralayabiliriz³:

- Toplam kalite yönetiminde insan kaynaklarının önemi,
- Grup çalışması,
- Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu,
- Kalite geliştirmede toplam katılım,
- Müşteri odaklılık,
- Sürekli gelişme,

³ Mustafa KÖSEOĞLU, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", *Verimlilik Dergisi*, S. 4, 1994, s. 20.

- Organizasyon kültürü.

Ayrıca, toplam kalite yönetiminin genel özelliklerini de şu şekilde sıralamak mümkündür⁴:

- Toplam kalite yönetimi müşteri yönelimlidir ve temeli müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin etmeye dayanır.
- Toplam kalite yönetimi bir örgütün uzun dönemli taahhüdünü gerektirir.
- Toplam kalite yönetimi yönetim hamlesidir.
- Toplam kalite yönetimi insan üzerinde odaklaşır ve amacı kaliteye dayalı bir kültür üretmektir.
- Toplam kalite yönetimi bir örgütteki insanların genel bir amaca doğru motivasyonuna ihtiyaç gösterir.
- Toplam kalite yönetimi grup çalışması odaklıdır.
- Toplam kalite yönetiminde müşteri tatmini için sürekli gelişme gereklidir.

B. İNSAN FAKTÖRÜ

Yönetim, insanlık kadar eski bir kavram olmasına rağmen, günümüzde kabul görmüş yaklaşımların temelleri ancak Sanayi Devrimi sonrası, bu yüzyılın başlarında atılmıştır. Klasik teoriden günümüze uzanan zaman dilimi içerisinde çok çeşitli yönetim anlayışları ortaya konmuştur. Bu yönetim anlayışlarından bazıları, başarıya ulaşmanın temelinde sistem,

⁴ KÖSEOĞLU, a.g.e., s. 21.

yapı, teknikler gibi katı diyebileceğimiz değişkenleri öne çıkarırken; bazı anlayışlar ise davranışları, tutumları, ihtiyaçları, zevkleri ve diğer bütün özellikleriyle insan faktörünün ilk sırada bulunduğunu savunmuşlardır.

Muhtelif zamanlarda konu ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve yayınlanmıştır. Yönetim ve yöneticilikle ilgili olarak son zamanlarda yayınlanan eserlerden biri olan "Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan" ⁵ adlı kitapta konu ile ilgili olarak şu hususlara yer verilmektedir: Teknoloji, araştırma ve modern pazarlama yöntemlerine yatırım yapmakla yetinen yöneticiler çoğu kez umduklarını bulamamaktadır. Çünkü modern pazarlama yöntemleri olsun, teknolojik gelişmeler ya da maliyet düşürme teknikleri olsun hemen hemen her şey diğer yöneticiler tarafından da hızla taklit edilmektedir. Örneğin patentli ve başarılı yeniliklerin %60'ı, piyasaya sunulmalarını takip eden dört yıl içinde taklit edilmekte, gün geçtikçe bu taklit süreci kısalmaktadır.

Ancak aynı kitaptaki araştırma sonuçları göstermiştir ki, bilgili ve gönül bağı ile birbirlerine bağlanmış elemanlarla çalışan şirketler, rakiplerini her bakımdan geride bırakmışlardır. Çünkü, gücünü kendi çalışanlarının sadakati ile zekâsından alan, böylece kendine özgü bir kültür yaratan şirketlerin başarısını aynen taklit etmek mümkün olamamıştır. Kitabın yazarı Jeffrey Pfeffer, belirli bir dönemde ABD'deki bazı şirketlerin performanslarını incelemiş ve en yüksek performansı gösteren ilk beş şirketin, herkesin düşündüğü gibi bilinen büyük şirketler olmadığını, aksine en riskli sektörlerde yarışan, yapı ve teknolojiden çok başkaları tarafından taklit edilemez bir unsur olan, örgüt kültürünün yaratıcısı insan

⁵ Jeffrey PFEFFER, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çeviren: Sinem GÜL, Cem Ofset A.Ş., 1995, İstanbul, s. 175-190.

faktörüne önem veren şirketler olduğunu tespit etmiş ve rekabette farkı yaratacak olan faktörün insan olduğunu belirtmiştir.

C. TAM KATILIM

Bir organizasyonda katılım, “kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri” şeklinde tanımlanmaktadır⁶. Toplam kalite yönetiminde insan, sisteme dönük yaklaşımın bir parçası olarak ele alınmakta ve sistemin geliştirilmesinde en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Yani yönetim, sistemi geliştirmek için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan üzerinde yoğunlaştırmaktadır⁷. Kalite hareketi, işgücünün önemini vurgular, insan davranışı ve motivasyon konusunda yapıcı bir görüş açısı sunar ve varsayımları ya da uygulamaları ile insanlar sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşılmasını engelleyen mali/ekonomik eğimleri açıkça eleştirir⁸.

Ünlü kalite uzmanı Kaoru Ishikawa'ya göre yönetimde firmanın üzerine alması gereken ilk görev; firma ile ilgisi olan tüm kişilerin mutluluğunun sağlanmasıdır ve bir firma bunu sağlayamıyorsa o firmanın varlığını sürdürmesi ezici rekabet ortamında imkansızdır. Çalışanların mutluluğunu sağlamanın ilk adımı da, onların yeterli bir gelire sahip olmalarını sağlamaktır. İşletmeler çalışanların, insan olduklarını göz

⁶ Keith DAVIS, *İşletmelerde İnsan Davranışı, Çevirenler*: Kemal TOSUN ve diğerleri, İşletme Fakültesi Yayınları, 1988, İstanbul, s. 69.

⁷ İbrahim KAVRAKOĞLU, *Toplam Kalite Yönetimi*, 4. Baskı, Kalder Yayınları, 1998, İstanbul, s. 69.

⁸ PFEFFER, a.g.e., s. 165.

önünde bulundurarak, onlara işlerinden zevk alma ve mutlu bir hayat sürme fırsatlarını vermelidir⁹.

W. Edwards Deming'e göre ise kalite, işletmenin en üst kademesince belirlenir. İşçiler ürün kalitesi ile ilgili konuların çoğunda karar vermezler; bunun için ürünlerdeki hatalardan dolayı da suçlu bulunmamalıdır. İşçiler sistemi değiştiremezler. Ancak, yönetim, kalitenin ve üretimin gelişmesi yönünde sistemi değiştirebilir ve işçilerin de bu değişimde "işçilik onurunu" tatmaları beklenir. Bu bir kez gerçekleşince, işçiler gelişme sürecine devamlı katkıda bulunurlar¹⁰. Zira, Deming felsefesinin önemli özelliklerinden birisi, "işçilerin onur duymalarının sağlanması" yönündeki bu çabadır. Bu özellik, motivasyonun ve dolayısı ile kaliteli üretimin temininde de önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu onuru sağlamak yönetimin sorumluluğundadır. Ayrıca, Deming felsefesine göre kalite, işçinin onuru ve işin neşesidir. Bu bakımdan kaliteye ulaşmak isteyen yönetim, işçinin yanında olmalı ve ona güven vermelidir. İyi bir ürün veya hizmet sunabilmek için, yönetim-işçi ve işçi-işçi işbirliği anahtar özellik taşıır. İşyerinde işçiler kendilerini güvende hissetmelidirler. İnsanlar ihtiyaç duyulduğunda alınan ve ihtiyaç olmadığında atılan eşya değildirlir. Böyle olur ise sürekli gelişme sağlanamaz. Toplam kalite yönetimi felsefesini uygulayan firmalarda, firmanın ve işçinin kaderi birbirine bağlıdır ve herkesin kazanması görüşü hakimdir. Buna göre, işletmede yüksek kaliteye ulaşılnca işçiler, işçilik onurunu güven içinde tadarlarken hem hissedarlar, hem de işçiler kazanırlar¹¹.

⁹ Kaoru ISHIKAWA, *Toplam Kalite Kontrol*, 2. Baskı, Kalder Yayınları, No.7, 1997, İstanbul, s. 99-101.

¹⁰ Rafael AGUAYA, *Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam*, Çeviren: Y. Kaan TUNÇBİLEK, Form Yayınları, 1994, İstanbul, s. 26.

¹¹ A.g.e., s. 56.

D. KALİTE TAKIMLARI

Takım çalışması aslında bütün yönetim modellerinde var olan bir çalışmadır. Klasik yönetim modellerinde bile kriz anlarında veya bir problem çıktığında takım çalışmalarına başvurulduğu görülmektedir. Takım çalışmasına literatürde çeşitli isimler verilmiştir. “Ekip Çalışması”, “Çalışma Grupları”, “Grup Çalışması” bunlardan birkaç tanesidir. “Takım” kelime olarak, daha çok sportif faaliyetlerde kurulan takımlar için kullanılır. Burada bizim bahsettiğimiz takım çalışması da aslında aynı felsefeden kaynaklanmaktadır. Örnek olarak bir futbol takımını düşünürsek; bu futbol takımında her bir oyuncuya sadece kendi faaliyet alanları ile ilgili sorumluluk verilmiş olsa, oyunun bölümüne olan ilgileri azalır. İş hayatında da çalışanlara sert çizgilerle verilen sorumluluk alanları, çalışanların işin bütünüyle olan ilgilerini ve çabalarını azaltacaktır. Yine bu takımda alınacak başarı ve başarısızlık fert olarak bireylere değil takımın tümüne mal edilecektir. Bir kayık takımında fert olarak çok güçlü olan bir kürekçinin, takıma olan katkısı, ancak, diğer kürekçilerin uyumlu olarak aynı güç ve derinlikte kürek çekmesine bağlıdır¹².

Üretim veya hizmet faaliyeti de takım çalışması gerekmektedir. Bu nedenle takım çalışmasının modeli ve etkinliğine azami dikkat gösterilmelidir. Bir çok parçanın tek bir işçi tarafından nasıl çalışıldığı değil, bir çok parçanın bir bant üzerinde nasıl tamamlandığı önemlidir¹³.

Toplam kalite yönetiminde takım çeşitlerinin tamamına kalite takımları denir. Kalite takımları aynı proses ve proseslerden etkilenen veya

¹²Taiichi OHNO, *Toyota Ruhü*, Çeviren: Canan FEYYAT, 2. Baskı, Scala Yayıncılık, 1998, İstanbul, s. 67.

¹³A.g.e., s. 67.

etkileyen, ortak bir amacı olan ve ortak değerlere inanan, ortak metotlar kullanan ve ideal olarak birbirini tamamlayan üyelerden oluşan organizasyonel bir birimdir¹⁴. Üyeleri, yöneticiler, çalışanlar ve tedarikçilerdir. Birçok değişik isimle adlandırılabilirler ve değişik özellikleri, yönetim ve oluşum teknikleri vardır. Bazı kalite takımları kısa vadeli ve sadece tek bir birim çalışanlarından oluşur. Bazıları ise uzun vadeli, sürekli, ve matris yapıya sahiptir. Kalite takımları birçok değişik isimle adlandırılabilirler ve birçok değişik tipleri vardır. Kalite çemberleri, kendini yöneten takımlar, problem çözme takımları, proses geliştirme takımları, görev grupları, istatistiki proses kontrol takımları, kaizen takımları, matris takımlar, sürekli gelişim takımları, kalite konseyi, kalite yürütme kurulu en çok kullanılanlardandır¹⁵.

E. KALİTE ÇEMBERLERİ

Kalite çemberleri, 1960'lı yılların başında Japonya'da ve 1970'li yıllarda Amerika'da literatüre girmiş bir terimdir. Kalite çemberleri kaliteyi olduğu kadar verimliliği de artırma yolunda, klasik problem çözme ve istatistiki kalite kontrol tekniklerini katılımcı yönetim anlayışıyla birleştiren bir yönetim tekniğidir¹⁶.

Kalite çemberleri, çalışanların yaptıkları işle ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini birlikte çalışarak ve toplantılar yaparak

¹⁴ Barrie G. DALE, *Managing Quality*, 2. Baskı, Prentice Hall Ltd., 1994, Hertfordshire, s. 516.

¹⁵ A.g.e., s. 501.

¹⁶ James Robert EVANS, *The Management and Control of Quality*, West Publishing Company, 1993, St. Paul- Minnesota, s. 327.

ve istatistiki kalite kontrol tekniklerini katılımcı yönetim anlayışıyla birleştiren bir yönetim tekniğidir¹⁶.

Kalite çemberleri, çalışanların yaptıkları işle ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini birlikte çalışarak ve toplantılar yaparak araştıran bulan, çözen ve üst düzey yönetime rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur¹⁷.

Kalite çemberlerinin tanımını biraz açacak olursak, aşağıdaki özellikler karşımıza çıkacaktır¹⁸;

- Kalite çemberleri 4 ila 15 üyeden oluşan küçük gruplardır. 6 veya 8 üye ideal olarak düşünülmektedir.
- Tüm üyeleri aynı çalışma alanındadır.
- Tüm üyeler genellikle aynı yöneticinin altında çalışırlar. Bu yönetici aynı zamanda çember üyesidir.
- Bu yönetici (ilk kademe yöneticisi) her zaman olmasa da genellikle çember lideridir. Bu lider tartışmaları yönlendirir ve bir anlaşmaya ulaşılmasını sağlar. Emir vermez, kararı tek başına vermeden grup olarak kararlarını verirler.
- Katılımda gönüllülük esastır.
- Çalışanlar haftada bir ve ideal olanı özel bir toplantı odasında toplanırlar.

¹⁶ James Robert EVANS, *The Management and Control of Quality*, West Publishing Company, 1993, St. Paul- Minnesota, s. 327.

¹⁷ Canan ÇETİN, Besim AKIN ve Vedat EROL, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1998, İstanbul, s. 28.

¹⁸ EVANS, a.g.e., s. 327.

- Düzenli olarak üst yönetime rapor verilir.
- Grup üyeleri bir eğitimden geçmek zorundadırlar. Bu eğitim programında sorun çözme teknikleri, grup kararı alma verilerin elde edilmesi ve istatistiki analizler üzerine çeşitli konular yer alabilir.
- Kalite çemberleri sürekli dir. Problem çözüme kavuştuktan sonra dağılmazlar, yeni çalışma alanları ve yeni problemleri tespit ederler.

F. KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR

Kendini yöneten takımlar literatürde “kendi kendini yöneten takımlar”, “self managed teams”, “yüksek performanslı takımlar” gibi değişik adlarla tanımlanmaktadır. Kendini yöneten takımlar, etkili bir toplam kalite yönetimi çalışmalarının nihai ürünüdür. Organizasyon bu aşamaya gelmeden bir çok takım çalışması deneyiminden geçmesi gerekmektedir. Kendini yöneten takımlar küçük birer işletme gibi düşünülebilir¹⁹. Takım, prosesin yürütülmesinden, bu prosesin ilgili olduğu diğer proseslerle koordinesinden, geliştirmeler yapmaktan sorumlu ve yetkilidir. Yani karar verme sürecini kendileri yürütürler.

Kendini yöneten takımlar, kendini yönetmek ve günlük çalışmalarını yapmak için yetkilendirilmiş, sürekli üyelere oluşan takımlardır. Planlama, çalışma saatlerini belirleme, kaynak yönetimi, bütçe, kalite kontrol, kalite geliştirme, performans yönetimi ve diğer insan kaynakları

¹⁹ Halis KOMİLİ, “Bir Hayat Tarzı Olarak Kalite”, *Görüş Dergisi*, S.12, Kasım 1993, s. 10.

yönetimi aktiviteleri gibi sorumluluklar verilebilir. İşleri planlar, kontrol eder ve geliştirir. Görev başarma sorumluluğunu üstlenir, karar verir²⁰.

Kendini yöneten takım; kendini ve günlük işleri yönetmek için yetkilendirilmiş, çalışanlardan oluşturulmuş sürekli bir takımdır²¹. Başka bir ifadeyle; işin tam olarak sınırları belirlenmiş ve tanımlanmış belirli bir kısmını yöneten, belirlenen bu kısmın veya prosesin tüm sorumluluklarını ve görevlerini paylaşan, işin gerekleri için tam olarak yetkilendirilmiş çalışanlardan oluşan bir takımdır²².



²⁰R. RANDENIYA ve N. BAGGALEY, "Total Quality Management: The Need To Uncouple Empowerment", *Total Quality Management*, S. 6, No.3, 1995, s. 215.

²¹Charles AUBREY, "Self Directed Work Teams", *5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler 2*, Kasım 1996, s. 450.

²²Ashok RAO, *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons Inc., 1996, A.B.D., s. 480.

III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KALİTE TAKIMLARININ ÖNEMİ VE YARARLARI

Günümüzde gelişen teknoloji ve özellikle iletişim alanında yapılan yeniliklerle küreselleşen dünyada oluşan rekabet ortamı, kalite ve hız yanında, sürekli ve süratli yenilik yapabilme üstünlüğünü de gerekli kılmaktadır. Piyasadaki dinamizmi organizasyonuna taşıyabilen ve uygulayabilen, imkansız denilen şeyleri düşünebilen ve başarabilen şirketler, bu rekabet ortamında başarılı olabilmektedir. Değişime ayak uydurmak artık yetmemektedir; ayak uydurmak değil değişimi bizzat başlatmak, koşmak gerekmektedir. İnsanın yaratıcı düşüncesini teşvik etmek ve geliştirmek, iş tatminini sağlamak ve yüksek moralle titiz ve hatasız bir çalışmayı gerçekleştirebilmek için işletmelerde kalite takımlarının önemi büyüktür. Yapılan bir araştırmada bir çok yönetim, toplam kalite yönetiminin insan faktörünün eğitimini geliştirmek için çabalarını yoğunlaştırmışlardır. 144 işletmede yapılan bu araştırmada, işletmelerin %77'si eşit oranda işlerinin teknik ve insan yönü üzerinde eğitim vermekte, %17'si sadece insan yönünde eğitim vermekte ve %6'sı sadece teknik yönde eğitim vermektedir. Bu araştırmaya göre takım çalışması insan kalitesini sağlamada önemli ve gerekli bir rol oynamaktadır²³. Takım çalışması, bireysel kapasite ve özelliklerin uyumlu kombinasyonudur ve gerekli olan da işte budur²⁴. Bireyin önemsenmesini gerektiren bir diğer önemli olgu ise, firmaları sarsan çoğu olumsuz olayın gerisinde grup kararlarının değil, kişisel hataların bulunmasıdır.

²³Thomas Li-Ping TANG, "Attributions Of Quality Circles' Problem Solving Failure", **Public Personnel Management**, S.26, No.2, 1997. s. 203.

²⁴William E. LISSY, "Workplace Teams", **Supervision**, S. 54, No.8, 1993, s. 20.

Dolayısıyla yöneticinin diğer çalışanları dinlemesi, görüşlerinden haberdar olması, düşüncelerinin ve fikirlerinin gelişmesine yardım etmesi önemlidir. Çünkü, “vizyon” sadece üst yönetime ait bir ayrıcalık değildir. Hiç ummadığımız kişilerin, işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili harika fikirleri olabilmektedir.

Takım halinde hareket etmenin en önemli sonucu, grup sinerjisinin ortaya çıkmasıdır. Örgütlerin hızlı bir şekilde sürekli gelişme sağlamalarında en önemli öge ise grup sinerjisidir.

A. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE TAKIMLARIN ÖNEMİ

Takımlar ;

- İnsanların toplam kalite yönetiminin temel prensiplerine katılımını sağlar.
- Kişiler, yönetim, fonksiyonlar, müşteri ve tedarikçiler arasında iletişimi hızlandırır.
- Çalışanların karar verme sürecine katılmaları için fırsatlar yaratır.
- İlişkileri geliştirir, güveni sağlar.
- İnsanların kendi kendini geliştirmesini sağlar ve liderlik kabiliyetini güçlendirir.
- Takım olarak sorumluluğu geliştirir.
- Çalışanların kendine güvenini artırır.
- Kalite geliştirmede potansiyel kabiliyetlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır.

- Örgüt ve yönetim kültürünün değişiminde yardımcı olur.
- Problemleri çözer.
- Morali yükseltir.

B. KALİTE TAKIMLARININ YARARLARI

Takım çalışmasının, toplam kalite yönetiminde birçok yararları vardır. Toplam kalite yönetiminde her bir çeşit takımın kendine özgü katkıları bulunur. Bu fayda ve katkıları takım çeşitleri bölümünde sırası geldikçe örneklerle açıklanacaktır. Aşağıda genel olarak takım çalışmasının uygulamaya yönelik pratik yararlarından bahsedilecektir²⁵.

1. Kabiliyet ve Tekniklerin Maksimizasyonu

Toplam kalite yönetiminin amacı, kalite geliştirmede kabiliyet ve tekniklerin yoğunlaştırılmasıdır. Geleneksel organizasyonlarda kaliteden sorumlu tek bir yönetici veya uzmandır. Toplam kalite yönetimi, yönetici veya uzmanların kabiliyetleri ve ustalıklarını kesinlikle inkar etmemekle birlikte, hem yöneticilerin hem de uzmanların kabiliyetleri konusunda bazı sınırları olduğunu kabul eder. Uzmanlar dar bir çerçevede üzerinde kabiliyetlerini yoğunlaştırırken, yöneticiler sadece kendi birimleri bazında kabiliyetlerini kullanma eğilimindedirler. Takım çalışması işte bu sınırları ortadan kaldırmaktadır.

²⁵David K. CARR ve Ian D. LITMANN, *Excellence In Government*, Coopers&Lybrant, 1993, Arlington-VA, s. 93-94.

2. Yapısal Engellerin Kırılması

Bir organizasyonda iş akışı, departman sınırları içinde yer alır veya departmanlar arası ilişkilerde bu sınırları geçmek için bazı zorlanmalar olur. Değişik departmanlardaki üyelerden oluşan takımlar bu yapısal engelleri kırmada yardımcı olur. Hatta bazı düzenlemelerde bu sınırlar kaldırılabilir veya azaltılabilir.

3. Değişime Uyumun Arttırılması

İnsanlar bir şeyi değiştirmeye karşı koymazlar, fakat değiştirilmeye direnirler. Takım çalışmasıyla, karar verme ve değişim sürecinin içinde olmasıyla yani katılımıla insanlar değişimleri daha rahat kabul ederler.

4. Bir Düzen Yaratması ve Yapısallaştırması

Toplam kalite yönetimi, takım çalışmasına belli bir düzen ve yapı içinde yaklaşır. İstatistiki yöntemlerin kullanılması ve bütün çalışmaların dökümanite edilmesi gibi yöntemler toplam kalite yönetimine bir yapı ve düzen getirir.

5. Gizli Kalmış Kabiliyetleri Ortaya Çıkarması

Çalışanlar genellikle kalite geliştirme faaliyetlerine katılmak isterler fakat nasıl katılacaklarını bilemezler. Takım çalışmasıyla gizli kalmış kabiliyetlerin ortaya çıkması sağlanmış olur.

6. Liderlik İçin Eğitim

Toplam kalite yönetiminde takımlar geleceğin yöneticileri için örnek birer çalışma sahasıdır. Her takımın bir lideri vardır. Bu lider, toplantıları planlar, üyeleri yönlendirir ve takımın hedefe ulaşmasını sağlar. Bu, grup yönetimi ve liderlik için kıymetli bir deneyimdir. Takım lideri grubu yönetmek için en uygun yolu bulur. Bu deneyimi hangi yönetici yaşayabilir!²⁶

C. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE TAKIM ÇALIŞMASI ÇEŞİTLERİ

Toplam kalite yönetiminde takımların bir çok farklı isimleri olabilir. Proje takımları, kalite çemberleri, kalite geliştirme takımları, problem çözme takımları, kendini yöneten takımlar en çok kullanılan kalite takımlarıdır. Kendini yöneten takımlar bazen süper takımlar veya doğal çalışma grupları diye de adlandırılabilir²⁷. Ayrıca son zamanlarda gelişen, özellikle coğrafik olarak dağınık olan işletmelerdeki çalışanların genellikle elektronik ortamda faaliyetlerini yürüttükleri takımlar da Sanal Takımlar (Virtual Teams) olarak adlandırılmaktadır. Bkz. TABLO-1²⁸.

Burada hemen şunu belirtmeliyiz ki takım tipine verilen ad önemli değildir. Önemli olan amaca uygun organizasyonun genel hiyerarşik ve kültür yapısına uygun takım çalışması yapabilmektir. Yukarıda belirtilen kalite takımlarından bir veya bir kaç organizasyonda bulunabilir. Tabii ki bu takımların karışımı da uygulanabilir.

²⁶ CARR ve LITMANN, a.g.e., s. 93.

²⁷ A.g.e., s. 93.

²⁸ A.g.e., s. 92.

Bazı kaynaklar kalite takımlarını; proje takımları, kalite çemberleri, kalite geliştirme takımları olarak üçe ayırmışlar; bazı kaynaklar ise yürütme komiteleri, problem çözme takımları ve kendini yöneten takımlar olarak bir ayırma gitmişlerdir. TABLO-1’de mümkün olduğunca takım tipleri geniş olarak alınmıştır. Burada belirtilen takım tiplerinden kalite çemberleri ve kendini yöneten takımlar ayrı bir bölümde daha geniş olarak incelenmiştir.

TABLO-1 : Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çeşitleri

<u>TAKIM TİPİ</u>	<u>ÜYELİK</u>	<u>KONUSU</u>
Yönetim Takımları	Yöneticiler	Kalite yönetimi aktiviteleri
Kalite Konseyi	Üst Yöneticiler	Organizasyona rehberlik
Proje Yönetim Takımları	Üst ve orta kademe yöneticileri	Stratejik planın anahtar konuları veya bazı özel konular
Birim Yönetim Takımları	Üst ve orta kademe yöneticileri	Birimlerindeki kalite prosesine rehberlik etmek
Geliştirme Takımları	Yönetici ve çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler veya ortak çalışılan diğer organizasyonlar	Kalite geliştirme
Kalite çemberleri	Aynı birimdeki çalışanlar ve ilk kademe yöneticileri	Kendi yaptıkları işle ilgili kalite geliştirme ve iyileştirmeler
Kendini Yöneten Takımlar	Çalışanlar ve yöneticiler	Kalite geliştirme
Sanal Takımlar (Virtual Teams)	Coğrafik olarak dağınık olan işletmelerdeki çalışanlar ve yöneticiler	Kalite geliştirme

1. Yönetim Takımları

Yönetim takımları, kalite konseyi, kalite yürütme kurulu, proje yönetim takımları veya birim yönetim takımları gibi çeşitli isimlerle adlandırılabilir. Genelde daha alt seviyedeki takımları yönlendirmek için kurulmuşlardır. Karar verme ve uygulatma gücüne sahiptir.

a. Kalite Konseyi

Kalite konseyinin en önemli görevi organizasyonun toplam kalite yönetimi felsefesini, politikasını, stratejik planını geliştirmektir. Üst yönetimin göz önünde tutması gereken temel sistemler üzerinde çalışır.

Ayrıca bazı organizasyonlarda kalite yürütme kurulu adı altında bir birim kalite konseyinin altında çalışmaktadır. Kalite yürütme kurulu organizasyondaki diğer geliştirme takımlarına rehberlik eder, koordinasyonu sağlar, karar verme sürecini işletir.

Üst yönetim ve yöneticilerden oluşan bu takımın varlığı ve işlerliği, daha alt seviyedeki takımlara örnek teşkil eder. Üst yönetimin desteğini ve takım çalışmasına verdiği önemi ispatlar ve üst yönetim ile iletişimi sağlar. Yönetim takımlarının her hafta toplanması, daha alt seviyedeki takımlara, takım çalışmasına verilen önemin işaretidir. Eğer üst yönetim olarak yönetim takımları toplanmazsa, alt seviyedeki takımlar hiç toplantı yapmayacaklardır.

b. Proje Yönetim Takımları

Kalite konseyi veya kalite yürütme kurulunun amaçları ile aynı doğrultuda çalışır. Geniş çaplı ve tüm organizasyonu ilgilendiren projelerde, proje takımlarını yönlendirir. Koordinasyonu sağlar, üst yönetim olarak destek verir.

c. Birim Yönetim Takımları

Tüm yönetim takımları ile aynı mantıkla çalışır. Tek fark, kendi biriminin üst yönetiminden oluşur. Gerektiği zaman diğer birim yöneticilerinin de katıldığı bir matris takım olarak da çalışabilir. Sonuç olarak kendi birimindeki takımlara rehberlik eder, koordinasyon ve destek sağlar.

2. Geliştirme Takımları

Geliştirme takımlarınının, proje takımları, kalite çemberleri, kalite geliştirme takımları gibi çeşitli tipleri vardır. Bu takımlar tek bir birimde uygulanabilirliği olduğu kadar, matris organizasyon yapısıyla da uygulanabilir. Üyelik gönüllü olduğu gibi üst yönetim tarafından da atanabilir. Problem veya proje üst yönetim tarafından belirleneceği gibi, bazı takım çeşitlerinde takım tarafından da belirlenebilir. Bazı takımlar, proje takımları veya problem çözme takımları gibi geçicidir. Problem çözüldüğü veya proje bitirildiği zaman dağılır. Bazı takımlar ise kalite çemberleri gibi süreklidir.

a. Proje Takımları

- Amaç, hedef ve konu üst yönetim tarafından belirlenir.
- Takım, yönetim tarafından idare edilir.
- Geçici bir süreyle çalışır.
- Spesifik bir proje için kurulur.
- Üyeler, seçilen projeye uygun kabiliyete sahiptirler ve üst yönetim tarafından atanırlar.
- Genelde matris yapıya sahiptirler.
- Takım toplantıları periyodiktir ve uzun zaman alır.

b. Kalite Geliştirme Takımları

- Üyelik gönüllü veya zorunludur.
- Çalışanları, ustabaşı orta veya üst kademe yöneticilerinden oluşabilir.
- Matris organizasyon yapısında da olabilir.
- Projeler; yönetim, üyeler, müşteriler, tedarikçiler tarafından belirlenebilir.
- Takım spesifik olarak bir hedefte buluşmak üzere kurulur.
- İlk kuruluş aşamasında, takım lideri yönetim tarafından atanır.
- Üyeler lider tarafından amaca uygun olarak belirlenir.

- Proje takımlarına göre daha uzun vadeli, kalite çemberlerine göre daha kısa vadelidir. Bazı durumlar projenin tamamlanmasından sonra dağılır, bazen de yeni bir projeyle takım çalışmasına devam eder.
- Üyeler, problem çözme yöntem ve metotları konusunda tecrübelidirler.
- Takım problem çözme yöntemini kendisi bulur ve yönetir.
- Rehber üst yönetim tarafından atanır ve problem çözme teknikleri, bazı spesifik kalite yönetim araçları ve teknikleri konusunda rehberlik eder.

c. Problem Çözme Takımları

Proje takımları ile hemen hemen aynı özelliklere sahiptir. Tek fark, herhangi bir problem çıktığı zaman kurulur ve çalışmaya başlarlar.

3. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri diğer takım tiplerine göre farklılık gösteren bir çalışmadır. Kalite çemberlerinin tanımından yola çıkarak bu farklılıkları görebiliriz. Bunun önemi, yöneticilerin kalite çemberlerinden beklentilerini net olarak belirlemesidir. Çünkü, kalite çemberleri diğer kalite geliştirme

takımlarına nazaran belirgin bazı farklılıklar göstermektedir. Bkz. TABLO-2²⁹.

TABLO-2 : Kalite Çemberleri ile Kalite Geliştirme Takımları arasındaki Farklar

FARKLAR	KALİTE CEMBERLERİ	KALİTE GELİŞTİRME TAKIMLARI
Amaç	Çalışan katılımını artırma, çalışma ortamı iyileştirme, potansiyel kabiliyetleri ortaya çıkarma, çalışan gelişimini sağlama	Kalite ilişkili problem çözme, proses geliştirme
Takım yapısı	Ancak etkili bir takım kurulursa problem çözülecektir. Üyeler tam bir anlaşma sağlayarak beraber çalışacaktır.	Bir problem etrafında kurulur Üyelere spesifik olarak görevler verilir. Amaç ve hedefe ulaşmak için az da olsa yönetimden baskı vardır.Başarıları oranında kendini geliştirir.
Liderlik	Aynı birim çalışanlarında veya ilk kademe yöneticilerinden biridir. Üyeler üzerinde otorite ve kuvveti nispeten daha azdır. Paylaşımçı liderlik vardır.	Projeyi ilgilendiren birim yöneticilerinden biridir. Üyeler üzerinde kuvvet ve otoritesi vardır.
Problem Çözme	Sınırlıdır. Daha basit problemler üzerinde çalışır..	Temel ve karmaşık problemler üzerinde çalışır.
Potansiyeli	Sınırlı kabiliyete sahiptir.	Yüksek seviyede kabiliyete sahiptir.
Proje gerçekleştirme kabiliyeti	Düşük	Yüksek
Üyelik	Tam gönüllü, aynı birim elemanları	Gönüllü veya atamalı aynı veya farklı birim elemanları
Süre	Sürekli.	Sürekli veya geçici.

²⁹ DALE, a.g.e., s. 106.

4. KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR

Etkili bir toplam kalite yönetimi uygulamasındaki takım çalışmasının uzun dönemli doğal sonucudur. Takım, bir lider ve spesifik olarak belirlenmiş proses ve bu prosesin alt veya komşu prosesleri üzerinde çalışan üyelerden oluşur. Bu proses veya proseslerin işletiminden, kontrol altında tutulmasından ve geliştirilmesinden sorumludur.

Temel bazı karakteristikleri aşağıdadır:

- Ortak bir hedef, açık bir misyon, paylaşılmış bir vizyon, belirlenmiş bir hareket planı ve başarı ölçütlerine sahiptir³⁰.
- Genelde, rutin olmayan karmaşık prosesler için çalışırlar.
- Takımın yöneteceği proses iyi tanımlanmıştır ve tepe yönetim, proses göstergelerini geliştirmişlerdir.
- Takımlar yönetim takımları tarafından tam olarak desteklenmiştir.
- Takım lideri patrandan daha ziyade koçtur ve takımı toplam kalite yönetimi metotları ile eğitir.
- Takım genellikle işin tüm bileşenlerine (planlama, uygulama, geliştirme, ölçme ve değerlendirme) sahiptir.
- İşin gerekleri, hedefleri, amaçları ve müşterileri tam olarak tanımlanmıştır.
- İşin başarısı için sorumlulukları üzerine alır³¹.

³⁰Chatwell L.. LAWTON, An Analysis On The Effects of Teamwork Training On The Proficiency Of High Performance Teams In The International Exhibit Industry, Yayımlanmamış Doktora Tezi, The University of Oklohoma, 2000, Oklohoma, s. 9.

- Günlük yönetim ve iŖ kararları verir³².

Bazı uygulamalarda kendi bütçesi vardır ve bütçe kullanma yetkisi takıma aittir.

5. SANAL TAKIMLAR(VIRTUAL TEAMS)³³

Takım alıŖmalarında iŖ koordinasyonu gereksinimi gibi birçok sebeple, üyeler sık sık veya periyodik olarak toplantılarda biraraya gelmek zorundadırlar. Toplantılarda bilgi alıŖveriŖi, planlama, problem çözümü, karar alma, bir sonraki adımları tespit etme gibi birçok konu grŖlmektedir. Bu ise bir zaman kaybına neden olmaktadır ve bu zaman kaybı da yüksek bir maliyet ve zamanın verimsiz kullanılması sonuçlarını doğurmaktadır. Fakat, toplantıların zaman kaybı gibi bazı olumsuzlukları olmasına rağmen takım alıŖmasında mutlaka yapılması gereken bir süreçtir.

Artan kreselleŖmeyle, günümüzde birçok iŖletme tek bir çatı altında alıŖmamakta, farklı coğrafik bölgelere dağılmış durumdadır. Coğrafik olarak dağınık olan iŖletmelerde bulunan takımlar, özellikle, iletiŖim ve iŖlerin koordinasyonunda bazı problemler yaŖamaktadır. Farklı yerlere dağılmış iŖ yerlerinde alıŖan yeleri bulunan, ortak hedef ve amaçlarla alıŖan takımlar, bu coğrafik dağılım problemini zlemek için yeni arayıŖlar içine girmiŖlerdir. Bütün departmanları aynı bölgede olmayan iŖletmeler, takım alıŖmasını gerekleŖtirmek için takımları, teknolojik geliŖmelerle donatmak zorundadırlar. Bu geliŖim sağlanamazsa,

³¹ AUBREY, a.g.e., s. 451.

³² A.g.e., s. 451.

³³ İngilizce literatürde "Virtual Teams" olarak geçen takım alıŖması tipi.

takım toplantıları yapılamayacak, departmanlar arası koordinasyon, bilgi ve kaynak sağlama konularında ve iletişimde sıkıntılar yaşanacak ve takımlar çalışamayacaktır³⁴.

İşte bu ihtiyaçtan kaynaklanan sorunları çözmek maksadıyla sanal takım çalışması fikri gelişmiştir. Sanal takımlar, toplantılarını internet ve intranet gibi araçları kullanarak bilgisayar ortamında yapan, e-posta³⁵, sesli-mesaj³⁶ gibi elektronik iletişim araçlarını kullanarak haberleşen, çoğu kez yüz yüze görüşme yapmadan teknolojik gelişmelerle donatılarak bilgi alışverişini yapan takımlardır.

Sanal takım çalışmasında teknoloji kullanımı en önemli konulardan biridir. Teknolojik gelişmeler ise o kadar hızlı gelişmektedir ki; insanlar bu gelişmelere ayak uydurmaları gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Elimizde, takımların performansını artırma potansiyeli bulunan elektronik araçlar bulunmasına rağmen, bunların birçoğu kullanılmamaktadır. Yöneticiler, işlerinin yoğunluğundan önlerinde duran bilgisayarlarında bulunan teknolojinin farkında olmazken, teknisyenler ise teknolojiyi tek başına bir araç olarak görmektedirler. Dolayısıyla girdileri, sadece sosyal bilimlerin ışığında bir geçiş prosesiyle çıktı haline getirmek veya aynı şekilde sadece teknik sistemlerle desteklenen proseslerle çıktıya dönüştürmek, günümüzde imkansız hale gelmiştir. Girdilerin çıktı haline dönüştürme prosesleri ancak sosyal sistemlerin ve teknik sistemlerin birleştiği sosyo-teknik sistemlerin kullanılmasıyla mümkün olabilecektir. Teknolojik gelişmelerin organizasyona uyarlanması ve insanların bunlara

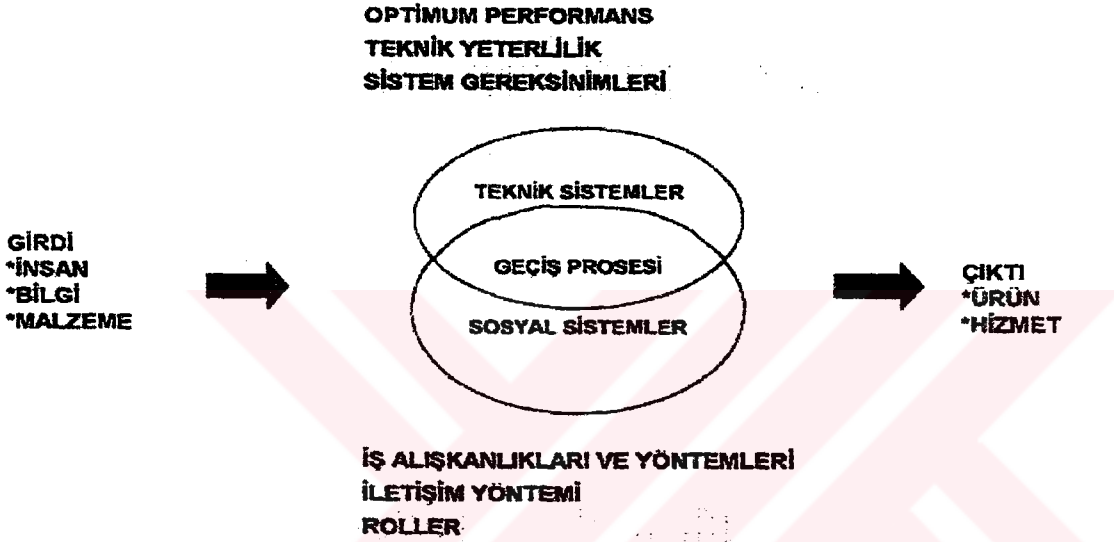
³⁴Carol Kleeman GORELICK, *Toward An Understanding Of Organizational Learning and Collaborative Technology: A Case Study Of Structuration and Sensemaking In A Virtual Project Team*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The George Washington University, 2000, Washington, s. 34.

³⁵Bilgisayar dilinde "e-mail" olarak adı geçen elektronik postanın kısaltılmış yazılışı.

³⁶Bilgisayar dilinde "voice-mail" olarak adı geçen internet ortamında sesli olarak mesaj bırakılan bir yazılımın kısaltılmış yazılışı.

adapte olup kullanması süreci ne kadar kısa olursa organizasyonel verimliliğin artış hızı da o kadar yüksek olacaktır. Bkz. ŞEKİL- 1³⁷.

SOSYO TEKNİK SİSTEMLER



ŞEKİL-1 : Sosyo-teknik Sistemler.

Sosyo-teknik sistemler sayesinde teknik uzmanlarca organizasyona veya takımlara sunulan teknolojik gelişmeler, kısa sürede sosyal bilimler ışığında kullanılarak, organizasyonların gelişimi sağlanacaktır. Örnek olarak yeni elektronik iletişim araçlarından olan e-posta veya sesli-mesaj gibi araçlar ile veri depolama ve bu verileri değerlendirerek kullanıcıların istifadesine sunan veri depolama ve değerlendirme yazılımların birleştirilerek oluşturulan sanal "takım

³⁷ GORELICK, a.g.e., s. 95.

odaları”³⁸ gibi yazılımlar kullanılabilir. Bu takım odalarını, sanal olarak kullanılan toplantı odalarına benzetebiliriz. Kullanılan yazılımlar sayesinde ise hem üyeler birbirlerinden farklı mekanlarda bulunmasına rağmen kolaylıkla iletişim kurabilmekte, hem de bilgi paylaşımı ve değerlendirmesinde sürati artırarak kullanıcıların hizmetine sunabilmektedir. Veriler veya bilgiler, verilen yetkiler çerçevesinde tüm kullanıcılar tarafından girilebilmekte ve tüm üyelerce paylaşılabilir.

Teknolojik gelişmeler, küçülme, yeniden yapılanma, küreselleşme, katılımcı yönetim anlayışı ve organizasyonların çok farklı coğrafik bölgelere dağılımı gibi gelişmeler, sanal takımların gündeme gelmesine sebep olmuştur³⁹.

Organizasyonların dağılım durumlarına göre, yapacakları takım çalışmalarında değişik iletişim araçları kullanılmaktadır. Aynı yer ve aynı zamanda toplanabilen takım üyeleri yüz yüze iletişimi kullanabilirken, farklı yer, farklı zamanda toplanabilen takım üyeleri çok daha karmaşık iletişim yöntemlerini kullanacaktır. Bkz. ŞEKİL-2⁴⁰.

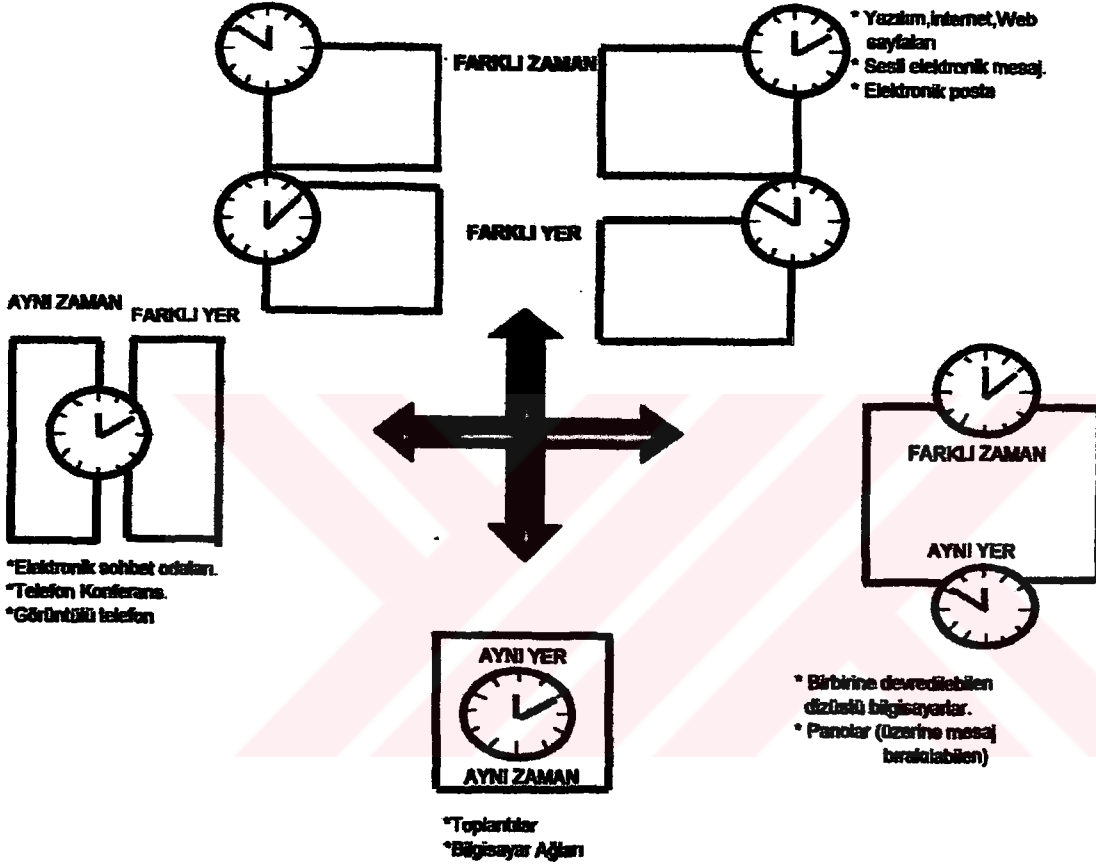
İşte burada teknoloji, sosyal sistemlerle birleşerek kullanılmalıdır. Farklı yer ve aynı zamanda toplanabilen takım üyeleri ile farklı yer ve farklı zamanda toplanmak zorunda kalan üyeleri bulunan takımlar, teknolojik gelişmelerle donatılmalıdır. Teknolojik gelişmelerle donatılan sanal takımlar ise bu gibi durumlarda tek çaredir. Bu gibi zorunluluklar yaşayan işletmeler, daha önceki bölümlerdeki açıklamalarda belirtildiği gibi, toplam kalite yönetiminde en önemli unsur olan insana

³⁸Ayrıntılı bilgi için Bkz. “ www.yorkteam.com ”.

³⁹Wilbur George HUGLI, *Teams, Training and Trust In The Virtual Environment*, The University Of West Florida, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2000, Florida, s. 134.

⁴⁰A.g.e., s. 89.

verilen önemden dolayı takım çalışmasından vazgeçemeyeceklerine göre sanal takım uygulaması kaçınılmaz olacaktır.



ŞEKİL- 2 : İletişim Araçları.

D. TAKIMLAR ARASINDAKİ FARKLAR

Önemli olan takımın ismi değil, çalışma şekli, takım yapısı ve problem çözme kapasitesidir. Bir işletme takım çalışmasına karar verdiğinde beklentilerini çok iyi tespit etmesi gerekir. Eğer takımın kapasitesinden daha fazla şeyler veya kapasitesinden daha az getiriler

beklerse takımın motivasyonu azalacaktır. Sadece takım değil, yönetim de demoralize olacaktır. Örnek verecek olursak ;

- Problem çözme takımları yavaş gelişen statik endüstrilerde, geleceği tahmin edilen pazarlarda, verimli sonuçlar getirebilir.
- Matris yapıya sahip kalite geliştirme takımları, hızlı değişen pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerde, müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek için en etkili takımlardır.
- Kendini yöneten takımlar, kalite geliştirme takımları veya kalite çemberlerinden verimli sonuçlar alan işletmelerde; dinamizmi sağlamak, iletişimi hızlandırmak ve sıfır hiyerarşiyi sağlamak için en uygun takım çalışmasıdır.

Sonuç olarak takım tiplerinde bazı farklar vardır. İşletmeler amaç ve beklentileri doğrultusunda, şirket kültürüne ve yapısına uygun takım tipini belirlemelidir. Takım çalışması bir veya birkaç takım tipinin bir kombinasyonu da olabilmektedir.

E. TAKIM VE GRUP ARASINDAKİ FARKLAR

Bir çok organizasyon, takımlar veya takım çalışmasından bahsetmesine rağmen, birkaç organizasyon gerçek takımlara sahiptir. Takım çalışması gruplarda çalışmadan farklıdır. Çünkü takım çalışması kolektif bir sorumluluğu gerektirir. Gruplar genellikle bireysel hedeflere ve hareketlere odaklıdır. Grupların amacı organizasyonun amacıyla aynıdır ve çoğunlukla katı bir liderlik gerektirir.

Takımlar ise hem bireysel hem de takım hedeflerine odaklıdır ve paylaşılmış liderlik kullanır. Takım çalışması, üyelerinin ve organizasyonun

ortaklaşa memnuniyetinin sağlama yolunda tartışma ve karar verme prosesidir⁴¹.

Grup ve takım arasında gözlemlenen bazı farklar bulunmaktadır. Aşağıda belirtilen farklar, grup ile takımı birbirinden ayıran özelliklerdir⁴².

- Güçlü, atanmış bir liderin olması,
- Bireye güvenilmesi,
- Kurum ve grubun amaç ve görevlerinin aynı olması,
- Bireysel iş ve ürünün mevcudiyeti,
- Etkili toplantıların oluşturulması.

EKİP

Aşağıda belirtilen özellikler bir ekibin taşıması gereken özelliklerdir.

- Tartışır, karar verir ve iş bölümü yapar.
- Paylaşılan liderlik rolüne sahiptir.
- Bireysel ve karşılıklı güven hakimdir,
- Ekibin oluşturduğu özel ekip amacı vardır.
- Kolektif iş ve ürün bulunur.
- Serbest tartışma ve aktif problem çözme toplantıları yapılır.
- Kolektif iş ve ürün ile kolektif performans ölçümü hakimdir.
- Tartışır, karar verir ve işi beraber yapar.

⁴¹RAO, a.g.e., s. 477.

⁴²ÇETİN, AKIN ve EROL, a.g.e., s. 185.

F. BAŞARILI VE BAŞARISIZ TAKIMLAR

Başarı yönetimin desteğini gerektirir. Bu destek eğitim ve teknikler, prosedürler ve grup dinamiği konusunda rehberlikle sağlanır. Aşağıda başarılı ve başarısız takımların bir özeti bulunmaktadır. Bkz. TABLO-3⁴³.

TABLO-3 : Başarılı ve Başarısız Takımların Karşılaştırması

Başarılı Takımlar	Başarısız Takımlar
<u>Amaç Odaklıdır</u> : Bir takımın amaçları ne kadar benimsenmişse ve paylaşılmışsa başarı oranı o kadar yüksek olacaktır.	<u>Amaca Odaklanmamıştır</u> : Amaç benimsenmemiştir. Yanlış hedefe doğru yönlendirilmiştir.
<u>Doğru Üyeleri Vardır</u> : Takımın hedefine göre doğru kabiliyetlere sahip uygun üyeleri vardır.	<u>Bütün Üyeleri Doğru Değildir</u> : Takımın amacına ve tipine uygun üyeler yoktur. Amaca uygun yetenekleri olmayan üyeler mevcuttur.
<u>Konu Üzerinde Çalışacak Zamanları Vardır</u> : Mutlaka kısa sürede çözüm bulunması gerekli değildir. Kısa sürede yanlış çözüm bulmak yerine uzun sürede doğru çözüm bulmak esastır.	<u>Çabuk Çözüm Bulma Eğilimi Vardır</u> : Takımın üzerinde kısa sürede çözüm bulması için yönetim tarafından baskı vardır.
<u>Takım Çalışması Önceliklidir</u> : Yönetim yapılacak işler listesinde takım çalışmasını birinci öncelikli olarak belirlemiştir.	<u>Diğer İşleri Öncelikle Yapma Konusunda Baskı Vardır</u> : Üyeler diğer işleri takım çalışmasından daha önemli görürler.
<u>Yönetimin Katılımı Vardır</u> : Yönetimin katılımı vardır. Bu takım çalışmasından hiçbir şey beklemez ve desteği olarak algılanır.	<u>Çok Az Yönetim Katılımı Vardır</u> : Yönetim katılımı yoktur. Üyeler diğer işleri takım çalışmasından hiçbir şey beklemez ve desteği olarak algılanır.
<u>Mükemmel bir iletişim vardır</u> : Takım kendi içinde, yönetimle, diğer birimlerle mükemmel iletişime sahiptir.	<u>İletişim Zayıftır</u> : Takım kendini organizasyondan ve diğer birimlerden soyutlamıştır.
<u>İyi Bir Bilgiye Sahiptir</u> : Takım problem çözme yöntemleri konusunda eğitilidir. Kaynaklara ulaşma ve toplama becerisine sahiptir.	<u>Çok Az Bilgiye Sahiptir</u> : Üyeler eğitimsizdir. Kaynaklara ulaşma ve toplama becerisine sahiptir.

⁴³ DALE, a.g.e., s. 106.

IV.KALİTE TAKIMLARINDAN KALİTE ÇEMBERLERİ VE KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR

A. KALİTE ÇEMBERLERİ

Kalite çemberleri kalite takımları arasında karar vermeye, çalışan katılımını sağlayan bir prosestir. Önceki bölümlerde tanımı verilen kalite çemberleri, bu bölümde kuruluş amaçları, sağladığı faydalar, esasları, çalışma yöntemleri, planlama ve oluşturma süreci, organizasyonel gereksinimleri, başarısına etki eden faktörleri ile kalite çemberlerine yapılan eleştiriler incelenecektir.

1. Kalite Çemberleri Kuruluş Amaçları

Her işletme, kalite çemberlerini kurarken farklı ihtiyaçlardan kaynaklanan motivasyona sahip olabilirler. Ancak, kalite çemberlerinin çalışan ve yönetim açısından amaçları şöyle özetlenebilir⁴⁴:

a. Çalışan Açısından Kuruluş Amaçları

- Ürün, hizmet ve yapılan her işte kaliteyi ve sürekli gelişimi sağlamak,
- Kalite kontrol araçlarını ve temel istatistiki teknikleri tüm işletmeye yaymak⁴⁵,

⁴⁴ÇETİN, AKIN ve EROL, a.g.e., s. 35.

⁴⁵Clayton ALDERFER, "Quality Circle Problem Solving and Common Cents", *The Journal Of Applied Behavioral Science*, S.26, No.3, 1990, s. 112.

- Çalışanların konularında eğitimlerini, kendilerini geliştirmelerini sağlamak,
- Çalışma alanını iyileştirmek,
- Çalışanların motivasyonunu artırmak,
- Çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözümleri sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir ekip ruhunu gerçekleştirmek⁴⁶,
- Her düzeydeki çalışanın beyni, elleri ve gönül gücü ile işe katılımını sağlamak⁴⁷,
- Örgüt içinde iletişim kanallarını geliştirmek ve iletişimi daha etkin bir hale getirmek,
- Problemleri daha doğmadan engelleme alışkanlığını sağlamaktır.

b. Yönetim Açısından Kuruluş Amaçları

İşlevsel amaçlar: Kalite çemberleri, atölyelerin faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak, yönetim işini her düzeye entegre etmelidir. Amaç, herkesin rolünün bilincinde olarak, hedeflere ve atölyenin etkinliğine karşı kendini sorumlu hissedeceği bir atölye anlayışı geliştirmektir. Böylece her çalışan, direktifleri yerine getirmek amacıyla kontrol faaliyetinde bulunmak yerine, kalite prensiplerine katılım ve katkı

⁴⁶İsmail EFİL, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1996, Bursa, s. 10.

⁴⁷ÇETİN, AKIN ve EROL, a.g.e., s. 35.

için kontrol faaliyetinde bulunacaktır. Kalite çemberleri mümkün olabilecek her türlü gelişme ve iyileştirme için çalışanların deneyimlerinden yararlanmayı sağlar. Çember faaliyetleri esnasında her çalışan, işi üzerinde düşünebilme yeteneği kazanır. Kalite çemberlerinin Japonya'da önemle vurgulanan diğer bir işlevsel amacı ise, iş görenlere günlük uğraşları ile ilgili sorunları kendi kendilerine çözecek ortamı sağlayarak, yönetime de iş etüt ve tasarımlarını iyileştirme olanağını vermektir.

İlişkilerle ilgili amaçlar: Kalite çemberleri kolektif bir faaliyettir. Her kalite çemberi kendine özgü bir grup dinamiği geliştirir. Kalite çemberleri tekniklerinin de etkisiyle; çember üyeleri arasındaki ilişkilerin kalitesi yükselir, çember çalışmalarının ritmini kendisi ayarlar, bu konuda yönetimin herhangi bir müdahalesi yoktur. Böylece çember, kendi kendine daha iyi ilişkiler ve daha çekici bir çalışma ortamı yaratabilir. Kalite çemberleri, aynı zamanda diğer atölyelerle alış veriş ve ilişkiyi mümkün kılan bir yöntemdir. Böylece, işçilere çalıştıkları ortamın dışına çıkma fırsatı verilir.

Bütünleşme ve katılım ile ilgili amaçlar : Çember sistemleri, ait oldukları kuruluşların ana amaçlarına katılımı üzerine kuruludur. Burada amaç, çalışma yaşamını iyileştirirken, işlerle ilgili sorunları çözmek ve bütün bu çabaların kuruluşun hedefleri ile uyumlu hale getirmektir. Böylece, iş görenlerin kuruluş hedefleri ile ilgilenmeleri ve bilgilendirilmeleri sağlanabilmektedir. Japon yönetim sisteminde, kuruluşların başarılarının beşeri yetenek (human skills) üzerine kurulu olduğu görüşü esastır. Kalite çemberi uygulamalarının Japonya'dan

başlayarak dünyaya hızla yayılışının esas nedeni de verimliliği, iş görenin yetenek ve kapasitelerini arttırarak geliştirmektir⁴⁸.

2. Kalite Çemberlerinin İşletmeye Sağladığı Faydalar

Kalite çemberlerinin yararlarını, kuruluşa ve çember üyesi olarak çalışana yararları olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür⁴⁹.

a. Kuruluşa Sağladığı Faydalar

- Çalışanlar arası ve departmanlar arası işbirliğinde artış,
- Çalışanlarda kuruluşun sorunlarına karşı ilgi artışı,
- Ürün kalitesindeki ve işlerdeki etkinlikte gelişme,
- Devamsızlıklarda azalma,
- İşveren, işçi, yönetim ve sendika arasında daha iyi ilişkiler,
- Uzun süredir ihmal edilen veya hiç fark edilmemiş sorunların çözümü,
- Teknik kalitede ve önerilen sorunların kabulünde artış.

b. Çalışanlara Sağladığı Faydalar

- Düşünülenlerin söylenebileceği bir ortamın yaratılması,
- Çok çeşitli konularda fayda sağlayan eğitim,

⁴⁸Claire HIRSHFIELD, "Using classroom Quality Circles To Combat Japanophobia", *Social Studies*, S. 85, No.1, 1994, s. 81.

⁴⁹Zeynep DÜREN, *İşletmelerde Kalite Çemberleri*, Evrim Basım Yayın Dağıtım, 1990, İstanbul, s. 46.

- Ekip içinde işbirliği sağlama ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Bilgi, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- İşlerde daha çok çeşitlilik ve zenginleştirme,
- Liderlikle ilgili yetenekleri geliştirmek ve değerlendirmek,
- İş görenlere çalıştıkları departmanlardaki faaliyetlerde etkin rol alabilme olanağı yaratılması.

3. Kalite Çemberleri Aktiviteleri Esasları

Kalite çemberlerinin özellikleri yukarıdaki bölümlerde belirtilmiştir. Burada sadece kalite çemberlerinin diğer takımlara nazaran kendine has, bazı özelliklerinden bahsedilecektir.

a. Gönüllülük

Gönüllülük, kalite çemberleri aktivitelerinde anahtar rolü üstlenmektedir. Bunu özellikle vurguluyoruz. Çünkü bu konuya dikkat etmeyen, baskı yaparak veya atama ile üye bulan işletmeler, kesinlikle sonunda başarısızlığa uğrayacaktır⁵⁰. Zaten, belli bir zorlama ile bir araya gelen üyelerin oluşturduğu gruba başka isimler verilir⁵¹. Çemberlere katılımın gönüllülük ilkesine bağlı kalınarak gerçekleştirilmesi, ancak gönüllü görünmeyen iş görenlerin de yumuşak şekilde, sabırla ve teşvik

⁵⁰Kaoru ISHIKAWA, *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall Inc, İngilizceye Çeviren: J. Lu DAVID, 1985, Englewood Cliffs, N.J., s. 64.

⁵¹EFİL, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, s. 6.

edici yöntemlerle, çemberlere yaklaşımları ile mümkündür⁵². Gönüllülük tam sağlanamazsa bu programa başlamanın bir anlamı yoktur.

Günümüzde kalite çemberlerinin yayılmaya devam etmesine rağmen, bu programların değerlendirilmesinde çok başarılı sonuçlar elde edilememiştir. Bu doğrultuda, kalite çemberlerindeki gönüllülüğün tespit edilmesinde ve değerlendirilmesinde de sorunlar yaşanmıştır. Yaptığımız araştırmada, gönüllülük derecesinin, kalite çemberleri programına etkisini inceleyen çok az araştırma bulunmuştur. 1995 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde, kalite çemberlerinde gönüllü katılımın işçi davranışı ve program verimi üzerindeki etkisi üzerine bir çalışma yapılmıştır. 8 grupta düzenlenmiş, 73 üretici firmada oluşturulan kalite çemberlerinde yapılan bu çalışmada, öncelikle çemberlerdeki gönüllülük dereceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra ise gönüllülük derecesinin program verimi üzerine etkisi incelenmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir⁵³.

- Kalite çemberlerinde yer alan işçiler, yer almayanlardan daha çok pozitif iş memnuniyetine sahiptir.
- Gönüllü katılımın derecesi pozitif olarak iş memnuniyeti ile orantılıdır.
- Gönüllü katılımın derecesi pozitif olarak finansal çıktılar ve verimlilikle orantılıdır.

Yapılan bu tür araştırmalarda gönüllü katılımın tam olarak sağlandığı ve fakat yarı gönüllü veya gönülsüz katılımın olduğu çemberlerin bir süre sonra dağıldığı görülmüştür.

⁵² DÜREN, a.g.e., s. 6.

⁵³ Kai KRISTEIN ve Jens DAHLGAARD, "Quality Motivation in East Asian Countries", *Total Quality Management*, S. 4, No. 2, 1993, s. 79.

b. Tam Katılım

Buradaki tam katılımdan maksat bir işletmede bütün personelin “mutlaka hepsi kalite çemberlerine katılması gerekir” anlamındaki bir katılım değildir. Elbette ki toplam kalite kontrolü dediğimiz zaman, tüm çalışanların katılımı kastedilmektedir. Fakat kalite çemberlerinde tam katılımdan kastımızı üç ana safhada açıklayabiliriz: Birinci safha; kalite çemberlerinin uygulandığı birimde, aynı işyerinde çalışan işçilerin katılımıdır. İkinci safha; çember üyelerinin düzenli olarak kalite çemberleri faaliyetlerine katılımıdır. Üçüncü safha; çemberlerin çalışmaları sonucunda karar verilen özel projelere, nitelikleri oranında tüm üyelerin katılımıdır. Bu aşamalarda herhangi bir aksaklık olmazsa tam katılımın sağlandığını söyleyebiliriz⁵⁴.

Yapılan bir araştırmanın istatistiksel sonuçlarına göre⁵⁵;

- Bir ürün yada hizmetin oluşturulmasında ilgili kişilerin büyük ölçüde deneyimlerinin ve farklı görüşlerinin bağlantılarını arttırdıkça, ürünün veya hizmetin ve şirketin kalitesi artmaktadır.
- Problemin çözülmesi ve kararların verilmesinde işçilere de söz hakkı tanındığından, iş koşullarının da iyileşeceği düşünülmektedir.
- Kalite çemberlerinin yönetime gerçek katılım oranı ne kadar yüksekse, o kadar işçilerin daha başarılı oldukları, kendilerine güvenlerinin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

⁵⁴ ISHIKAWA, *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, s. 43.

⁵⁵ Thomas Li-Ping TANG, “Managers’ Attendance And The Effectiveness Of Small Work Groups”, *Journal Of Social Psychology*, S. 131, No. 3, 1991, s. 64.

- Kalite çemberlerinin daha çok isteğe bağlı ve bilinçli katılımı ile ilgili olduğu göz önüne alınırsa, kalite çemberleri üyelerinin devamsızlık yada işletmeden ayrılmaya yönelik eğilimlerinin daha az olacağı, tersine daha fazla başarılı olacakları ve işletmeye daha çok bağlanacakları görülmüştür.
- Kalite çemberlerine üye olan bireyler, üye olmayanlara göre daha fazla katılımcıdır.

c. Kendini Geliştirme ve Öğrenen Organizasyonlar

Kendini geliştirme, genel anlamda bir insanın kendi kendini eğitmesidir⁵⁶. Kalite çemberleri üyelerine teknik eğitimin verilmesi elbette zorunludur. Fakat üyelere sadece üst kademe tarafından verilen eğitim yeterli değildir. Çalışanların kendi kendilerine öğrenmelerini sağlarsak, işimiz daha kolaylaşacaktır. Çünkü öğrenim ve eğitimin hızla değişen ve gelişen dünyada sınırı yoktur.

Öğrenmeyi öğrenmeden bahsederken, organizasyonel öğrenme veya öğrenen organizasyondan bahsetmeden geçemeyeceğiz. Öğrenen organizasyon, bireysel gelişimin öğrenmesine ortam yaratarak ve onların öğrenmesinden yararlanarak, bilgisini, kendi anlayışını ve çevresini zaman içinde geliştirebilen bir organizasyondur⁵⁷.

⁵⁶ ISHIKAWA, *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, s. 78.

⁵⁷ Kalite Derneği Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, *Öğrenen Organizasyonlar*, Kalder Yayınları No. 16, 1997, İstanbul, s. 31.

d. Karşılıklı Gelişim

Çalışanlar sadece kendi bölümleri ile ilgili konulara daha çok yöneldiğinden, genellikle olaylara dar çerçevede bakarlar. Oysa çember üyelerine, olaylara, daha geniş perspektiften bakmasını sağlamak ve problemlere bir bütün olarak, diğer çalışma alanlarını, diğer şirketleri ve hatta diğer endüstrileri de düşünerek bakmalarını sağlamalıyız⁵⁸. Bu amaçla iş rotasyonu bize kolaylık sağlayacaktır. İş rotasyonu, işçilerin firma içinde dönüşümlü olarak, farklı birimlerde görev almaları ve bu sayede her işçinin bir uzmanlık alanı olmasına rağmen, firma içinde diğer birimlerden de uzak kalmaması onların bilgi ve becerilerinden faydalanmasıdır⁵⁹. Japonya'daki kalite çemberlerinin bu kadar gelişmesinde, başarılı olmasındaki sebeplerden biri de, çember üyelerinin hem kendi işlerinde, hem de diğer çemberlerle karşılıklı gelişim için, uygun ortamın sağlanmasıdır⁶⁰. İnsanoğlu ihtiyaçları olduğunu keşfettikleri anda öğrenmeye istekli davranırlar. Bunun için insanlara ihtiyaçları olduğunu keşfetmeleri için uygun ortamların yaratılmasını sağlamalıyız. Yetişkinler, tatmin olacakları gereksinim ve ilgiyi oluşturduklarında öğrenmeye motive olurlar. Bu yüzden, yetiştirilecek kişilerin gereksinimleri ve ilgi alanları yetiştirenler için uygun bir başlangıç noktası olacaktır⁶¹.

e. Süreklilik

Kalite çemberlerini diğer takım çalışmalarından ayıran özelliklerinden biri de kalite çemberlerinin sürekli olmasıdır. Kalite

⁵⁸ ISHIKAWA, *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, s. 141.

⁵⁹ KRISTEIN, a.g.e., s. 80.

⁶⁰ ISHIKAWA, *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, s. 142.

⁶¹ Chip R. BELL, *Yetiştiren Yöneticiler*, Kalder Yayınları No.19, 1998, İstanbul, s. 47.

çemberleri önceden belirlenmiş bir süre veya belirli bir proje için oluşturulup, proje tamamlandığında sona ermezler.

Kalite çemberleri çalışmaları süreklidir. Bu sürekliliği sağlayabilmek için sabırlı olmak gerekir. Kalite çemberlerinin uzun süreli yaşamında iniş ve çıkışlar kaçınılmazdır. Önemli olan bu sürekliliği sağlamak için hedefleri ve beklentileri sürekli taze tutabilmektir⁶².

Üyelerin sürekliliği ise, belli zamanlarda birkaç saatliğine bir araya gelen kişilerin birbirlerini tanımalarına, grup birliğinin sağlanmasına ve ortak bir dilin yaratılmasına bağlıdır. Böylece kalite çemberleri belli bir olgunluğa erişecek, etkin biçimde çalışarak iyi bir atmosfer yaratılacaktır. Süreklilik kavramı çember üyelerinin belli bir ölçüde yenilenmesine mutlak anlamda karşı değildir. Ancak bu yenilenme, zaman içinde grubun çok sık yenilenmesi sonucu düzeni bozmayacak şekilde olmalıdır⁶³.

4. Kalite Çemberlerinin Çalışma Yöntemi

Kalite çemberlerinin çalışma yöntemi 5 aşamada ele alınabilir⁶⁴.

a. Sorunların Teşhisi ve Seçimi

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

⁶² ISHIKAWA, *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, s. 143.

⁶³ EFİL, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, s. 7.

⁶⁴ ÇETİN, AKIN ve EROL, a.g.e., s. 45.

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

b. Sorunların Analizi

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

c. 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 plan 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.

d. Yönetime Sunma

Çember, etkili bir çözüm bulunduğunda 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. Kimi üye kısa bir konuşma, kimi kısa bir rapor, kimi de

görsel araçları hazırlar. Sunuş toplantısına üst düzey yönetiminin katılımı sağlanır. Çünkü, üst düzey yöneticilerin sunuş toplantısına gelmeleri, üyeleri teşvik edici etken olmaktadır.

e. Yönetimin Öneriyi İncelemesi ve Ödüllendirme

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

5. Kalite Çemberleri Planlama ve Oluşturma Süreci

Genel olarak bütün kalite takımlarında çalışan katılımı ana prensiptir. Çalışanların katılımının olduğu takımları oluşturmada ve üyelerinin eğitiminde yaklaşık olarak standart olan bazı prosedürler vardır. Bu sebeple, burada sadece kalite çemberleri için geçerli olan değil, tüm çalışan katılımı olan kalite takımları için geçerli olan planlama sürecinden bahsedilecektir.

a. Takım Formasyonu

Bir takım kurarken elbette üye sayısı belirlenmelidir. 50 kişiden oluşan bir kalite çemberi oluşması oldukça zordur. Bir çok verimli kalite takımı 7 veya 10 üyeden oluşur. Fakat kesinlikle bu rakam, zorlayıcı değildir. Üyelerin belirli bazı uygun niteliklere sahip olması gerektiği açıktır. İdeal olarak üyeler bazı fonksiyonel/teknik ustalıklara sahip

olması, problem çözme tekniklerini, iletişim kuralları ve insan ilişkileri tekniklerinde beceri sahibi olması gerekir. Bu ustalıkların hepsi elbette ki her bir üyede bulunamaz, ama, eğitime tabii tutularak takımın amacına uygun bazı teknikler üyelere öğretilir.

Beraber çalışan insanlardan oluşan bir takımın değişik başarı dereceleri olacağı gibi, bir projedeki başarısızlıklarının sebebi de gözle görülür somut nedenlere bağlanmayabilir. Örnek olarak, sadece öğle yemeklerinde toplanan çok fazla imkanlara sahip olmayan, sadece birkaç proses değişikliği yapan küçük bir grup, sınırsız kaynakları elinde tutan iyi eğitilmiş personelden oluşan bir proje grubuna göre inanılmaz gelişmeler yaratabilir⁶⁵. Gruplar arasındaki bu farklar grupların kaynaklarına ve grup üyelerinin fert olarak niteliklerine çok fazla bağlı değildir. Daha çok grubun uyum için de takım olarak çalışmasına bağlıdır. Bir grup insan bir araya gelir gelmez, hemen birbirleriyle kaynaşmış bir takım olamazlar. Birbirlerini tanıyıp görevlerini, takım içindeki rollerini öğreninceye kadar bir çok aşamadan geçerler. Bkz. ŞEKİL-3⁶⁶.



ŞEKİL-3 : Takım Oluşum Safhaları

⁶⁵ David STRAKER, *A Toolbook for Quality Improvement and Problem Solving*, Prentice Hall Ltd., 1995, Hertfordshire, s. 66.

⁶⁶ A.g.e., s. 66.

Üyelik safhası üyelerin belirlenme safhasıdır. Takım tipine ve amacına göre üyeler ya gönüllü olarak katılmıştır veya üst yönetim tarafından belirlenmiştir. Bu aşamada üyeler ilk defa bir araya gelirler, görev paylaşımı konusunda meraklıdırlar. Takım üyeleri amaçlarını ve görevlerini çok iyi bilmediklerinden ve bir takım olarak çalışmaya alışık olmadıklarından verimlilik düşüktür.

Bu aşamada **yönlendirici bir liderlik** ihtiyacı gözlenir. Bu astlara ne yapacaklarını, nasıl yapacaklarını, nerede ve ne zaman yapacaklarını söylemeyi gerektirir. Müşterek bir vizyonun takım üyelerince benimsenmesini gerektirir. Takımın amacı, görevi, sorumlulukları açık ve net olarak belirlenmelidir. Üyelerin yeni rolleri tam olarak ispatlanmadığından, değerlendirmeler genelde bu aşamada şüphelidir.

Çatışma Safhası takımda üyelerin beklentilerini gerçekleştirmelerinin pek kolay olmadığını ve kişisel farklılıklarını anladıkları aşamadır. Çalışma grubundan takıma dönüşmede bir dönüm noktasıdır. Çeşitli anlaşmazlıklar ve tartışmalar çıkar. Bu anlaşmazlıklar kaçınılmaz olduğu kadar gereklidir.

Bu aşamada beklentiler ile gerçekler arasındaki farklılıklar yaşanır, üyeleri görevin baştan tahmin ettiklerinden daha zor olduğunu fark edince, moral ve gönüllülük gittikçe düşer, isteksizlik başlar, otoriteye karşı güvensizlik ve tepki artar, ve lidere tepki gösterirler.

Grubun beraber çalışmasıyla planlar ve önerilerin gerçekliği test edilir. Aynı zamanda bu aşamada takım liderinin yeteneklerinin test edildiği aşamadır. Bu dönemde **koçluk/antrenörlük edici liderlik** yaklaşımı gereklidir. Lider yine direktif verir ve yönlendirir. Fakat aynı zamanda kararları açıklar, önerileri alır ve grubun gelişimini destekler,

koçluk etme yaklaşımında hem yönlendirme hem de destekleme davranışı yüksektir.

Bu aşama verimsiz bir aşamadır ama son derece faydalıdır. Kişisel farklılaşma safhasına bir geçiştir. Eğer bu aşamadan sistematik bir biçimde faydalanılırsa, üyelerin yeteneklerinin ortaya çıkmasına, rollerin oturmasına liderin kabul edilmesine sebep olur.

Kişisel farklılaşma aşamasında roller ve ilişkiler kurulur ve grup hedefi üzerinde yol almaya başlar. Üyeler diğerlerinin özelliklerini kabullenir ve problem üzerinde yoğunlaşılır. Üyeler çatışma safhasından kurtulmuş olmanın verdiği rahatlıkla, fikir ayrılıklarının amaçlar ve gerçekler ışığında çözülmesini, uyum, destek ve saygının gelişmesini, üyelerin kendilerine ve takımına güvenlerinin artmasını, daha açık olmalarını, fikirlerini daha rahat ifade edebilmelerini, sorumluluk ve takımın kontrolünün paylaşılmasını sağlar. Takım dilinin oluşmasını, kullanılmaya başlaması izler. Normlarını yerleştirmek elbette çok kolay değildir ve takım çatışma safhasına birkaç defa gidip gelebilir. Bu safhaya çözümlenme safhası da diyebiliriz.

Destekleyici /yardım edici liderlik yaklaşımı gereklidir. Astları dinlemeyi, onlara cesaret ve destek vermeyi, problem çözümlerinde ve karar verilirken katılımlarının sağlanmasını içerir. Bu aşamada liderin görevi, takımı fikir farklılıkları konusunda tartışmaları cesaretlendirmektir. Önemli olan takımı fikir farklılıklarına değer verecek ve onları ele alabilecek gelişme seviyesine getirmektir. Eğer lider direktif verme görevini hiç bırakmazsa, tam katılımı kesinlikle sağlayamaz. Liderin görevi takımın kendi kendini yönetmesi için çabaları desteklemek ve katılımcı üye olma örneği olmaktır.

Son safha verimlilik safhasıdır. Takım artık grup değil gerçek bir takım gibi beraberce kolektif olarak, birbirlerini destekleyerek çalışmaya ve problem çözmeye başlar. Birlikte ve dayanışma içinde çalışılır, takım kendini güçlü hisseder ve liderlik paylaşılır. Takımı kimin yönettiği artık belli değildir. Bu aşamada gerekli olan **liderlik delege edici/yetki verici** davranış olmalıdır. Lider karar verme ve problem çözme sorumluluğunu paylaşır veya takım üyelerine yetkiyle beraber devreder.

Bu aşamada en çok dikkat edilmesi gereken husus, grup dinamikleridir. Grup dinamikleri hala revize edilmesi gerekmektedir. Problemin çok zor olmasından kaynaklanan aşırı stres veya çok kolay olmasından kaynaklanan sıkılma sebebiyle, takımın mola vermesi veya dağılması olasıdır. Buna engel olmak için yeni hedefler bularak veya daha değişik yöntemlerle takımın motivasyonunu sürekli yüksek tutmak gerekmektedir. Eğer bu düzeltme yapılmazsa grup dağılma sürecine girecektir.

b. Takım İçinde Roller

Takımlar kurulduğunda üyeler, pozisyonlarına, kabiliyetlerine ve karakter tiplerine göre farklı rolleri üstlenmeleri normaldir. Resmi roller sorumluluklar ve kişilerin pozisyonları ve yeteneklerine göre dışarıdan belirlenebilir. Ayrıca takımdaki üyeler, kişilerin pozisyonlarına ve spesifik kabiliyetlerinden daha çok karakterlerine dayanan resmi olmayan rolleri, kabul etmeye eğilimleri vardır. Eğer bu davranışlar fark

edilip resmi ve resmi olamayan roller birleştirilmeye çalışılırsa takım uyum içinde çalışır⁶⁷.

(1) Resmi Roller

Hedefe ulaşma yolunda, uyum içinde çalışma yapabilmek için birkaç resmi rol olması gerekir. Lider en önemli rol almasının yanında, spesifik sorumluluklar yüklenen roller, resmi olarak belirlenen görevlerin tamamlanmasına ve spesifik olarak belirlenen aktiviteler üzerine yoğunlaşmasına yardımcı olacaktır. Aşağıda bir kalite takımında en az bulunması gereken resmi roller açıklanmıştır:

Lider: Tek ve en iyi liderlik yaklaşımı diye bir yaklaşım yoktur. Her takımı yüksek performansa ulaştırabiliriz. Sadece yolun neresinde olduklarını iyi teşhis edelim ve onları orada karşılayalım. Etkili takım lideri yaklaşımlarıyla takımın kendi kendine yapamadıklarını sağlar ve iş bittiğinde takım üyeleri "biz" yaptık diyorsa o lider iyi bir liderdir⁶⁸.

Lider, takım üyelerini görevlerini başarmaları için motive edilebilmelidir. Bunu başarabilmesi için emredici yerine katılımcı bir tutum sergileyebilmesi gerekir. Ayrıca lider, problem çözme tekniklerini, istatistiki proses kontrol tekniklerini uygulayabilmelidir⁶⁹. Lider sürekli geliştirme sürecini çok iyi anlayabilmeli ve rehberle uyum içinde çalışabilmelidir. Takım lideri takımın yönetiminden sorumludur⁷⁰.

Sekreter: Sekreter normal bilgileri toplantı tutanaklarını, grup içi ve grup dışı yazışmaları yapar, grubun hafızasını

⁶⁷ STRAKER, a.g.e., s. 66.

⁶⁸ Tulin SENCER, "Katılımcı Yönetimden Stratejik Katılımcı Yönetime Geçişte Beş Adım", 7. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler 4, Kasım 1998, s. 755.

⁶⁹ STRAKER, a.g.e., s. 68.

⁷⁰ DALE, a.g.e., s. 519.

tutar. Bütün bilgileri toplar ve kaydeder ve bunları takım üyelerinin anlayacağı bir format içinde kaydeder ve üyelere sunar. Sekreter yazma ve bilgilere kolay ulaşma için bilgi ve verileri organize kabiliyeti olan bir üyedir.

Analizci: Ölçümler, proje sırasında veya problem çözme sırasında bilgi ve yetenek gerektiren bir konudur. Analizcinin özelliği proje veya problemin niteliğine göre değişebilir. Örnek olarak, sayısal ölçümler yapılacaksa bir matematikçiye gerek vardır. Eğer bir problem veya proje psikolojisi bilgisi gerektiriyorsa, ölçümler kişilerin fikirleri olacaktır.

Rehber takım üyesi değildir. Fakat takımla sıkı sıkıya ilişki içindedir. Rehber, takım dinamikleri ve proses geliştirme konusunda uzman olmalıdır. Tavsiye edici ve öğretmen gibi davranır. Problemi veya projeyi kesinlikle sahiplenmez. Fakat grup başarısında kuvvetli bir ilgisi vardır. Liderin sorumluluklarını üstlenmemesi gerekir. Lidere sadece yol gösterir.

Rehberin, liderin rolünü zayıflatmadan takımı bazı spesifik aktivitelerle yönetmesinin en uygun yolu, lidere hedefi veya problemi tanımlayarak, lideri bu hedefe ulaşmada yardımcı olacak kişi olarak tanıtmaktır. Bundan sonra liderin otoritesini ve grubu yönetmesine engel olmadan gruba yardım etme mantığından hareket ederek rehber sorunu üstlenir⁷¹.

Takım Üyeleri: Takım üyeleri direk veya dolaylı olarak takıma katılan insanlardır. Prosesleri yöneten veya uygulayan

⁷¹DALE, a.g.e., s. 523.

kursiyerlerdir. Bazen iç veya dış müşteriler, tedarikçiler de takım üyeleri olabilir⁷².

(2) Resmi Olmayan Roller

Gruplarda üyeler arası ilişkilerde resmi olmayan birçok roller ve modeller oluşabilir. Önemli olan bunları fark ederek, değişik karakterdeki üyeleri uygun şekilde değerlendirip, bir araya getirmek ve bir grup olarak çalışmalarını sağlamaktır. Grup içindeki resmi olmayan roller fark edilmezse, çözümü zor olan sorunlar olacaktır.

c. Takım Toplantıları

Takım toplantılarında, toplantı yönetimi, toplantı odasının dizaynı üyelerin problem üzerinde bir bütün olarak çalışmasını sağlar⁷³.

(1) Planlama

Toplantılar eğer amaçsız, plansız bir şekilde gerçekleşirse başarıya ulaşması oldukça zordur. Kısa fakat spesifik olarak bir amaca odaklanmış bir toplantı, uzun, plansız ve amaçsız bir toplantıdan, daha etkili ve başarılı olacaktır. Toplantı, eğer proses ve araçlar önceden tanımlanır ve rehberin uygun desteği ve yardımı alınırsa başarılı geçecektir.

(2) Toplantı Odası Dizaynı

Masaya oturulduğunda, her bir üye merkeze kendini eşit hissetmelidir. Bunun için en uygun masa şeklinde bir masadır. Dörtgen bir

⁷²CARR ve LITMANN, a.g.e., s. 102.

⁷³STRAKER, a.g.e., s. 71.

masa uçlardaki üyelerin toplantıya uzak kaldığını düşünmesine sebep olabilir.

Ayrıca toplantıyı yönetecek olan kişinin toplantı yönetimi konusunda eğitimi olması gereklidir.

(3) Toplantı Sırasında Yapılacak Faaliyetler

Toplantının amacı ve proses, herkes tarafından anlaşıldığı sağlandığı zaman, toplantı önceden yapılan plan çerçevesinde devam eder.

Toplantı genellikle bir veya iki kişinin toplantıya hakim olmasına sebep olur. Bu tehlikeli bir tutumdur. Toplantıda konuşmalar sadece bir veya iki kişiye yaptırılırsa, diğer üyeler kendilerini pasif hissederler ve önerileri veya fikirlerini söylemeye çekinirler.

Liderin önemli görevlerinden bir tanesi de takımdaki her bir üyenin, kişisel özellikleri ve kabiliyetlerine göre toplantıya aktif olarak katılmasını sağlamaktır.

Toplantı sonunda toplantıda alınan kararlar, sorumluluklar ve termin herkes tarafından anlaşılmalı ve kaydedilmelidir.

d. Takımların Eğitimi

Eğitim, toplam kalite yönetimindeki takım çalışmasında göz ardı edilmemesi gereken en önemli bir konudur. Takım üyeleri, lider, rehber ve yöneticiler farklı oranlarda problem çözme tekniklerini temel istatistiki proses kontrol tekniklerini, toplantı yönetimini, iletişim tekniklerini bilmeleri gerekir. Tabii ki eğitim sadece bu konularla sınırlı

olamaz. Takımın ve organizasyonun aracına ve yapısına göre eğitim konuları farklı olur. Fakat bu eğitim okulda verilen eğitim gibi bir sınıfta insanları toplayarak bir eğiticiyle yapılamaz. Eğitimin uygulanacağı zamanı çok iyi tespit etmek gerekir.

Eğitim zamanını belirlemede temel prensip, tam zamanında (Just in Time) eğitimidir. Toplam kalite yönetimi dünyası, eğitime çok yüksek miktarda harcama yapıp, eğitimle öğretilen konuları hemen uygulamaya sokmadığından dolayı boşa giden harcamaları olan bir çok organizasyonla doludur⁷⁴.

Yönetici pozisyonunda olduğumuz bir organizasyonda yaptığımız takım çalışmasında, istatistiki proses kontrolü eğitimi konusunda uyguladığımız yöntem, tam zamanında eğitim yöntemidir. Üst yönetim olarak takım çalışmasına karar verdiğimiz zaman, öncelikle yöneticiler, rehberler ve liderlerin eğitimine başlanmıştır. Üyelerin istatistiki proses kontrol teknikleri eğitimi, ihtiyaç olduğunda ve uygulamaya geçmeden hemen önce verilmiştir. Örnek olarak; arızalı bir parçanın onarımına gitme ve onarılma sürecini, problem olarak tespit eden bir kalite çemberine, lider tarafından, bir akış şemasının nasıl çizileceği eğitimi verilmiş ve hemen arızalı parçanın onarılma sürecinin bir akış şeması çizilmiştir. Arkasından bu süreci iyileştirme ve kısaltma yöntemleri araştırılırken, beyin fırtınası yöntemi öğretilmiş ve uygulanmıştır. Daha sonra balık kılıcı diyagramı ve pareto diyagramı yapılarak, sorun bulunmuş ve yeni akış şeması çizilerek, üst yönetimde onayı alınıp, uygulaması yapılmıştır. Bu eğitimle üyeler kesinlikle öğrendikleri teknikleri bir daha unutmamaktadırlar.

⁷⁴ CARR ve LITMANN, a.g.e., s.107.

Eğitimin bir çoğu, işbaşında iken ve gerçek verilerle yapılmalıdır. İnsanların, toplam kalite yönetimini anlamaları uygulamayla sağlanır. İnsanlar, alışık oldukları proseslerdeki uygulamaları yaparak, en iyi eğitimi alacaklar ve anlayacaklardır⁷⁵.

Tabii ki liderler ve eğiticilerin eğitimi önceden planlanmalı ve yapılmalıdır.

e. Kalite Çemberleri Planlama ve Oluşturma Süreci

Herhangi çalışan katılımlı program, yönetim ve çalışanlar tarafından yapılan organizasyonel bir değişim gerektirdiğinden, sistemin herhangi bir aşamasında yapılacak bir yanlışlık tüm programın yok olmasına sebep olacaktır. Kalite takımı planlama ve oluşturma modeli şu şekildedir: Bkz. ŞEKİL-4⁷⁶.

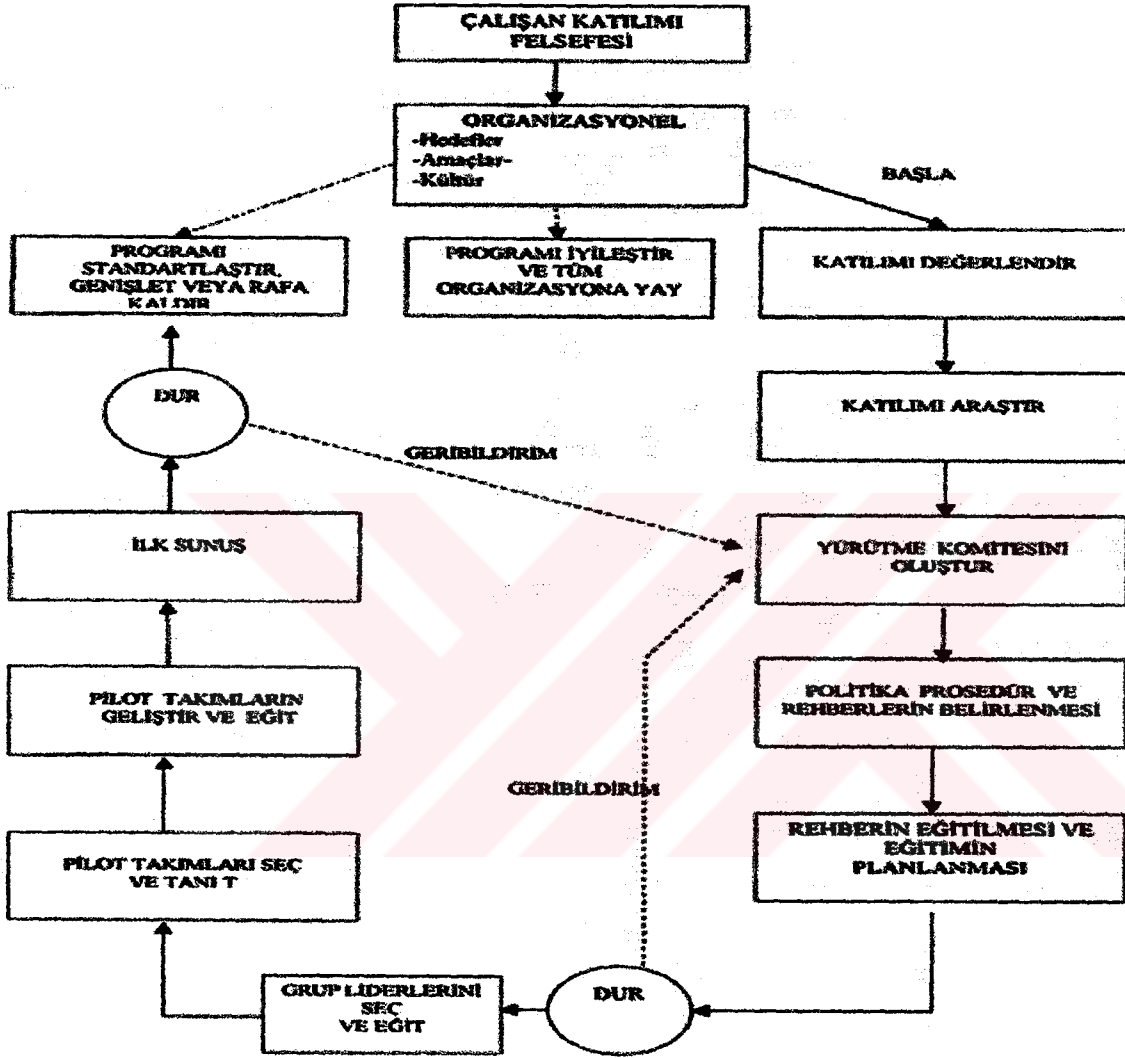
İlk olarak çalışan katılımlı bir programa geçmeden önce felsefesini öğrenme periyodu olması gerekmektedir.

Bu bilgiler toplandıktan sonra ise, yöneticiler kendi organizasyon hedeflerini, kültürünü araştırmalı ve çalışan katılımlı takım çalışması programına geçmede hazır olup olmadıklarını değerlendirmelidirler. Bu adım belki de bu süreçteki en önemli ve en zor adımdır. Çünkü somut olarak tüm veriler elde değildir ve veri toplamak da oldukça zordur⁷⁷.

⁷⁵ CARR ve LITMANN, a.g.e., s. 105.

⁷⁶ EVANS, a.g.e., s. 330.

⁷⁷ A.g.e., s. 331.



ŞEKİL-4 : Kalite Takımı Planlama ve Oluşturma Modeli

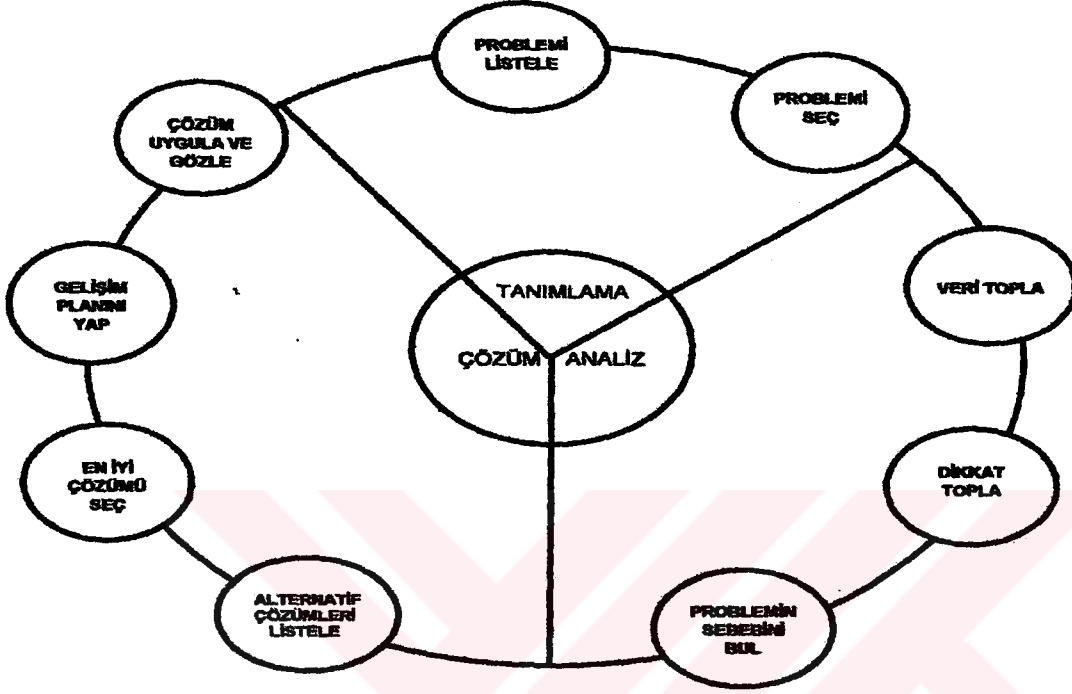
Programa geçmeye karar verildiğinde ise, bir çok işletme ilk olarak, bu işe gönül verenlerden ve orta ve üst düzey yöneticilerden oluşan bir yürütme kurulu kurmakla başlamışlardır. Yürütme kurulu politikalar, prosedürler, liderler ve rehberleri seçerler. Daha sonra rehberler eğitilir ve

eğitim planlaması yapılır. İŖte bu anda hangi tip takım alıŖması yapılacaksa gönüllülük sağlanıncaya kadar süreç durur. Ama program bir problem zme takımı ise ve gönüllük sağlanmasa bile atama ile uygun personel seçilebilir. Daha sonra üyeler ve liderler için ilk toplantı yapılmadan önce eğitime tabii tutulur. İlk toplantı yapılır ve tüm organizasyona tanıtılarak alıŖmaya baŖlanır. Buradaki pilot uygulamadan sonra programın devamına ve tüm organizasyona yayılmasına veya durdurulmasına karar verilir⁷⁸.

Kalite emberleri ve diğer alıŖan katılımlı takım alıŖmalarında, problem zme prosesinde temel olarak üç fonksiyon vardır: Problemi tanımlama, analiz etme ve zme. Problem zme teknikleri üyelere, rehberin yardımcılığında lider tarafından öğretilmelidir. Problem zmede temel istatistiki proses kontrol teknikleri kullanılır. Problem zldkten sonra ise yönetime sunuŖ teknikleri önem kazanmaktadır. SunuŖlar genelde resmi olmayan sunuŖ teknikleri kullanılır ve üyelerin kendine güven kazanması amaçlanır. Liderlerin tartıŖma yönetimi, aktif dinleme ve toplantı yönetimi gibi sahip olacağı yetenekler, çember toplantılarının etkinliğini artıracaktır. Bkz. ŖEKİL-5⁷⁹.

⁷⁸ EVANS, a.g.e., s. 332.

⁷⁹ A.g.e., s. 332.



ŞEKİL-5 : Çalışan Katılımlı Takım Çalışması Fonksiyonları

6. Kalite Çemberleri İçin Gerekli Organizasyonel Gereksinimler

Kalite çemberleri, ülkemizde ve dünyadaki uygulamalarda, verimliliği artırıcı özelliği oldukça etkili olmasına rağmen, aynı zamanda yüksek oranda başarısızlıkları da mevcuttur. Bu başarısızlıklar, kalite çemberleri konseptinden değil, uygulamadaki yanlışlıklardan doğan başarısızlıklardır.

Kalite çemberlerinin başarılı olabilmesi için, organizasyon kültürü bu konseptte uygun olması gerekmektedir. Bu konseptte uygun olmayan organizasyonel kültüre sahip işletmelere adapte edilmeye çalışan kalite çemberleri, sonunda başarısızlığa uğrayacağı kesindir.

Organizasyonel kültür, üyeler tarafından paylaşılan değerler, hedefler ve inançlar doğrultusunda oluşan davranışlar btndr⁸⁰. Bir organizasyonun kültürünü tanımlamak için 8 faktör bulunmaktadır. Bunlar;

Karar verme stilleri: Katılımcı mı, yoksa diktatörce mi?

Hedefler: Hedefler yaratılıyor mu? Hedefler yazıya geçiriliyor mu? Hedefler bildiriliyor mu? Bunlar paylaşılıyor mu?

Rekabet stnlkleri: Organizasyon rekabet üstünlüğünün ne olduğunu biliyor mu? Bunlardan birine sahip mi? Rekabet üstünlüklerinden birine sahip mi? Rekabet stnlkleri araştırıldı veya değerlendirildi mi?

Organizasyonel yapı: Hiyerarşik mi, yoksa yatay veya dikey bir yapılanma mı var? Müşteri odaklı mı?

Yönetim sistemi: Yönetim sistemi yaratıldı mı? Bilgisayarlaştırıldı mı? Açık veya kapalı mı? Bu, alışanlara veya organizasyona büyük bir yük veya beceri getiriyor mu? Müşteri odaklı mı?

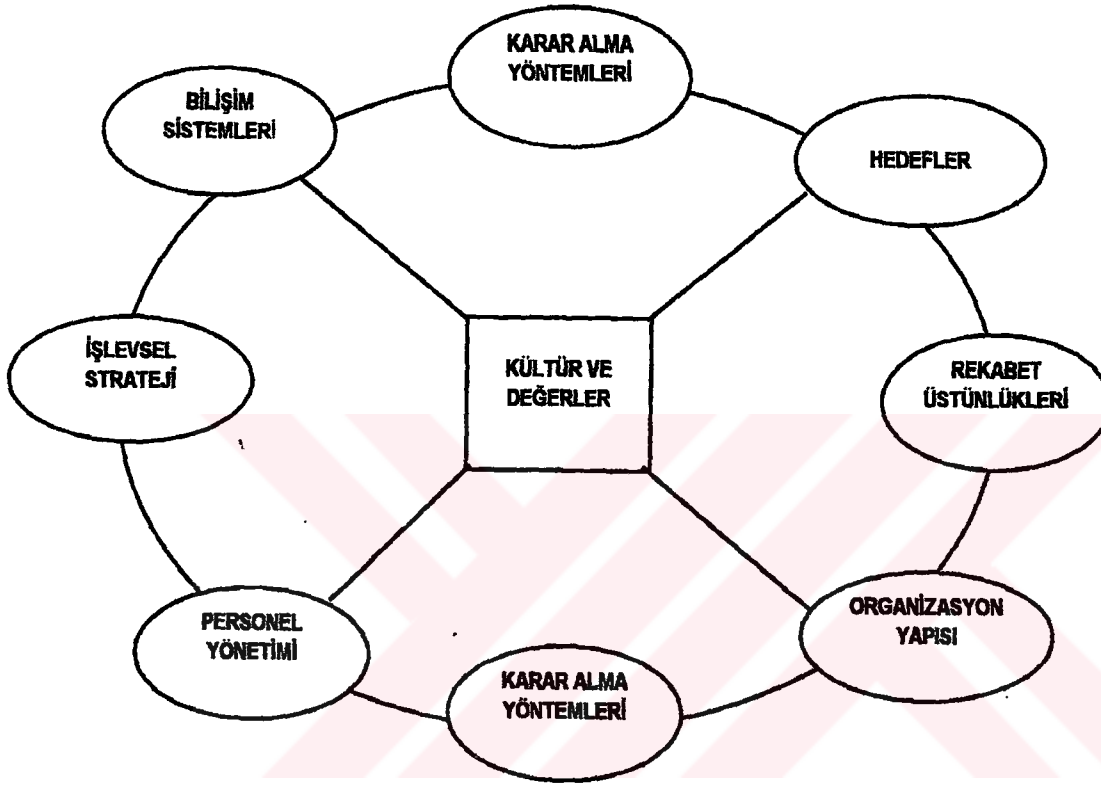
İnsan kaynakları yönetimi: Otokritik mi yoksa katılımcı mı? Etkili onaylama ve ödül ve performans sistemleri yaratıldı mı? İnsanlar kendilerini değerli hissediyorlar mı?

Fonksiyonel stratejiler ve politikalar: Yaratıldılar mı? Tüm çalışanlarca görüşüldü m? Tam olarak mutabık kalınıp paylaşıldı mı?

Bilgi sistemleri: Açık ve herkes tarafından paylaşılıyor mu? Sorulara şans tanınıyor mu? Bilgi zamanında üretiliyor mu? Bilgi konu ile

⁸⁰ Larry SMELTZER, Ben KEDIA, "Knowing The Ropes: Organizational Requirements for Quality Circles", **Business Horizons**, Temmuz-Ağustos 1985, s. 30.

ilgili mi? Müşteriye, üretime, organizasyona bir değer katıyor mu? Bkz. ŞEKİL-6⁸¹.



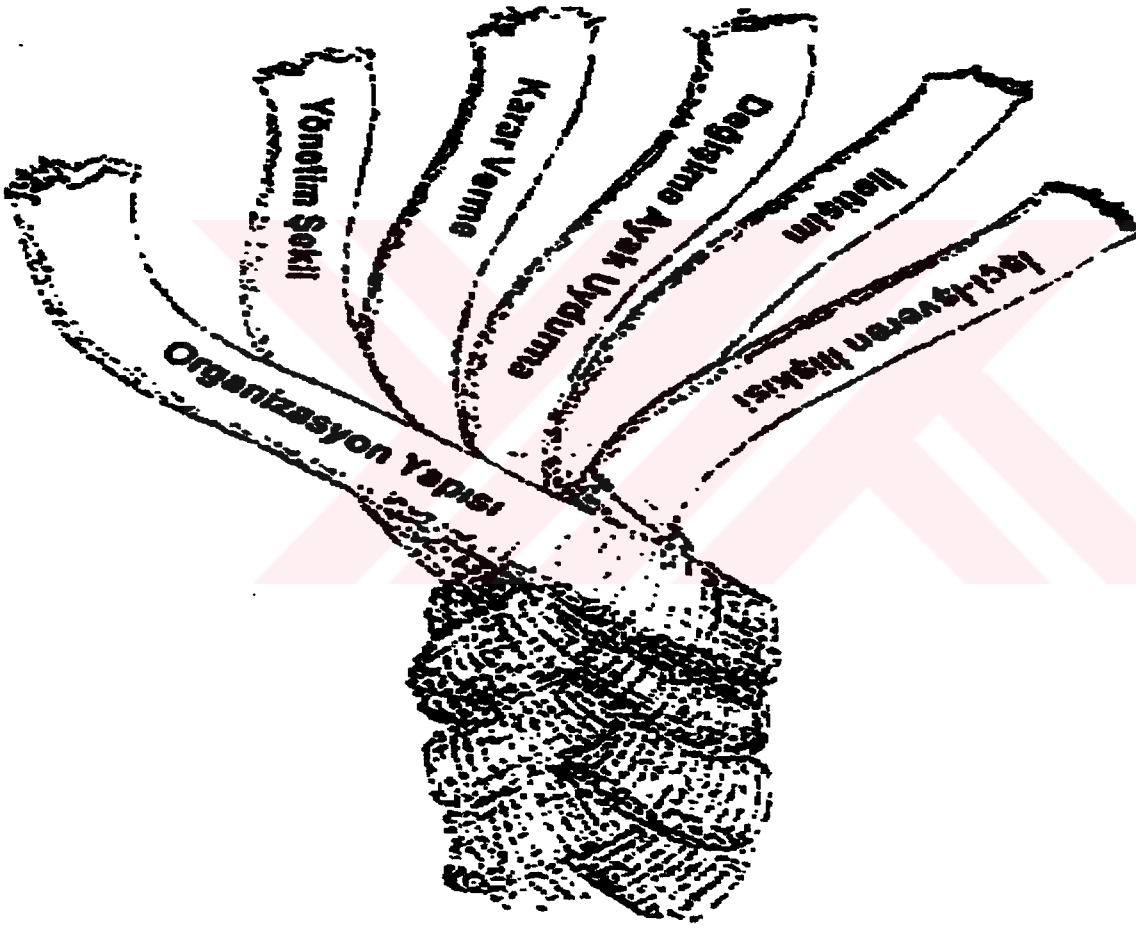
ŞEKİL-6 : Kùltür ve Değerler

Organizasyon kùltürü geçici değildir ve kısa sürede değiştirmek de oldukça zordur. Yönetimin görevi organizasyon kùltürünün, kalite çemberlerine hazır olup olmadığını tespit etmektir. Organizasyonel kùltürün temel unsurları, organizasyon yapısı, yönetim şekli, karar verme

⁸¹ ÇETİN, AKIN ve EROL, a.g.e., s. 212.

şekli, değişikliğe uyum gösterme derecesi, iletişim ve işçi işveren ilişkisi faktörlerinden oluşmaktadır.

Bu unsurlar bir örgü gibi birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Herhangi bir tanesinde yaşanacak bir çözüme tüm sistemi etkileyecektir. Bkz. ŞEKİL-7⁸².



ŞEKİL-7 : Organizasyon Kültürünün Unsurları

⁸² SMELTZER, a.g.e., s. 31.

a. Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısını, organizasyonun hedeflerine ulaşmadaki görevleri, roller arasındaki ilişkileri, yetki ve sorumlulukları, organizasyon içindeki yatay ve dikey iletişimi belirler. İlk olarak farklı birimlerin beraber çalışmaya ne kadar alışık olup olmadıklarına bakmak gerekir . Daha önce sık sık proje takımları veya görev grupları çalışmaları yapan organizasyonlar, kalite çemberleri prosesine daha kolay uyum sağlayacaktır. Örnek olarak; yüksek bağımsızlık ve değişime çabuk ayak uydurma amacıyla kurulan matris organizasyonlardaki çalışanlar, rolleri değiştirmeye daha alışık ve esnekler. Kalite çemberleri, bu tür işletmelerde, bürokratik ve geleneksel yönetim tarzını uygulayan işletmelerden daha kolay uygulanır .

Departmanlar arası ilişkiler de oldukça önemlidir. Kalite çemberleri tarafından ele alınan bir problem için çember üyesi olmayan ve başka bir birimde çalışan bir işgörenin yardımına ihtiyaç duyabilir. Dolayısıyla, departmanlar arası yatay iletişim kanalları gelişmiş olması gerekir.

b. Yönetim Tarzı

Kalite çemberleri programına geçmeden önce, her kadrodaki yöneticilerin incelenmesi gerekmektedir. Tüm yöneticiler katılımcı yönetime açık olması gerekir. Yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya olan iletişim de oldukça önemlidir. Katı bürokrasi anlayışına sahip yöneticiler, kalite çemberlerini kendi yetkilerini almaya çalışan bir grup olarak görürler ve kalite çemberleri konseptini kabullenmezler. Bu amaçla yönetici tutum araştırması yapılabilir ve özellikle yöneticiler, bir

eğitimden geçirilerek, kalite çemberleri konseptine uygun bir yönetici olmaları sağlanır.

c. Karar Verme

Bir organizasyon da kararları sadece seçilmiş birkaç kişi veriyorsa ve diğer çalışanların bu kararlara, herhangi bir katkıları bulunmuyorsa, o organizasyonda, kalite çemberlerini uygulamak imkansızdır.

Başka bir önemli soru ise; organizasyonun kısa mı yoksa uzun dönemli mi planlama yaptıklarıdır. Kalite emberleri, organizasyonlar için hızlı birer çare değildirler. Sonuçlar uzun dönem de alınır. Bu sebeple, kısa vadeli kararları vermeye alışık olan organizasyonlarda kalite çemberlerini uygulamak güçtür.

d. Değişime Ayak Uydurma

Değişime kapalı olan organizasyonlarda kesinlikle kalite çemberleri uygulaması başarısızlığa uğrayacaktır. Öncelikle değişimi kabullenecek bir kültüre sahip olmak gerekir. Bir organizasyonda değişime daha kolay ayak uydurabilen departmanlar veya kalite çemberleri uygulamasının, daha net ve açık gelişmesinin görülebileceği birimler, pilot birim olarak seçildiğinde diğer birimlere de örnek olacaktır.

e. İletişim

Bir çok organizasyonda kalite çemberleri uygulaması, iletişime farklı bir boyut getirmektedir. Aşağıdan gelen tekliflere kapalı

olan bir yönetim, çalışanları dinlemeye ve teklifleri çoğunlukla kabul etmeye hazır olmayan bir yönetimde kalite çemberleri başarısızlığa uğrar.

Çemberler iki yönlü iletişimi gerektirir. Teklifler aşağıdan yukarıya doğru gider ve cevap hemen yukarıdan aşağıya gelmesi gerekir. Tekliflere verilecek cevaplar gecikirse, çember üyeleri heyecanlarını ve motivasyonlarını kaybedecektir.

f. İşçi İşveren İlişkileri ve Sendikalar

Eğer son yıllarda organizasyonlarda grevler, protestolar olmuşsa ve sendika ile ilişkiler eğer iyi değilse, kalite çemberleri uygulamasına geçmeden önce bu ilişkiler düzenlenmelidir. Kalite çemberleri uygulaması başladıktan sonra, sendika sekteye uğratırsa ve çember çalışmaları pazarlık konusu yapılırsa bu, organizasyona derin yaralar açacaktır⁸³.

g. Katılım

Katılımı, her ne kadar organizasyon kültürü örgüsü içinde göstermesek de üst yönetim desteği, bu örgüyü bir arada tutmayı sağlayacaktır.

Katılımdan amaç, organizasyonun tüm kademelerinde sadece işçilerin katılımı değildir, üst yönetimin desteği ve katılımları şarttır. Kalite çemberlerine maliyet düşürücü bir program gözüyle bakmak yerine, işçi katılımı ve paylaşımı gibi bakmak gerekir. Yönetimin çemberlere gözle görülür bir destek vermesi zorunludur.

⁸³ SMELTZER, a.g.e., s. 30.

Yukarıda belirtilen organizasyon kültürünün unsurlarını, birbirini etkilemeden değiştirmek imkansızdır. Bu unsurlar birbirlerini bütünleyen unsurlardır. Bunlardan herhangi birini kalite çemberlerine uygun hale getirmeden diğerini değiştiremeyiz. Bütün unsurları aynı anda ve koordineli bir şekilde kalite çemberleri konseptine uygun hale getirmek gerekmektedir.

7. Kalite Çemberlerinin Başarısına Etki Eden Faktörler

Kalite çemberleri programının başarılı olması, kavramının felsefesinin en iyi şekilde yapılandırılmasına bağlıdır. Yaptığımız araştırmada birçok şirkette büyük bir istek ve çabayla başlayan kalite çemberleri uygulamaları bir müddet sonra bazı çemberlerin dağılmasına sebep olmuş veya programın tamamen sona erdirilmesiyle sonuçlandırılmıştır. Aslına bakacak olursak, bu başarısızlıkların sebepleri bir çok karmaşık faktörlerin etkisi altındadır. Kalite çemberlerinin başarısını etkileyici yönde rol oynayan bu faktörler ana hatlarıyla incelenmiştir.

a. Kalite Çemberleri İçin Organizasyonel Gereksinimlerin Tam Sağlanamaması ve Zamanlama

Kalite çemberlerinin işletme faaliyetleri sırasında belirli alt yapı koşullarının oluşturulması gereklidir. Öncelikle kavramın, işletme çapında bir kampanya aracılığıyla tanıtımı yapılmalıdır. Bilgilendirme ve tanıtım ile kalite çemberleri gerçeği herkes tarafından anlaşılabilir şekilde olmalıdır. Dolayısıyla, tüm seviyelerdeki çalışanların kavrama

kuşku ve korku ile bakması önlenmiş olacak, ayrıca kavrama olan inanç ve destekleri de gerçekleşecektir. Kalite çemberlerinin ne anlama geldiğinin ve beklenen amaçlarının çalışanlar tarafından bilinmemesi durumunda olumlu sonuçlara ulaşmak olası değildir. Bundan başka kalite çemberleri felsefesinin ve amaçlarının yöneticiler tarafından iyi kavranmış ve benimsenmiş olması, kavramın çalışanlara benimsetilmesi ve gönüllü katılımın sağlanması açısından gereklidir.

Tanıtım, işletme gazetesi, ilan tahtaları, işletme içi konferans ve seminerler, broşürler ve diğer uygulayıcı işletme ziyaretçileri aracılığıyla yapılabilir. Ön hazırlıklar tamamlandıktan sonra, rehber, lider ve üyeleri yetiştirmek ve eğitmek için gerekli kaynaklar harekete geçirilmelidir. Bu aşamada danışman bir işletme, uzman veya diğer uygulayıcı bir işletme yardımına başvurulabilir. Eğitim için gerekli malzemeler, görsel, işitsel araç, gereç, çalışma materyalleri ve grup çalışma odaları sağlanmalıdır.

Bu alanlarda kullanılmak üzere gerekli tüm finansal olanaklar önceden tahsis edilmelidir. Yeterli eğitim ve donanım sağlanmadan faaliyetlere başlanılmamalıdır.

Önceki bölümde detaylı olarak açıklanan organizasyonel gereksinimlerin tam sağlanmadan, kalite çemberleri programını uygulamaya koymak, sonuçta başarısızlık getirecektir.

Ayrıca kalite çemberleri programı, sonuçta, işletmede yapılan önemli bir değişim sürecidir. İşletmelerin bir çoğu, sadece kalite çemberleri konusunda değil, yapısal teknolojik ve insan yaklaşımı ile ilgili bir değişime gittiğinde de değişik tepkilerle karşılaşmaktadır. Bir işletme kalite çemberleri eylemine, içinde bulunduğu koşulları ciddi olarak analiz

etmeden ve bu koşulların eylemin muhtemel başarısı üzerinde etkisini incelemeden girişmemelidir⁸⁴.

Kalite çemberlerinin kurulmasına uygun olmayan faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

- 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 iletişim 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 reddetmek⁸⁵.

Bir işletmede, kalite çemberlerinin başarılı olabilmesi için, işletme yöneticilerinin, her şeyden önce çemberlere geçiş zamanlamasını,

⁸⁴ EFİL, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, s. 163.

⁸⁵ A.g.e., s. 167.

isabetle tayin etmeleri gerekir. Kriz anlarında geçişlerden sakınılmalıdır. Başarı sağlanması için, geçiş zamanının istikrarlı bir ortama rastlatılmasına çok yakından bağlıdır⁸⁶.

b. Yönetimin Tutumu

Kalite çemberlerini uygulayan işletmelerde, her şeyden önce yönetici kadrosunun kalite çemberlerine gerekli desteği ve katılımını gerektirir. Çünkü, işletme yönetimi böyle bir sistemi kurabilmesi için bazı sorumlulukları taşımaktadır⁸⁷. Bu sistemi sadece benimsiyor olmak yeterli değildir. Bunun yanında tüm yönetim kademesi üzerine düşen görevi yerine getirip desteğini sürekli tutmalıdır.

(1) Üst Yönetim

Gerek kuruluş aşamasında, gerekse işleyiş aşamasında yönetimin kavrama destek ve inancı kalite çemberlerinin başarısı ve devamlılığının sağlanması açısından hayati önem taşır. Bir işletmede çalışanlar, kendi iş alanlarıyla ilgili problemleri kolaylıkla tanımlayabilir ve çözmek için etkin fikirler üretilebilir. Ancak, hazırlanan projelerin devamlılığının sağlanabilmesi ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, yönetim tarafından desteklendiğinin bilinci içerisinde olmalıdırlar.

Üst yönetimin katılımı politikanın ve rehberliğin düzenlenmesinde, bütçelemede ve şirket çapında koordinasyon zorunludur⁸⁸.

⁸⁶ DÜREN, a.g.e., s.100.

⁸⁷ EFİL, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, s. 164.

⁸⁸ TANG, *Public Personnel Management*, s. 205.

Üst yönetimin kalite çemberlerine desteğinin, toplantılarına katılımının ve projelere verdiği önemin ölçüldüğü bir çalışmada şu sonuç alınmıştır: Üst yönetimin yüksek oranda katılımına sahip olan kalite çemberleri, düşük oranda üst yönetim katılımına sahip olan kalite çemberlerinden daha yüksek oranda başarı ve katılıma sahiptir⁸⁹.

(2) Orta ve Alt Kademe Yöneticilerin Tutumu

Orta ve alt kademe yöneticileri çember faaliyetlerine aktif bir üye ya da önder olarak katılmak durumundadırlar. Onların bu konumu kalite çemberlerinin başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Öncelikle, kalite çemberleri kavramı konusunda yeterli derecede bilgilendirilmiş olan, ustabaşı ve gözetimci gibi görevleri üstlenen elemanların, genel eğitim ve teknik bilgi düzeylerine bakılmalıdır. Bu kişiler, eğitim ve teknik bilgi düzeyleri oldukça sınırlı olan çember üyelerini, ilgilendikleri sorunların teknik yanları hakkında aydınlayabilecek, araştırma teknikleri, basit örnekleme ve problem çözme teknikleri gibi alanlarda bilgi sağlayabilecek nitelikte olmalıdırlar.

Orta kademe yöneticilerini, kalite çemberlerine karşı direnç göstermeye itebilen bir diğer faktör ise, kalite çemberleri organizasyonunu oluşturan yürütme kurulu-rehberler-liderler çember şemasının, halen işletmede mevcut hiyerarşik düzene paralel bir diğer hiyerarşik yapı olarak algılamalarıdır. Kalite çemberlerinin kendine özgü bu paralel hiyerarşik sistem dahilinde ve diğer çalışanlara göre ayrıcalıklı bir konumda faaliyet göstermesi, gerektiğinde çember üyelerinin orta düzeydeki yöneticileri atlayarak, üst kademelerle doğrudan ilişkiye girmesi

⁸⁹ TANG, *Journal Of Social Psychology*, s. 65.

ve bir konuda ayrıntılı bilgi edinebilme hakkı gibi uygulamalar, orta düzeydeki yöneticileri tedirgin etmektedir. Teknik servislerde çalışanlar da benzer nedenlerden dolayı zaman zaman çemberlerin faaliyetlerini üstü kapalı şekilde engelleme yoluna gidebilmektedirler⁹⁰.

Orta kademe yöneticilerinden gelebilecek tepkilere engel olabilmenin en iyi yollarından bir tanesi de orta kademe yöneticilerin çember faaliyetlerine mümkün olduğunca yüksek oranda dahil etmektir⁹¹.

Yapılan bir araştırmada yüksek oranda orta yönetim katılımlı kalite çemberlerinin, düşük oranlı orta yönetim katılımlı kalite çemberlerinden, önemli derecede yüksek seviyede ele alınmış proje sayısı olduğu tespit edilmiştir⁹².

c. Çember Üyelerinin Tutumu

Kalite çemberi programında itici güç niteliğinde olan çember üyelerinin yeterince motive edilmiş ve yetişmiş olması çember başarısını olumlu yönde etkiler. Sorunları saptayan, analitik bir yaklaşımla nedenlerini araştıran, çözüm yollarını geliştirip tartışan ve tüm işletme açısından en uygun çözümü ortaya koyanlar çember üyeleridir.

Kalite çemberleri, faaliyet gösterdikleri servislerde, özellikle de başlangıç aşamalarında, huzursuzluk yaratabilmektedir. Bu huzursuzluk, aynı servis veya atölyelerde çalışanları, çember üyesi olanlar ve olmayanlar şeklinde iki ayrı safta toplayabilmekte; hatta, bu saflar arasındaki ilişkilerin tamamen yok olmasına bile neden olabilmektedir. Çember üyeleri, diğer

⁹⁰ DÜREN, a.g.e., s. 99.

⁹¹ TANG, *Journal Of Social Psychology*, s. 66.

⁹² A.g.e., s. 65.

çalışanları dışlayarak faaliyetlerini gizemli bir havaya sokma eğilimi gösterebilmekte; bu da diğer çalışanların kıskançlık, çekemezlik gibi çember çalışmalarını baltalayıcı yönde davranışlar içine girmelerine yol açabilmektedir.

Başlangıçta, diğer iş görenler, kalite çemberlerini, ilgili atölye ve servislerde sürekli sorun yaratan, başkalarının hatalarını ortaya çıkarmaya çalışan birer güç olarak da algılayabilmektedirler.

Uygulamada gözlenen, atölye ve servis çalışanları arasındaki bir diğer çatışma ve direnç yaratıcı unsur da çemberlerin çalışmaları sonucu getirilen önerilerin, çember dışında kalanlara öncekinden daha çok iş yükü getirebilmesidir. Çemberler özellikle ait oldukları yakın iş çevreleriyle ilgili sorunların çözülmesi üzerinde çalıştıklarından, çemberlerin faaliyet sonuçlarından en çok etkilenenler, çember üyeleriyle aynı düzeyde ve koşullarda çalışan diğer iş görenlerdir⁹³.

Üyelerin motivasyonu, katılımı, paylaşımı ve problem çözmede gösterecekleri efor, programın başarı veya başarısızlığına direkt etki edecektir. Ayrıca üyelerin problem çözme tekniklerindeki bilgisizliği ve eğitimsizliği programın başarısına etki edecektir⁹⁴. Çember üyelerinin sık aralıklarla değişmesi çemberlerin başarısını engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır⁹⁵. Ayrıca, çember üyelerinin gönüllülüğünün ve motivasyonunun sağlanamaması daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi kalite çemberlerinin başarısını etkileyecektir.

⁹³DÜREN, a.g.e., s. 98.

⁹⁴FRANC, *Journal Of Social Psychology*, s. 64.

d. Kalite Çemberlerinden Beklentiler

Kalite çemberlerinin tanımından da anlaşılacağı gibi, üyelerin üzerinde çalışacakları projeler, kendi yaptıkları işle ilgili çeşitli sorunlardır. Dolayısıyla çemberlerden işletmenin tamamını etkileyen büyük projeler beklemek yanlıştır. Bu tür yanlış beklentiler moral bozukluğuna ve sonuçta da çemberlerin dağılmasına sebep olabilir.

Kalite çemberlerinde çalışanlara ve işletmeye yönelik amaçlar vardır ve bunlar birbirini dengelemektedir. Bu amaçlardan kısa vadede sonuç elde etme düşüncesi ile sadece işletme amaçlarına öncelik verilmesi, çalışana yönelik amaçların önemsizmemesi, çember etkinliğinden sonuçlar alınmasını engeller. Diğer taraftan, çalışanların moralini, çalışma şevkini yükseltici ve işi benimsemesini sağlayıcı, ekip çalışmasını özendirici amaçlara öncelik tanınan işletmelerde, kalite çemberlerinin daha başarılı olduğu, daha yapıcı ve tüm kuruluşların sorunlarına yönelik çözümler getirildiği izlenmiştir⁹⁶.

Kalite çemberleri kuran işletmelerde göze çarpan önemli bir konu da yöneticilerin çember uygulamalarından kısa vadede sonuç beklemeleridir. Hem kısa zamanda hem de çok sayıda fikir üretmeleri için çembere yapılacak baskıların, amaca tamamen ters düştüğünü bilmek gerekir. Burada yönetimin uzun vadede varılacak olan başarıyı hedeflemesi ve çember üyelerine herhangi bir baskısı söz konusu olamaz. Bu açıdan kalite çemberlerine uzun süreli bir yatırım olarak bakmak gerekir⁹⁷.

⁹⁶ DÜREN, a.g.e., s. 61.

⁹⁷ EFİL, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, s. 101.

e. Sendikalarla İlişkiler

Kalite çemberlerinin başarılı olması için, iş gören ve sendika temsilcilerinin onayına başvurmak ve gerekiyorsa bilgilendirme, eğitim gibi yöntemlerle desteklerini sağlamak, önemli bir diğer koşuldur. Kalite çemberleri, sendikal yapıya rakip olarak algılanmamalıdır. Batı ülkelerinde bazı sendikaların kalite çemberine karşı olma nedenlerinin başında, çemberleri, kendi işlevlerini ellerinden alacak, işçilerin sorunlarını bizzat çözümlenecek bir rakip veya bir tehdit olarak değerlendirilmeleri gelmektedir⁹⁸.

Sendikal iş ortamlarında, grup çalışmalarından beklenen yararın elde edilmesi için kalite çember programının planlama ve uygulamaya geçiş aşamalarında sendikanın aktif bir rol oynaması gerekir.

Sendika kalite çemberlerinin felsefesi hakkında yeterli bir şekilde bilgilendirilmediği takdirde, uygulamaları şüpheyile karşılayabilir. Hatta kalite çemberlerini işçilerden daha fazla yararlanmak ve onları yönetim tarafına çekmek için kullanılan bir araç olarak görmeleri de söz konusu olabilir. Bu nedenle bütün yanlış anlamaları önlemek amacıyla, planlama aşamasından başlamak üzere her aşamada sendika temsilcileriyle beraber çalışılmalıdır. Ayrıca işçilerin programa katılımlarının teşvik edilmesi açısından, sendikanın destek ve yardımına da başvurulmalıdır.

8. Kalite Çemberlerine Yapılan Eleştiriler

Kalite çemberlerine yapılan eleştirilerin çoğu, yukarıda açıklamasını yaptığımız, kalite çemberlerinin başarısını etkileyen faktörlere

⁹⁸ DÜREN, a.g.e., s. 102.

gerekli önemi vermemekten oluşan başarısızlıklardan kaynaklanmaktadır. Kalite çemberlerini uygulayan bir çok firma, kalite çemberleri hakkında “denedik fakat olmadı” şeklinde tecrübelerini aktarmaktadır. Fakat bu başarısızlığın en büyük sebebi yeterince sabır göstermemekten veya gerekli desteği vermemekten kaynaklanmıştır⁹⁹.

Kalite çemberleri son yıllarda yönetim alanında en çok konuşulan konulardan biri olmuştur. Kalite çemberleri ile ilgili yazılan bazı makalelerde; kalite çemberlerine, genelde başarısızlıkla sonuçlanması sebebiyle yapılan eleştiriler yer almıştır. Fakat başarısızlıklar, yönetimin kalite çemberleri uygulamasını, her türlü yönetim sorununa çare bir teknik olarak algılamasından kaynaklanmıştır. Yöneticiler, kalite çemberlerinin, tam bir katılım ve destek vermeden hızlı bir onarım sağlayacağını düşünmüşlerdir. Oysa ki; programa yetersiz kaynak desteği, eğitim eksikliği, orta kademe yöneticilerinin gösterdiği direnç, yönetimin tam katılımı ve desteğinin olmayışı programın başarısızlığının en önemli sebepleridir¹⁰⁰.

Yapılan bir araştırmada Amerika Birleşik Devletleri'nde kalite çemberlerinin başarısızlığa uğrama sebepleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Deming'in kalite çemberlerine yaklaşımı, istatistiksel kalite kontrolü tüm bölümlerde yerleştirmek, kaliteyi her seviyedeki tüm personele yaymak ve kalitenin herkesin işi olmasını sağlamaktır. Oysa Amerikan yaklaşımında, kalite ayrı bir program olarak görülmüş ve genelde insan kaynakları

⁹⁹ K.F. SHERWOOD ve B.G. DALE, “Quality Circles and Total Quality: A Case Study”, *Total Quality Management*, S.4, No.2, 1993, s. 151.

¹⁰⁰ EVANS, a.g.e., s. 333.

departmanından bir yardımcı yöneticinin işi olarak görülmüştür¹⁰¹.

- Deming'in yaklaşımından daha ziyade, Maslow, McGregor ve Herzberg'in bir karışımı olan yaklaşımla, çalışan gelişimi, iletişim, ve çalışan inisiyatifinden daha çok, ölçülebilen ve gözle görülür verimlilik artışı ile ilgilenmiştir¹⁰².
- Alt kademe yöneticileri, yeterli eğitim almadan çember lideri olmuş, orta kademe yöneticilerinden programa destek istenmiş, fakat, yeterli ödüllendirme ve çalışmaların sonuçları hakkında yeterli bilgilendirme yapılmamıştır. Rehberler sıkça ne iş yapacaklarını bilememiş, özellikle organizasyon içindeki yerleri hakkında şüpheleri olmuştur. Çalışanlar ise fikirlerinin dinlendiğini, fakat, uygulansa bile oldukça geç uygulamaya sokulduğu ve bilgi verilmediğinden şikayetçi olmuşlardır¹⁰³.
- Japonya'daki uygulamalardan farklı olarak kalite çemberleri sadece işçilerin katıldığı bir program olduğu, yöneticilerin gerekli desteği sağlamadığı tespit edilmiştir¹⁰⁴.
- Japonya'da kalite çemberleri, kalite sisteminde en son uygulanan program olmasına rağmen Amerika Birleşik Devletleri'nde ilk uygulanan program olmuştur. Bu sebeple, kalite anlayışı tam olarak oturmadan kalite çemberleri uygulanmaya çalışılmıştır¹⁰⁵.

¹⁰¹ EVANS, a.g.e., s. 334.

¹⁰² CARR ve diğerleri, a.g.e., s. 104.

¹⁰³ EVANS, a.g.e., s. 333.

¹⁰⁴ CARR ve LITMANN, a.g.e., s. 104.

¹⁰⁵ A.g.e., s. 104.

Kalite çemberlerine yapılan belki de en önemli eleştirilerden biri de çemberlerin her ne kadar kendileri önerileri yönetime sunsa da sonuçta kararı hiyerarşideki yöneticilerin vermesi sebebiyle, hiper rekabet ortamlarında hız, esneklik, ve yeni buluşlar yapıp onları uygulamaya koyma becerilerinin yeterli olmamasıdır.

Tüm bu eleştirilere rağmen kalite çemberlerinin hala uygulanabilir olduğu ve şu anda gelişiyor olduğu kanısındayız. Yaptığımız araştırmada, bir çok şirkette en yaygın olarak yapılan hatalar şunlardır:

- Yetersiz yönetim katılımı ve desteği,
- Planlama eksikliği,
- Çok az rehberlik,
- Yetersiz eğitim.

Sonuçta kalite çemberleri bir takım çalışmasıdır ve tam katılımın en önemli göstergesidir. Elbette bazı hatalar yapılabilir fakat önemli olan bunlardan ders alarak programı geliştirebilmektir. Yukarıda bahsettiğimiz hatalara engel olabilmek için şunlar yapılabilir:

- Eğitim en önemli öge ve zaman alan bir süreçtir. Programa başlamadan önce temel bazı bilgiler verildikten sonra, tam zamanında eğitim yöntemiyle, ihtiyaç duyuldukça ve uygulama imkanı doğdukça gerekli eğitimi vermek, hem zamandan kazandıracak hem de öğrenilen bilgiler uygulandığı için bir daha unutulmayacaktır.
- Problem seçiminde mutlaka kısıtlamalar getirilmelidir. Böylece, yönetimin çemberlerden beklentisi kesinlik kazanacak ve ümitsizliğe kapılmaları engellenmiş olacaktır . Ayrıca,

üyelerin çözemeyeceği problemleri seçmesine engel olacaktır¹⁰⁶.

- Yönetimin desteği sağlanmadan, organizasyon kültürünü değişime göre hazırlamadan, gönüllülüğü sağlamadan programa geçilmemelidir.
- Ödüllendirme takım çalışmasına uygun olarak yapılmalıdır,
- Değerlendirme ve ölçme teknikleri tam olarak belirlenmelidir.

B. KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR

Kendini yöneten takımların organizasyon ilkelerini futbol oyununun ilkelerine benzeterek daha kolay anlayabiliriz. Futbol takımı sahaya başarılı olmak için çıkar ve mutlaka bir rakiple doksan dakika kazanmak için uğraş verir. Oyun esnasında tüm yöneticiler ve teknik destek elemanları saha kenarındadırlar. Oyun kuralları içinde teknik direktörün sadece belli bir sayıda oyuncu değiştirmeye hakkı vardır. Oyun sırasında sahadaki oyuncular daha evvelden alıştırmış oldukları strateji ve oyun düzeni içinde hareket etmeye çalışırlar. Bu hazırlığı teknik direktör ve takımı yapar ve yaptırır. Oyun başladığı andan itibaren oyuncular sahada kendini yöneten bir takım gibi davranırlar. Sahada ast-üst diye bir ayırım yoktur, tüm oyuncular statü açısından eşittir. Kaptan, hakemle ilişkilerde takımın sözcülüğünü yapar, bir amir değildir. Her oyuncudan becerileri doğrultusunda belirli özel görevler beklenir. Görevler arasında duvarlar yoktur. Bir forvet savunma yapabileceği gibi bir savunma oyuncusu da gol atabilir. Oyunun akışını okuyarak bu kararı kendisi verir. Oyuncuların

¹⁰⁶ KIMBERLEY, a.g.e., s. 62.

kabiliyetleri doğal olarak eşit değildir ama her oyuncunun bir seviyede çok becerili olması beklenir.

Bir organizasyona yukarıdaki ilkelerin benzerlerini uyarlamak mümkündür. Taylor modelinin getireceği tüm sakıncalardan arındırılmış şirketler, kalite geliştirme programlarına, takım oyunu oynama becerisini de ekledikleri zaman, hiper rekabet ortamlarına kendilerine güvenerek çıkabileceklerdir¹⁰⁷.

Dünyada birçok ülkede uygulamaya başlanmış ve oldukça verimli sonuçlar elde edilmiştir. Kendini yöneten takımların en önemli getirisi, değişimlere süratle ayak uydurabilmesi ve yeniliklere kazandırdığı hızdır. Küçük birer işletme gibi de tanımlanabilirler. Kendilerini hiyerarşisi ve dışarıdan süpervizyonu olmayan bir takım olarak nitelendirirler ve organizasyonun diğer kısımlarını da ağ gibi örülmüş takımlar kümesi olarak görürler. Takım üyeleri çok beceriklidir ve değişik işler yaparlar. Ödüllendirme beceri bolluğu ilkesine dayanır ve üyeler direkt kullanmadığı beceriler için de ek ücret alırlar. Başarı primleri ise takımın tümüne verilir. Hem üyeler hem de takım bazında verilmesi gereken kararlar vardır ve karar verme sorumluluğu en hızlı karar gerektiren, yerinden karar ilkesine dayanır. Kendini yönetimden anladığımız, karar alma yetkisinin sorumluluğunun takıma verilmesidir. Takımların haftalık veya gerekiyorsa günlük toplantı yapma ihtiyaçları doğacaktır ve bu toplantılar karar oluşturmada kritik yer alırlar. Takımlar temsili demokraside uygulanan oy vererek karara gitme yerine, katılımlı demokraside uygulanan ikna etmeye başvururlar. Operasyonlardan tamamen çekilmiş olan yönetim, stratejik konulara daha fazla vakit ayırır.

¹⁰⁷Oguz N. BABÜROĞLU, "Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi", *Görüş Dergisi*, S.12, Kasım 1993, s. 34.

Kalite geliştirme çabaları Amerika Birleşik Devletleri'nde, İskandinav Ülkeleri'nde Almanya ve Hollanda'da yaygın bir şekilde kendini yöneten takımlara dayalı bir şekilde el ele gitmeyi öğrenmeye başlamışlardır¹⁰⁸.

1. Kendini Yöneten Takımların Amaçları

Kendini yöneten takımlar kuruluşu ve işleyişindeki bazı zorluklara rağmen, organizasyonun problem çözme ve sürekli gelişmede hızlı, esnek ve yaratıcı hareket etmesini sağlayan bir yöntemdir. Kendini yöneten takımların kuruluşu için tanımlanan yedi prensip şu şekildedir¹⁰⁹:

- Her takım üyesi performans odaklı olmalı ve takım aktiviteleri görev ve sonuç üzerine başlatılmalıdır.
- Görev ve roller bir bütün olmalı ve görevi tamamlamaya yönelik olarak yetki sorumluluk denklığı ilkesine uymalıdır.
- Zamanlama, görev tanımları ve raporlama ilişkilerinin sınırları tam olarak tanımlanmalıdır.
- Yetki ve inisiyatif de oldukça önemlidir. Takım kendi fonksiyonlarının işleyişi için kendi kontrol mekanizmasına sahip olmalıdır.
- Minimum kritik spesifikasyonları olmalı ve takım üyeleri görevler arasında değişik rolleri almaya hazır olmalıdır.

¹⁰⁸EVANS, a.g.e., s. 329.

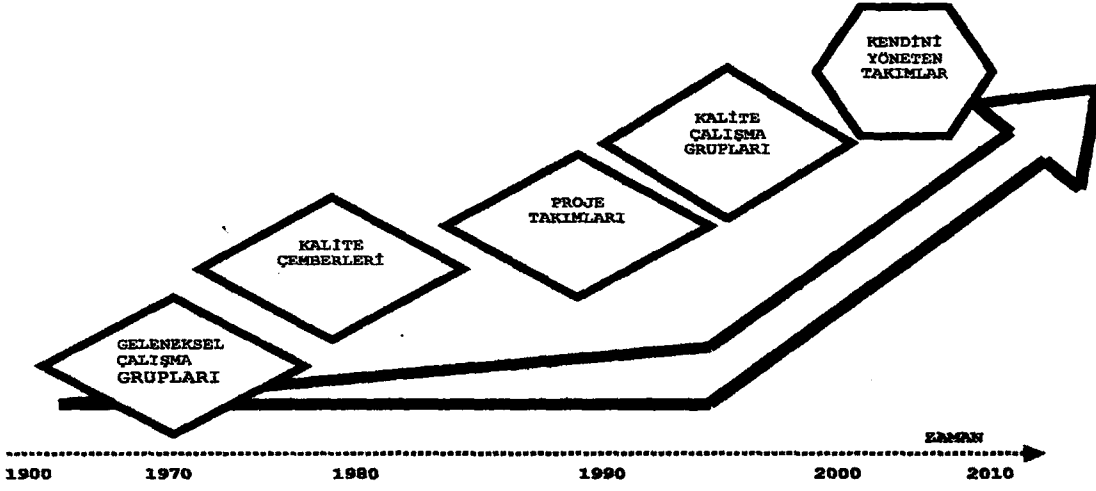
¹⁰⁹RAO, a.g.e., s. 484.

- Tüm üyeler, görevin başarılması için gerekli yeteneklere sahip olmalı ve gerektiğinde rehberlik ve danışmanlık hizmetlere ulaşılabilir olmalıdır. Ödüllendirme üyelerin yeteneklerine göre ve takımın elde ettiği sonuçlara göre yapılmalıdır.
- İhtiyaç doğduğunda, takım kendini değiştirebilmeli ve yeniden dizayn edilebilecek esnekliğe sahip olmalıdır.

2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişiminde Kendini Yöneten Takımların Yeri

Takım çalışması, karar almaya çalışanların katılımı, toplam kalite yönetiminin ana felsefelerindedir. Kendini yöneten takımlar ise bu prensibin belki de en son ulaşılan safhasıdır. Toplam kalite yönetiminin gelişimi sürecinde, toplam kalite yönetimi kültürü ile birlikte değişen bu prensibin gelişimi, 1900'lü yıllarda geleneksel bölüm çalışma grupları şeklinde, 1970'li yıllarda ise çalışan katılımlı kalite çemberleri ile, 1990'lı yıllarda departmanlar arası proje takımları ve kalite çalışma takımları ile ve nihayet 2000'li yıllarda ise, geleneksel anlayıştan kalite anlayışına ve kendini yöneten takımlar ile yüksek performanslı, değişime hızlı ayak uydurabilen karar alma sürecinde sürat ve yeniliği yakalayan takım çalışması anlayışı hakim olmuştur. Bkz. ŞEKİL-8¹¹⁰.

¹¹⁰ AUBREY, a.g.e., s. 452.



ŞEKİL-8 : Takım Çalışmasının Tarihsel Süreç İçinde Gelişimi

Toplam kalite yönetimini benimseyen kuruluşlar bir müddet sonra kalite çemberleri gibi birçok kalite geliştirme takımları uygulaması yapacaklardır. Eğer bu takımlardan verimli sonuçlar alınır ve takımlar işlerini iyi yapıyorlarsa, bunlar kendini yöneten takımların doğal üyeleri olacaklardır¹¹¹. Kendini yöneten takımlar toplam kalite yönetiminin nihai sonucu olmasına rağmen, bu uygulamaya geçiş için bir çok hazırlık yapmak gerekecektir. Hazırlık yapmadan hemen bu takımları uygulamaya geçirmek muhtemelen sonuçta başarısızlık getirecektir. Kısaca kendini yöneten takımlara geçişi şu şekilde özetlenebilir¹¹².

- Daha önce uygulanan takım çalışmalarındaki üyeler, eğer takımdan tam verim alınmışsa, organizasyon kültürü takım çalışmasına yönelik değişmişse, kendini yöneten takımların doğal üyeleri olabilirler.

¹¹¹ CARR ve LITMANN, a.g.e., s. 103.

¹¹² A.g.e., s. 102.

- Takımın prosesi, sınırları, belirlenmeli, proses, performans göstergeleri geliştirmelidir.
- Toplam kalite yönetimi araçları ve yönetim sanatı üzerinde özel bir eğitim gerektirir.
- Üst ve orta yönetimin tam desteğini gerektirir.
- Takımın operasyonu için kuralların, prosedürlerin ve diğer rehberlik edecek araçların tam olarak kurulması gerekir.
- Takım ve bireyler için performans değerleme yöntemleri geliştirilmeli ve planlanmalıdır.
- Bir işletme kuruyorcasına titiz bir çalışma gerektirmektedir.
- Pilot birimlerde uygulamaya geçildikten sonra tüm organizasyona yayılmalıdır. Aksi takdirde geri dönölmez organizasyonel bozukluklar doğurabilir.

Ayrıca yönetimin, kendini yöneten takımlara geçişte bazı yatırımlar yapması gerekmektedir. Bu yatırımlar an az şunları içermelidir¹¹³:

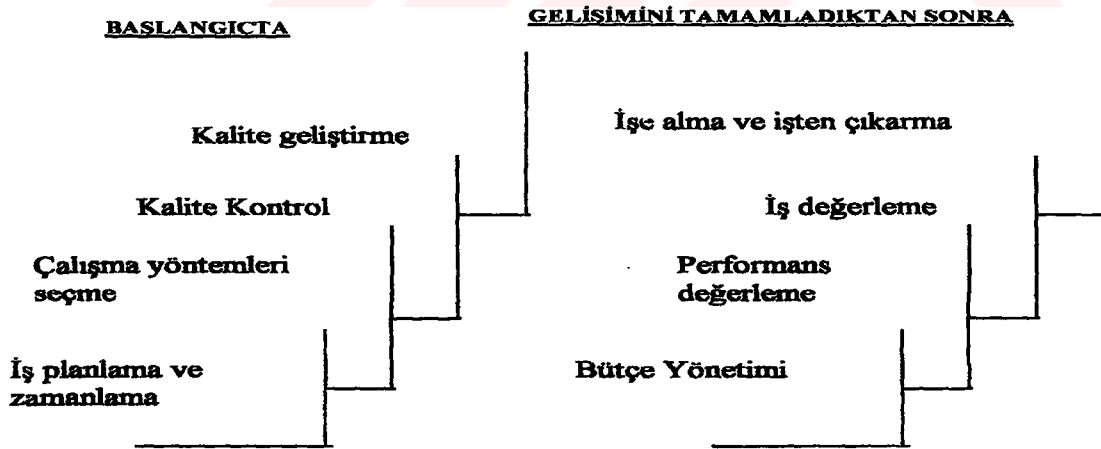
- Risk almayı cesaretlendirmek ve yönetim olarak bunu çalışanlarına göstermek,
- Takımlara başarısız olma özgürlüğünün vermek,
- Eğitim ve çalışanların yetenek gelişimlerini sağlamak,
- Fiziksel ve beşeri kaynakların sağlamak,
- Finansal destek sağlamak,

¹¹³ LAWTON, a.g.e., s. 12.

- Etkinlikleri desteklemek ve koordine etmek için birini tayin veya temin etmek,
- Organizasyon yapısını esnek hale getirmek,
- Değişime gerçekten istekli olmak ve bunu göstermek.

3. Kendini Yöneten Takımların Gelişim Süreci

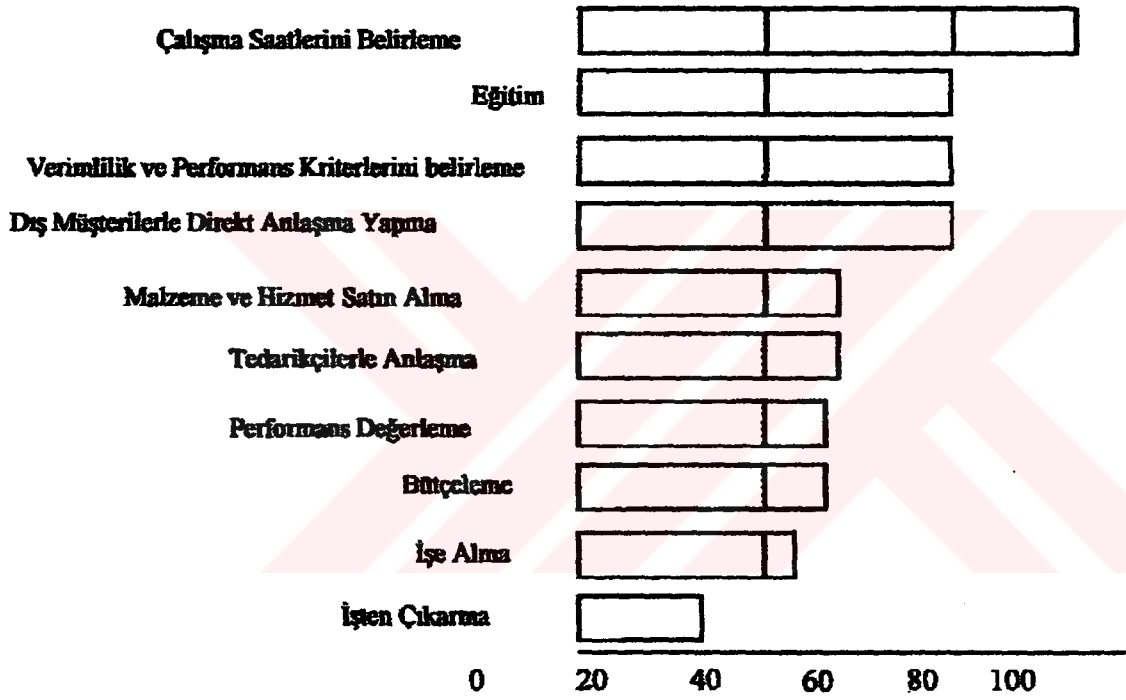
Kendini yöneten takımların üzerine aldığı sorumluluklar, gelişim süreci içinde belirli bir plan dahilinde artırılabilir. İlk kuruluş sırasında kalite geliştirme, kalite kontrol, çalışma metotları ve planlama gibi sorumluluklar alan kendini yöneten takımlar, gelişimlerini tamamladıktan sonra işe alma, performans değerlendirme, kariyer planlama ve bütçe yönetimi gibi stratejik kararlara katılabilirler. Fakat takım gelişiminin iyi gözetilmesi ve belirtilen sorumluluk alma sırasının takip edilmesi gerekmektedir. Bkz. ŞEKİL-9¹¹⁴.



ŞEKİL-9 : Kendini Yöneten Takımların Sorumluluk Alma Sırası

¹¹⁴ AUBREY, a.g.e., s. 451.

Kendini yöneten takımların en yüksek oranda yönetebileceği proses çalışma süreleridir. Daha düşük bir oranda da olsa bütçeleme, işe alma ve işten çıkarma gibi stratejik prosesleri de yönetebilmektedirler. Burada yönetimden kasıt prosesin belirli bir kısmının yönetimi değil, tamamen, kendinin yönetimi yani karar vermeye kadar tüm alt proseslerin yönetimidir. Bkz. ŞEKİL-10¹¹⁵.



ŞEKİL-10 : Kendini Yöneten Takımların Yönetebileceği Prosesler

¹¹⁵ AUBREY, a.g.e., s. 452.

4. Kalite Çemberlerinden Kendini Yöneten Takımlara Geçiş

Kendini yöneten takımlara sahip olan organizasyonlar, kendini yöneten takım çalışmalarına iki şekilde ulaşmışlardır:

- Takım çalışmasına direkt olarak kendini yöneten takımlarla başlamak,
- Kalite çemberleri gibi çalışan ve kendini yöneten takımlara nazaran daha az yönetim katılımı olan takım çalışmalarının olgunlaşması sonunda, kendini yöneten takımlar uygulamasına başlamak.

İkinci yöntem, çalışan katılımlı takım çalışmalarının olgunluğa ulaşmasından sonraki mantıksal bir adımdır. Kalite çemberlerinden kendini yöneten takımlara geçiş yedi adımla gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir¹¹⁶.

- **Tanımlanan bir işin bütününden sorumlu bir çalışma birimi oluşturun.** Bu adım; oluşturulan bu çalışma biriminin müşterilerinin tanımlanması, takımla müşteri arasındaki buluşmanın nasıl sağlanacağına belirlenmesi, ürün veya hizmetin standartlarının belirlenmesidir.
- **Bu çalışma biriminin çıktılarının spesifik olarak ölçütlerinin tanımlayın.** Bu adım; çıktı standartlarının kalite, nitelik, nicelik, zamanlama açılarından belirlenmesi, geri besleme ve ölçme sistemlerinin tanımlanmasıdır.

¹¹⁶EVANS, a.g.e., s. 334.

- **Çeşitlendirilmiş iş tanımlamaları yapın.** Bu adım, iş akış fonksiyonunun ve çeşitlerinin sistematik bir çalışmasını gerektirir. Rotasyona imkan veren çeşitlendirilmiş iş akışını tanımlayın.
- **Şirket içi koordinasyon görevleri oluşturun.** Bu adım; klasik yönetimlerde de olduğu gibi yöneticinin organizasyon içinde yapmak zorunda olduğu koordinasyon görevlerinin oluşturulan takımlar tarafından yapılmasıdır.
- **Takımın sorumlu olduğu proseslerin sınırlarını spesifik olarak belirleyin.**
- **Takıma gerekli olan bütün bilgilere ulaşmasını sağlayan bir iletişim ağı kurun.** Eğer takım bilgiye ulaşımında zorluklar yaşarsa, karar verme süreci uzayacaktır. Bunu engellemek için teknolojiden maksimum faydalanın.
- **Destek sistemlerini kurun.** Bu adım; takım içi eğitim, kariyer planlama gibi şirketin veya takımın ihtiyaçlarına cevap verecek destekleme sistemlerinin belirlenmesidir. Ayrıca ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini takımın yapısına uygun hale getirin.

Aslında çalışan katılımlı takım çalışmasına geçiş için gerekli olan, hemen hemen tüm prosesler kendini yöneten takımlar için de geçerlidir. Bu proseslere tek istisna; kendini yöneten takımların ilk kuruluş aşamasında, diğer çalışan katılımlı takımlara nazaran daha az miktarda çalışan katılımıdır. Alt kademe çalışanlarının prosese dahil edilmesi ilk aşamadan sonra daha fazla miktarda gerçekleşecektir.

5. Kendini Yöneten Takım Çalışması Planlaması

Kendini yöneten takımlar hakkında buraya kadar belirttiğimiz hususların uygulamadan bir örneğini incelemek maksadıyla, bir Amerikan şirketinde¹¹⁷ yaptığımız çalışmada¹¹⁸, kendini yöneten takımlara geçişe iten sebepler, beklentileri ve planlama süreçleri incelenmiştir.

Şirketin kendini yöneten takımlara geçişine iten sebepler olarak; Amerika Birleşik Devletleri'nde aynı endüstrideki diğer şirketlerin de takım çalışmasını uygulamaları ve olumlu sonuçlar elde etmeleri, verimliliği artırma, kaliteyi yükseltme, iç ve dış müşteri memnuniyetini artırma ve en önemlisi Silahlı Kuvvetler gibi yüksek riskli bölgelerde hizmet etme zorunluluğu bulunması sebebiyle hızlı ve doğru karar verme yeteneğini artırma gibi istekler olduğu öğrenilmiştir.

1977 yılından itibaren yönetim alanındaki gelişmelere paralel olarak toplam kalite yönetimi felsefesini benimseyen bu şirket, 1980'li yıllardan beri takım çalışmasını, özellikle de kalite çemberleri çalışmasını uygulamıştır. 1992 yılında ise yönetim yapısını yalınlaştırmış ve küçülmeye gitmiştir. Bu gelişme maddi olarak bazı gelişmeler sağlamış olmasına rağmen, karar verme sürecine çalışan katılımını tam olarak

¹¹⁷1910 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin Georgia Eyaleti'nin Savannah şehrinde kurulmuştur. Zaman içinde faaliyet alanlarını genişleterek, Amerikan Kara Kuvvetleri'nin ülke dışındaki üslerinin bir çoğunun inşaat, bakım ve onarım işlerini üstlenmişlerdir. Müşteri profili hükümet organizasyonları yoğunlukta olmak üzere sanayi şirketleridir. Hükümet organizasyonları içinde ise en büyük müşterisi Savannah şehrindeki bir askeri üstür.

¹¹⁸Şirketle tanışmamız, ABD'nde görevli olduğumuz 2000 yılının Mayıs ayı içerisinde olmuştur. Görevli olduğumuz Amerikan Kara Kuvvetlerine ait bir üssün inşaat, bakım onarım işini yürüten bu şirketinin basında çıkan bir reklamı üzerine şirket yetkilileri ile yaptığımız görüşme sonucunda bu çalışmayı yapmaya karar verdik. Sadece bir aya yakın bir süremiz olmasına rağmen, bu çalışmanın Türkiye'de yayınlanacak olması ve şirket yetkililerin yardımseverliği çalışmamızı hızlandırmış ve sonuca ulaşmamızı sağlamıştır. Zamanımızın yetersizliği sebebiyle çalışmamız, direkt olarak yöneticilerle ve takım üye ve liderleri ile yapılan görüşmelerle, yaklaşık sekiz senelik tecrübelerinden faydalanmak şeklinde olmuştur.

sağlayamamıştır. Karara katılma sadece kalite çemberlerinin yönetime sunuşları sonucunda ortaya çıkan teklifler olarak kalmıştır. Her ne kadar kalite çemberlerinin şirkete ve çalışanlara sağlamış olduğu getiriler göz ardı edilemezse de bir müddet sonra çemberlerin beklentilerinde azalma olması, kalite çemberlerinin, klasik hiyerarşik yapıya ilişkin herhangi bir gelişme öngörmemesi, hiyerarşideki kademeleri azaltmada herhangi bir rolü olmaması ve kalite çemberlerinin sınırlı yetkisi, karar verme ve uygulama süreci için yetersiz kaynağa sahip olması sebepleri ile değişik arayışlar içine girilmiştir.

a. Yönetimin beklentileri

1993 yılında şirket, çalışma yapısına ve takım çalışmalarına yeni bir anlayış getirmeye karar vermiştir. Bu anlayışla, karar verme ve uygulamaya, daha yüksek oranda çalışan katılımını sağlama ve bunları yapabilmek için yeterli kaynak sağlamak amaçlanmıştır. Çalışanların, yönetimde müşteri odaklı esnek, hızlı ve doğru karar verme anlayışında anahtar rolü üstlenmesi hedeflenmiştir.

Ulaşım servis müdürü "Roger Stanley" ve ulaşım servisi yönetim takımı, aynı yıl içerisinde çalışanların katılımının sağlanacağı bir çalışma çevresi geliştirmişler ve çalışanların bu işin doğal üyeleri olmasını amaçlamışlardır. Üst yönetimin niyeti beş yıl içerisinde, çalışanların karar verme sürecinde aktif rol almalarını veya departman içinde operasyonel kararların %80'ini vermelerini sağlamayı hedeflemişlerdir. Takımlardan şunlar beklenmiştir:

- Tanımlanan çalışma çevresinde iş proseslerini yönetmek,

- Tanımlanan çalışma çevresinde iş proseslerini yönetmek,
- Problemleri mümkün olan en alt seviyede çözmek,
- İşle ilgili görevleri en az yöneltme ile yapmak,
- İş organizasyona veya departmana sağlayacağı katkı derecesine göre değerlendirmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için hedefleri ortaya koymak,
- Şirketin hedeflerine göre takımdaki rolleri belirlemek,
- Eğitim gereksinimleri tanımlamak ve değerlendirmek.

b. Beş Aşamalı Proses

Ulaşım servisinin kendini yöneten takımlara geçiş için beş yıllık stratejik planı bir tanıtım safhası, dört uygulama safhasından oluşmaktadır.

BİRİNCİ SAFHA: Takım konseptinin tanımlanma safhasıdır. Bu kritik safha bir yıl sürmüştür. Takımlar çalışmaya başlamadan önce tüm çalışanların, takımların nasıl çalışacağını ve çalışma çevresini nasıl değiştireceğini çok iyi anlaması gerekmektedir. Bu safhada, departmanın takım konseptine hazır olup olmadığı değerlendirilmiş, spesifik olarak geçiş planı geliştirilmiş ve bir başlangıç toplantısı yapılarak, takım konsepti ve beş yıllık stratejik plan açıklanmıştır.

Stratejik plan şunları içermektedir:

- Takımın departman hedefleri,

- Üst yönetimin ve diğer yöneticilerin desteği,
- Her safhada yöneticilerin el çekeceği ve takımın yetkisine bırakılacak görevlerin listesi,
- Yeni iletişim ağının oluşturulması,
- Yönetimin ve takımın rollerinin tam olarak açıklığa kavuşması,
- Yeni organizasyon şemasının tanımlanması,
- Takım üyelerinin kazanması gereken nitelikler,
- Daha esnek ve daha motive edilmiş olmaları,
- Sürekli gelişme doğrultusunda çalışma,
- Yüksek kaliteye ulaşma,
- İşle ilgili prosesleri planlama, geliştirme ve uygulama,
- Müşteri odaklı anlayışla çalışmaları,
- Teknik yeteneklerini sürekli gelişme ile geliştirmeleri.

İKİNCİ SAFHA: Üst yönetimin yetki devri safhasıdır. 18 ay süren bu safhada takımlar, üst yönetimin el çektiği, yetkilerini devrettiği aşağıdaki işlerin sorumluluklarını almışlardır:

- Temizlik,
- Güvenlik,
- Teçhizat bakımı,
- İşçi eğitimi ve planlaması.

Ayrıca bu safhada takımlar, bundan sonraki proses için eğitim ve geliştirme planları yapmışlardır. Takım üyelerinin rolleri ve görevleri netleşmiştir. Şirketin misyonuna göre takımın hedefleri ve operasyonel kuralları belirlenmiştir.

Takım üyeleri bu safhada çatışma safhasını geçirmiştir ve üyeler oldukça heyecanlıdır. Yöneticiler burada koçluk görevini üstlenmiş ve takım üyelerinin ümitlerini kaybetmemeleri için bazı erken başarıların gerçekleştirilmesine yardımcı olmak zorunda kalmışlardır.

ÜÇÜNCÜ SAFHA: Problem çözme safhasıdır. Bu safhada yönetim yüksek seviyedeki bazı sorumluluklarını devretmiştir. Takımlar aynı zamanda aşağıda belirtilen bazı yönetim kaynaklarını ve araçlarını da yönetimden devralmışlardır.

- İşe alma,
- Yeni takımlar oluşturma ve takıma yeni üyeler alma,
- Departmanlar arası ve proje takımları oluşturma,
- Çalışma saatlerini ayarlama,
- İç ve dış müşterilerle direkt ilişkiler kurma.

18 ay devam etmesi planlanan bu safha, gerçekte bir senede tamamlanmıştır. Tüm geçiş sürecinde en kritik süreç olmuştur. Şirketteki tüm personel, takımların performansı ve bundan sonraki yönü üzerine eğilmiştir.

Takım üyeleri daha çok sorumluluk almak için isteklidirler ve üst yöneticiler de sorumluluklarının büyük bir bölümünü devretmekle, kendilerine, stratejik konularla ilgilenme için zaman yaratmışlardır. Fakat

her şey bitmiş değildir. Eğitim sürekli olarak geliştirilerek devam etmektedir.

DÖRDÜNCÜ SAFHA: Alışma safhasıdır. Bu safha da 18 aylık bir safhadır. Yoğun çalışma, eğitim faydalı olmaya başlamıştır. Tüm çalışanlar, takımları bir yaşam biçimi olarak algılamışlar ve pozitif etkilerini görmüşlerdir.

Takımlar malzeme alımı, tedarikçilerle ilişkiler, çevresel konular gibi birçok konunun sorumluluklarını almaya başlamışlardır. Kendi gelişimlerini ve ellerindeki bilgi ve tecrübelerini, diğer şirketler ve departmanlarla paylaşmaya başlamışlardır.

BEŞİNCİ SAFHA: Bu safha diğer safhalara nazaran daha uzun süreli gerçekleşmiştir. Çünkü, yönetim, takımlara daha kompleks konularda yetki devretmeye başlamıştır. Performans değerlendirme, bütçe yönetimi, işe alma ve işe çıkarma gibi insan kaynaklarının stratejik konuları da takımların sorumluluğuna geçmeye başlamıştır.

c. Yönetimin Rolü

Mike Senory, bu geçiş sürecinde yönetimin kritik bir rol üstlendiğini, bütün yöneticilerin sorumluluk ve yetkinin eşit olarak takımlara devredildiğini ve yöneticilerin yeni ve farklı bir rol üstlenmelerini kabullenmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Üst düzey yöneticilerden biri olan “Cynthia Bloom”, prosesin ilerleyişinde çok sabırlı olunması gerektiğini, bazı anlaşmazlıkların, çatışmaların, farklı fikirlerin olabileceğini belirtmiştir. Fakat zamanla,

üyeler birbirleri ile çalıştıkça her şeyin düzeleceğini sadece sabırla ve bir plan dahilinde çalışılmasını tavsiye etmiştir.

Şirketin eğitim departman müdürü “Nacho Orozco”, bir eğitici olarak çok sabırlı olunması gerektiğini belirterek, şunları vurgulamıştır: “Ne zaman eğiteceğinizi çok iyi bilmeniz gerekir. Çalışanları eğitim yönünden beslemek yerine, nasıl besleneceklerini öğretmeniz gerekmektedir. Eğitimi klasik bir konferans salonunda yapamazsınız, onlara her türlü bilgiye ulaşabilecekleri bir eğitim ortamı yaratmalısınız. Kendi takımlarının hayatta kalabilmesi için kendilerini nasıl eğiteceklerini öğretmelisiniz. Takım üyelerine eğitim ihtiyaçlarını kendileri belirlemelerini öğretip (tam zamanında öğretim) metodunu uygulamalısınız. Takımların eğitim ihtiyaçları zamanında tespit edilip, ihtiyaç hissettikleri ve anında kullanacakları zaman eğitimi gerçekleştirirseniz öğrettiklerinizi unutmayacaklardır. Örnek olarak klasik eğitim yöntemleri ile istatistiki proses kontrol tekniklerinin eğitimi verirsiniz (bir odada toplayıp anlatırsanız), anında bu yöntemleri kullanmayacakları için bir süre sonra unutacaklardır. Takım çalışmasını uygulamayı düşünen firmalara tavsiyem, kendini yöneten takımların teşkilinin hızlı bir onarım tekniği olmaması sebebiyle yanlış beklentiler içine girmemeleridir. Karar verme prosesinin takımlarca yürütülmesi zaman alacaktır.”

Takım liderlerinden biri olan “Carlos Laborin, takım üyelerinin müşterilerle direkt temas kurduğunu ve pozitif veya negatif geri bildirimim hemen alındığı belirtilmiştir. Sonuç; bir aracın operatörü ile tamircinin problemi çözmek için direkt olarak iletişim kurmasıdır. Yönetim, bu prosese müdahale etmemektedir. Çünkü araç operatörü, tamir

servisinin müşterisidir. Tabii ki bu süreç için bir prosedür gerekmektedir ve bunu da takım kendisi yapmaktadır.

Tamir servisi kendini yöneten takımlar üyesi mühendis Phil Harris bunlara ek olarak, yönetimin kendilerini en iyi yapabilmeleri için desteklediğini ve teçhizat kullanımını, tamir servisinin bütçe yönetimini, ve tamir prosesini kendilerinin yürüttüğünü belirterek, şu anda, daha önce üst yönetim ile aralarındaki zaman alıcı ilişkilerin ve gereksiz bürokrasinin ortadan kalktığını vurgulamıştır. Tamir kendini yöneten takımı, problemlerle kendileri karşılaşmaktadırlar ve çözüm yaratmaktan kendileri sorumludurlar.

V. UYGULAMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Genel olarak bu araştırmanın amacı, çalışanların işle ilgili ve ekonomik/stratejik konularda karara katılımında beklenen ve gözlenen gerçek seviyelerinin, işletme ve çalışanların kalite çemberlerine üye olup olmaması arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırmamızda, toplam kalite yönetiminde tipik bir çalışan katılımlı takım çalışması örneği olan, kalite çemberleri prosesine daha yakından bir bakış ve gerçekçi beklentilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Özellikle üst düzey yöneticilerin kalite çemberlerinden gereğinden fazla bir beklenti içine girme eğilimleri olması sebebiyle, çember üyelerinin katılım beklentileri veya gerçekleşen katılımının, çalıştıkları işle ilgili kararlarda veya ekonomik/stratejik konularda mı olduğu incelenmeye çalışılmıştır. Bu beklentiler doğrultusunda hangi kalite takımının uygulanması gerektiği belirlenebilecektir.

Ayrıca, işletme farklılıklarının, kalite çemberleri prosesinde bir faktör olup olmadığı da incelenmiştir.

Araştırmamızdaki tüm ifadeler uygulama yapılan işletmelerdeki üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulan bir kurul tarafından geliştirilmiştir.

Uygulamamızda yer alan bireyler, İstanbul'da konuşlu, hizmet sektöründe faaliyet gösteren üç ayrı işletmeden seçilmişlerdir. İşletmelerin üst düzey yöneticilerine yapılan yazılı başvuru neticesinde, yöneticilerin istekleri doğrultusunda işletme isimleri belirtilmemiştir. Araştırmamızda bu işletmeler A, B ve C işletmesi olarak adlandırılmıştır.

B. ÖRNEKLEM

A işletmesi 436'sı mavi yakalı olmak üzere toplam 500 kişiden oluşmaktadır. 100'e yakın proje üretmiş toplam 10 adet kalite çemberinde, yaklaşık 78 çalışan bulunmaktadır. Araştırma yürütüldüğü esnada, işletmede kalite çemberleri çalışmasının 3 yıldan beri devam ettiği öğrenilmiştir.

B işletmesinde 659'u mavi yakalı olmak üzere toplam 710 kişi çalışmaktadır. Toplam 8 kalite çemberinin 48 üyesi mevcuttur. Yaklaşık 3 yıldan beri devam eden kalite çemberlerinde, araştırmanın yürütüldüğü zamana kadar toplam 84 proje üretildiği bildirilmiştir.

C işletmesinde 698'i mavi yakalı olmak üzere toplam 750 çalışan vardır. Araştırma anında toplam 125 adet üyeden oluşan, 19 kalite çemberi bulunmaktadır. Kalite çemberlerinin yaklaşık 5 yıldan beri aktif olarak faaliyette bulunduğu öğrenilmiştir. Programın başlangıcından bu yana toplam 125 adet proje üretilmiştir.

C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Araştırma Kapsamına Giren Bireyler

Araştırmamızın kapsamına giren bireyler, üç işletmeden kalite çemberlerine üye olan ve olmayan toplam 224 çalışandan oluşmaktadır. A işletmesinden 73, B işletmesinden 88 , C işletmesinden 63 adet olmak üzere toplam 224 çalışandan cevap gelmiştir. Geri dönüş oranları şu şekildedir: A işletmesi 107/148 (% 67), B işletmesi 115/170 (% 62) ve C işletmesi 93/112 (%80). Geri dönüş oranı toplam olarak % 73 dür.

Kullanılamaz durumda olan cevaplar elimine edildiğinde bu oran % 52 ye düşmüştür.

C işletmesinde araştırma kapsamına giren bireyler % 58 oranında kalite çemberleri üyesi olmasına rağmen, B işletmesinde bu oran % 33,7, A işletmesinde % 27,5 dir. Bireyler arasında cinsiyet farkı, eğitim seviyesi ve yaş önemli bir farklılık arz etmemektedir.

2. Ölçme Aleti

Ölçme aleti olarak araştırmamızda kullanılan ifadelerin sayısı 15 adettir. Bireylerden 15 adet tipik çalışma ortamı kararlarından hangilerine katılmayı beklediklerini ve hangilerine gerçekten katıldıklarını cevaplamaları istenmiştir. Cevaplar beklentileri ve gerçekleştirenleri olmak üzere iki ayrı sınıflandırmayla, 1(tamamen hayır), 2(hayır), 3(kararsızım), 4(katılıyorum), 5(tamamen katılıyorum) olmak üzere Likert Skalasında kategorilendirilmiştir.

3. İşlem

Araştırmamızda uygulama yapılan organizasyonlardaki yöneticilerle görüşülerek, bireylerin bir salonda toplanması ve anketteki ifadelerin yazılı olarak cevaplanması şeklinde gerçekleştirilmiştir.15 ifadenin işaretlenmesi yaklaşık 15-20 dakika sürmüştür. Bkz.EK:ANKET FORMU

Anketler bireylerden alındıktan sonra, her bir bireyin işaretlemiş olduğu ifadeler Likert Ölçeğine göre puanlanarak "SPSS 10.0.1"¹¹⁹ istatistik

¹¹⁹ SPSS for Windows 10.0.1. Standart version, İstatistik Programı, SPSS Inc., 1999.

programının data bölümüne girilerek, ileriki bölümlerde açıklanacak analizler uygulanmıştır.

İlk olarak anketteki ifadelere, “Varimax Rotasyonu” yöntemiyle ana bileşenler kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi çalışanların, çember üyesi olup olmadıklarına bakılmaksızın beklenen ve gerçek katılım ifadelerine ayrı ayrı uygulanmıştır.

Beklenen karar ifadelerine uygulanan faktör analizinde, Faktör 1 yüklemesi yüksek, Faktör 2 yüklemesi düşük olan karar ifadeleri, 1, 2, 3, 4, 5, 7 ve 8 no’lu ifadelerdir. Aynı şekilde, Faktör 1 yüklemesi düşük, Faktör 2 yüklemesi yüksek olan karar ifadeleri, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15 no’lu ifadelerdir. Bkz. TABLO-4.

TABLO-4 : Çalışanların Katılmayı Bekledikleri Karar İfadeleri Faktör Analizi

İFADELER	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2
1.Kendi bölümünde iş ve istirahat saatlerini belirleme	0.730	0.248
2.Kendi bölümündeki çalışanların iş dağılımını yapma	0.640	0.281
3.Kendi bölümündeki anlaşmazlıkların çözümü	0.680	0.212
4.İşle ilgili problemlerin çözümü	0.763	0.275
5. Çalışma şartlarını iyileştirme	0.739	0.237
6.Ödüllendirme	0.461	0.552
7.Bölümler arası transferlerin yapılması	0.616	0.239
8.Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi	0.584	0.317
9.Malzeme tedariki	0.194	0.779
10.Bölümlerin organizasyon yapısını belirleme	0.492	0.565
11.Denetçilerin seçimi	0.418	0.535
12.Organizasyon politikası belirleme	0.359	0.568
13.Bütçe yönetimi ve kullanılması	0.322	0.768
14.Ana teçhizat tedariki	0.161	0.864
15.Organizasyon uzun vadeli plan ve hedeflerinin belirlenmesi	0.473	0.559

Gerçekleşen karar ifadelerine uygulanan faktör analizinde, Faktör 1 yüklemesi yüksek, Faktör 2 yüklemesi düşük olan karar ifadeleri, 1, 2, 3, 4, 5, 8 ve 9 no`lu ifadelerdir. Aynı şekilde, Faktör 1 yüklemesi düşük, Faktör 2 yüklemesi yüksek olan karar ifadeleri, 6, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15 no`lu ifadelerdir. Bkz. TABLO-5

TABLO-5 : Çalışanların Gerçekte Katıldıkları Karar İfadeleri Faktör Analizi

İFADELER	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2
1.Kendi bölümünde iş ve istirahat saatlerini belirleme	0.718	0.229
2.Kendi bölümündeki çalışanların iş dağılımını yapma	0.760	0.084
3.Kendi bölümündeki anlaşmazlıkların çözümü	0.735	0.187
4.İşle ilgili problemlerin çözümü	0.801	0.145
5. Çalışma şartlarını iyileştirme	0.659	0.286
6.Ödüllendirme	0.324	0.527
7.Bölümler arası transferler ve terfinin yapılması	0.220	0.275
8.Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi	0.551	0.346
9.Malzeme tedariki	0.576	0.294
10.Bölümlerin organizasyon yapısını belirleme	0.356	0.649
11.Denetçilerin seçimi	0.033	0.718
12.Organizasyon politikası belirleme	0.236	0.717
13.Bütçe yönetimi ve kullanılması	0.141	0.723
14.Ana teçhizat tedariki	0.461	0.599
15.Organizasyon uzun vadeli plan ve hedeflerinin belirlenmesi	0.211	0.733

Bu tablolardaki ifadelerdeki faktör yüklemelerine göre, her ik tabloda da faktör 1 yüklemesi yüksek, faktör 2 yüklemesi düşük olan 1, 2, 3, 4, 5, 8 nolu ifadeler, işle ilgili karar ifadeleri olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde, faktör 1 yüklemesi düşük, faktör 2 yüklemesi yüksek olan 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15 nolu ifadeler ekonomik/stratejik karar ifadeleri olarak belirlenmiştir. 7 ve 9 nolu ifadelerde belirli bir sabitlik olmadığından değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Yapılan faktör analizine göre, işle ilgili karar ifadeleri ve ekonomik/stratejik karar ifadeleri olmak üzere iki ölçek geliştirilmiştir. Bkz. TABLO-6.

TABLO-6 : İşle İlgili ve Ekonomik/Stratejik Karar İfadeleri

İŞLE İLGİLİ KARAR İFADELERİ	EKONOMİK/STRATEJİK KARAR İFADELERİ
1. Kendi bölümünde iş ve istirahat saatlerini belirleme	1. Bölümlerin organizasyon yapısını belirleme
2. Kendi bölümündeki çalışanların iş dağılımını yapma	2. Denetçilerin seçimi
3. Kendi bölümündeki anlaşmazlıkların çözümü	3. Organizasyon politikası belirleme
4. İşle ilgili problemlerin çözümü	4. Bütçe yönetimi ve kullanılması
5. Çalışma şartlarını iyileştirme	5. Ana teçhizat tedariki
6. Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi	6. Organizasyon uzun vadeli plan ve hedeflerinin belirlenmesi
	7. Ödüllendirme

D. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma verileri SPSS 10.01 istatistik programı ile değerlendirilmiş olup, buraya kadar olan tablolar, öncelikle ankette belirtilen ifadelerden hangilerinin işle ilgili, hangilerinin ise ekonomik/stratejik konularda olduğunu incelemeye yöneliktir.

Bundan sonraki tablolarda ise öncelikle işletme çalışanlarının ifadelerine verdikleri ortalama puanlar ile daha sonra yapılacak olan Anova analizinde kullanılmak üzere Standart Sapma değerleri hesaplanacaktır. En son olarak da Anova analizi sonuçları ve bunun değerlendirilmesi belirtilecektir.

A İşletmesinde, çember üyelerinin ve üye olmayanların, işle ilgili veya ekonomik/stratejik konularda karara katılma beklentileri ve gerçekleşen katılımların ortalama puanlarına bakıldığında, kalite çemberlerine üye olanların beklenen ve gerçekleşen katılımlarının, üye olmayanlara nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Bkz. TABLO-7.

A işletmesinde olduğu gibi, B İşletmesinde de kalite çemberleri üyelerinin beklenen ve gerçekleşen katılım ifadelerine verdikleri ortalama puanlar, üye olmayanlara nazaran daha yüksektir. Bkz. TABLO-8.

TABLO-7 : A İşletmesi Çember Üyeleri ve Üye Olmayanların İfadelere Verdikleri Ortalama Puanlar(m) ve Standart Sapma Değerleri(Sd)

DEĞİŞKEN	ÇEMBER ÜYELERİ			ÜYE OLMAYANLAR		
	SAYI	m	Sd	SAYI	m	Sd
İşle ilgili konularda beklenen katılım	24	20.33	4.39	49	18.94	4.07
Ekonomik/stratejik konularda beklenen katılım	24	15.04	5.77	49	14.69	5.06
İşle ilgili konularda gerçekleşen katılım	24	14.42	4.49	49	10.41	4.48
Ekonomik/stratejik konularda gerçekleşen katılım	24	7.42	2.00	49	6.71	1.80

TABLO-8 : B İşletmesi Çember Üyeleri ve Üye Olmayanların İfadelere Verdikleri Ortalama Puanlar(m) ve Standart Sapma Değerleri(Sd)

DEĞİŞKEN	ÇEMBER ÜYELERİ			ÜYE OLMAYANLAR		
	SAYI	m	Sd	SAYI	m	Sd
İşle ilgili Konularda Beklenen Katılım	31	22.84	3.41	57	19.44	5.17
Ekonomik/stratejik konularda beklenen katılım	31	18.06	5.32	57	15.35	6.66
İşle ilgili konularda gerçekleşen katılım	31	13.06	5.11	57	11.16	4.05
Ekonomik/stratejik konularda gerçekleşen katılım	31	7.48	2.71	57	6.82	2.19

C İşletmesinde de diğer iki işletmede de olduğu gibi kalite çemberleri üyelerinin beklenen ve gerçekleşen katılım ifadelerine verdikleri ortalama puanlar, üye olmayanlara nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Bkz. TABLO-9.

TABLO-9 : C İşletmesi Çember Üyeleri ve Üye Olmayanların İfadelere Verdikleri Ortalama Puanlar(m) ve Standart Sapma Değerleri(Sd)

DEĞİŞKEN	ÇEMBER ÜYELERİ			ÜYE OLMAYANLAR		
	SAYI	m	Sd	SAYI	m	Sd
İşle ilgili konularda beklenen katılım	35	21.09	4.10	28	19.39	5.04
Ekonomik/stratejik konularda beklenen katılım	35	17.17	5.38	28	16.11	5.09
İşle ilgili konularda gerçekleşen katılım	35	14.40	3.96	28	12.43	5.41
Ekonomik/stratejik konularda gerçekleşen katılım	35	7.69	2.73	28	7.54	1.97

Üç işletmede toplam olarak işle ilgili ve ekonomik/stratejik konulardaki beklenen ve gerçekleşen karar ifadelerine verilen puanların ortalamalarına bakıldığında; çalışanların işle ilgili kararlara katılma beklentilerinin ve gerçekleşen katılımların, ekonomik/stratejik konulardaki kararlara katılım seviyesinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bkz. TABLO-10.

TABLO-10 : Toplam Beklenen ve Gerçekleşen Katılımın Çember Üyeleri ve Üye Olmayanların Verdikleri Ortalama Toplam Puanlar

DEĞİŞKEN	Çember Üyeleri(m)	Üye Olmayanlar(m)	Toplam (m)
İşle ilgili konularda beklenen ve gerçekleşen katılım	17.69	15.62	16.65
Ekonomik/Stratejik konularda beklenen ve gerçekleşen katılım	12.14	11.20	11.67

TABLO-7, 8, 9 ve 10 için yaptığımız açıklamalar, sadece, çalışanların ifadelere verdikleri puanların ortalamalarına bakılarak değerlendirilmiştir. Bundan sonraki Anova analizinde ise bu ilişkilerin anlamlı olup olmadığı araştırılacaktır.

TABLO-11 : Karara Katılımın İşletme ve Çember Üyeliği Arasındaki İlişkileri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	F	P
İŞLE İLGİLİ KONULARDA BEKLENEN KATILIM	İşletme	2.030	0.134
	Çember Katılımı	12.76	0.000
	İşletme x Çember Katılımı	0.990	0.373
EKONOMİK/STRATEJİK KONULARDA BEKLENEN KATILIM	İşletme	1.480	0.230
	Çember Katılımı	4.030	0.046
	İşletme x Çember Katılımı	0.584	0.559
İŞLE İLGİLİ KONULARDA GERÇEKLEŞEN KATILIM	İşletme	4.717	0.010
	Çember Katılımı	8.259	0.004
	İşletme x Çember Katılımı	3.489	0.032
EKONOMİK/STRATEJİK KONULARDA GERÇEKLEŞEN KATILIM	İşletme	0.592	0.554
	Çember Katılımı	2.265	0.134
	İşletme x Çember Katılımı	0.435	0.648
BEKLENEN VE GERÇEKLEŞEN KATILIMIN MULTİDEĞİŞKEN ANOVA ANALİZİ	İşletme	2.582	0.009
	Çember Katılımı	4.002	0.004
	İşletme x Çember Katılımı	1.325	0.229

TABLO-11`de öncelikle her dört değişkenin (işle ilgili konularda beklenen katılım, işle ilgili konularda gerçekleşen katılım, ekonomik/stratejik konularda beklenen katılım, ekonomik/stratejik konularda gerçekleşen katılım), tek taraflı olarak, işletme, çember katılımı bağımlı değişkenleri ile yapılan Anova analizi ve işletme ve çember katılımı bağımlı değişkenlerinin birleştirilerek yapılan, çift taraflı Anova analizlerinin bir özeti ile beklenen ve gerçekleşen katılımın multideğişken Anova uygulamaları bulunmaktadır. Bkz. TABLO-11.

Bu Tabloya göre;

İşle ilgili beklenen katılım, işletme bağımlı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemesine rağmen, çalışanların çemberlere üye olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşletme ve çember üyeliği değişkenleri birleştirildiğinde yapılan çift taraflı Anova analizinde ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Ekonomik/stratejik konularda beklenen katılım değişkeni, aynı şekilde sadece çember üyeliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İşe ilgili konularda gerçekleşen katılım değişkeni ise hem işletme hem de çember üyeliği bağımlı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aynı zamanda bu değişken, işletme ve çember üyeliği bağımlı değişkenleri birleştirilerek yapılan çift taraflı Anova analizinde de anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Ekonomik/stratejik konularda gerçekleşen katılım değişkeni hiçbir bağımlı değişken için anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Beklenen ve gerçekleşen katılım, multideğişken Anova analizi sonuçlarına göre; işletme ve çember üyeliği bağımlı değişkenleri için anlamlı bir farklılık gösterirken, bu bağımlı değişkenler birleştirilerek yapılan çift taraflı Anova analizi uygulamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yukarıda belirtilen bulgulara göre;

İşle ilgili konulardaki kararlarda gözlenen gerçek katılım, hem araştırmamızda incelediğimiz üç işletme arasında hem de çalışanların çemberlere üye olup olmamasına göre farklılık göstermektedir ve bu farklılık anlamlıdır. Bu farklılık anlamlı olduğuna göre çember üyelerinin işle ilgili konularda gerçekleşen karara katılım seviyesinin, üye olmayanlara nazaran daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

İşle ilgili konulardaki kararlarda hem beklenen hem de gerçekleşen katılım ile ekonomik/stratejik konulardaki kararlara katılım beklentisi, çalışanların çemberlere üye olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ekonomik/stratejik konulardaki kararlarda gerçekleşen katılım ise hiçbir değişkene göre bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla çember üyelerinden ekonomik/stratejik konularda kararlara katılmasını ve bu konularda herhangi bir iyileştirme yapmasının beklenmemesi gerektiğini belirtebiliriz. Eğer böyle bir beklenti varsa kalite çemberlerinin buna çare olamayacağını, bunun yerine kendini yöneten takımların uygulamasının uygun olabileceğini belirtebiliriz.

Her iki konuda da hem beklenen hem de gözlenen karara katılım seviyelerinin toplam olarak değerlendirilmesinde ise karara katılım, işletmeler arasında ve çalışanların çemberlere üye olup olmamasına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Fakat, işletme ve çember üyeliği

değişkenleri beraber değerlendirildiğinde farklılık anlamlı olmamaktadır. İki değişken beraber değerlendirildiğinde anlamlı farklılığın olmama sebebinin ise, karara katılımın toplam olarak hesap edildiğinde, ekonomik/stratejik konulardaki kararlarda gerçekleşen katılımın da bu toplama dahil edilmesinden kaynaklandığını düşünmekteyiz.



VI.SONUÇ

Değişen dünyada, müşteri ve çalışanların beklentileri, rekabet faktörleri gün geçtikçe değişmekte ve teknoloji hızla gelişmektedir. Son yıllarda yaşanan bu hızlı gelişen değişimler, işletmeleri tam bir karmaşa içerisine sokmaktadır. Klasik yönetim şekilleriyle bu kaos ortamında ayakta kalmak artık imkansızdır. İki şey artık kesin olarak anlaşılmıştır: Eski kurallar artık işe yaramamaktadır, ve hiç kimse yeni kuralların ne olduğunu bilememektedir. Çünkü kurallar sürekli değişmektedir. İşte bu değişen kurallara ayak uydurabilmek için, organizasyonlardaki işgörenlerin kişisel gelişimlerine, yaratıcılığına, ve doyumuna; işletmelerin verimlilik, esneklik, hızlı ve doğru karar verme, hızla değişen iş çevresine süratle ayak uydurma, işgören, işveren, diğer işletmeler ve müşterilerle iletişimi sağlama gibi amaçları bulunan takım çalışmaları, hızla değişen dış çevrede ve bu değişimi yakalamakta zorlanan hatta bu değişimi bizzat yapmak isteyen işletmelerde uygulanması gereken bir zorunluluk haline gelmiştir.

Takımlar teoride faydası tartışılmazdır. Fakat, pratikte durum biraz daha farklıdır. İş dünyası, başarısız kalite çemberleri uygulamaları ile doludur. Bu başarısızlıklar, kalite çemberleri uygulamasının yanlış olduğundan değil, yanlış uygulamaktan kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, takım çalışmasının çok kolay olduğu gibi bir yanlış kanıya kapılabilmektedirler. Takımları yüksek performanslı arabalara benzetebiliriz, yüksek performanslıdırlar, ama, pahalı ve yüksek bakım gerektirirler.

En çok rastlanan problemlerden bir tanesi de işletmelerin aceleci davranmaları, ve yanlış beklentilerle doğru işe doğru takım

kuramamalarıdır. Örnek verecek olursak; kalite çemberleri, üyelerin rutin olarak toplanıp, kendi yaptıkları işle ilgili konularda problemleri bularak, çözen ve yönetime sunan takımlardır. Çalışanların gelişimine ve işletmelerde iyileştirmeler yaparak verimliliği artırmasına ve çalışan katılımını sağlamasına rağmen, hızlı karar vererek yüksek performans gösterme, stratejik konularda iyileştirme öngörmemektedir. Bunları sağlayacak takım tipi, kendini yöneten takımlardır. Yanlış beklentileri olan yöneticiler ise neden kalite çemberlerinin çalışmadığını merak etmekte ve ümitsizliğe kapılarak, başarısızlığa uğramaktadırlar.

İşletmelerin yanılığa düştükleri konulardan bir tanesi de uyguladıkları takım çalışmasının özelliklerine bakmadan takım kurmalarıdır. Örneğin; belirli bir konuda bir iyileştirme yapmak veya belirli bir problemi çözmek amacıyla kalite çemberleri değil, problem çözme takımlarını kullanmak gerekir. Eğer takımlardan karar vermelerini ve uygulamalarını bekliyorsak, gerekli kaynak, bilgi ve becerilerle donatılmış olan kendini yöneten takımları kullanmamız en uygun olan yoldur. Fakat hangi takım tipini uygulamak gerekiyorsa mutlaka o takım tipinin organizasyonel ve teknik gereksinimlerini yerine getirmek gerekmektedir.

Problem çözme takımları yavaş gelişen statik endüstrilerde, geleceği tahmin edilen pazarlarda, verimli sonuçlar getirebilen, belirli bir problemi süratle çözümede kullanılabilen, problem çözüldüğünde dağılan takımlardır.

Matris yapıya sahip kalite geliştirme takımları, hızlı değişen pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerde, müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek için en etkili takımlardır.

Kendini yöneten takımlar, kalite geliştirme takımları veya kalite çemberlerinden verimli sonuçlar alan işletmelerde dinamizmi sağlamak,

iletişimi hızlandırmak hızlı karar vermek ve yatay bir hiyerarşik yapıya ulaşmak için en uygun takım çalışmasıdır.

Sanal takımlar(virtual teams), üyeleri farklı yerlerde bulunmak zorunda olan işletmelerde uygulanabilecek bir takım çalışmasıdır. Bu takımlar, aslında bir takım tipi değil, iletişim ve kullandıkları teknoloji ile diğer takımlardan ayrılan bir çalışmadır.

Çalışmamızda, çalışanların işle ilgili ve ekonomik/stratejik konularda karara katılımda beklenen ve gözlenen gerçek seviyeleriyle, işletme ve çalışanların kalite çemberlerine üye olup olmaması arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, kalite çemberleri prosesine daha yakından bir bakış ve gerçekçi beklentiler incelenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda, özellikle üst düzey yöneticilerin kalite çemberlerinden gereğinden fazla bir beklenti içine girme eğilimleri olması sebebiyle, çember üyelerinin katılım beklentileri veya gerçekleşen katılımının çalıştıkları işle ilgili kararlarda veya ekonomik/stratejik konularda mı olduğu araştırılmıştır.

Yapılan uygulamada, işle ilgili konulardaki kararlarda gözlenen gerçek katılım, hem araştırmamızda incelediğimiz üç işletme arasında hem de çalışanların kalite çemberlerine üye olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ekonomik/stratejik konulardaki kararlarda gerçekleşen katılım ise hiçbir değişkene göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Dolayısıyla kalite çemberleri üyelerinden ekonomik/stratejik konularda kararlara katılmasını ve bu konularda herhangi bir iyileştirme yapmasının beklenmemesi gerektiğini belirtebiliriz.

Uygulama sonuçlarında da görüldüğü gibi bir takım tipi olan kalite çemberlerinden, stratejik konularda iyileştirme bekleyen yöneticiler, hayal kırıklığına uğrayacaktır.

Sonuç olarak, takım çalışması uygulamasında bazı zorluklar olduğunu ve bu zorlukların üstesinden gelinerek, organizasyona en uygun takım veya takımların uygulanması zorunluluğu olduğunu belirtebiliriz. Çünkü, işletmeler hızla gelişen acımasız rekabet ortamında, takımlar olmadan ayakta kalamayacaklardır. Sürekli değişen ve küreselleşen iş dünyasında işletmeler, takımlar olmadan çalışmanın, takımlarla çalışmadan daha zor olacağı için yatırım yapacaklardır.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

I. KİTAPLAR

AGUAYA Rafael, Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam,
Çeviren: Y. Kaan TUNÇBİLEK, Form Yayınları, İstanbul, 1994.

ARPAT Aytek, Kalite Güvence Sistemi, Hava Teknik Okullar Komutanlığı
Basımevi, 1994, İzmir.

BELL Chip R., Yetiştiren Yöneticiler, Kalder Yayınları No.19, 1998,
İstanbul.

**BRANDENBURGER Adam M. ve NALEBUFF Barry J., Ortaklaşa
Rekabet,** Çeviren: Levent CİNEMRE, Scala Yayıncılık, 1998,
İstanbul.

CARR David K. ve Ian D. LITMANN, Excellence In Government,
Coopers&Lybrant, 1993, Arlington-VA.

CONTI Tito, Kurumsal Özdeğerlendirme, Kalder Yayınları No. 20, 1998,
İstanbul.

**ÇETİN Canan, Besim AKIN ve Vedat EROL. Toplam Kalite Yönetimi ve
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi,** Beta Basım Yayım Dağıtım
A.Ş., 1998, İstanbul.

DALE Barrie G., Managing Quality, 2. Baskı, Prentice Hall Ltd., 1994,
Hertfordshire.

**DAVIS Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı, Çevirenler: Kemal TOSUN ve
Diğerleri,** İşletme Fakültesi Yayınları, 1988, İstanbul.

DÜREN Zeynep, İşletmelerde Kalite Çemberleri, Evrim Basım Yayım
Dağıtım, 1990, İstanbul.

- EFİL İsmail, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, 2.Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi , 1996, Bursa.**
- EFİL İsmail, Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1996, Bursa.**
- EVANS James Robert, The Management and Control of Quality, West Publishing Company, 1993, St. Paul- Minnesota.**
- GORELICK, Carol Kleeman, Toward An Understanding Of Organizational Learning and Collaborative Technology: A Case Study Of Structuration and Sensemaking In A Virtual Project Team, Yayımlanmamış Doktora Tezi, The George Washington University, 2000, Washington.**
- HARDJONO T.W. ve Ten S. HAVE, Mükemmele Ulaşmanın Yolları, Rem Ofset, 1997, İstanbul.**
- HUGLI Wilbur George, Teams, Training and Trust In The Virtual Environment, The University Of West Florida, 2000, Florida.**
- IMAI Masaaki, Kaizen, 3. Baskı, Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. Ve Tic. A.Ş., 1997, İstanbul.**
- ISHIKAWA Kaoru, What Is Total Quality Control? The Japanese Way, Prentice-Hall Inc, İngilizce Çeviren: J. Lu DAVID, Englewood Cliffs,1985, N.J.**
- ISHIKAWA Kaoru, Toplam Kalite Kontrol, 2. Baskı, Kalder Yayınları No.7, 1997, İstanbul.**
- JENKINS Lee, Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi, Kalder Yayınları No. 18, 1998, İstanbul.**

KALITE DERNEĞİ ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR UZMANLIK GRUBU, ÖĞrenen Organizasyonlar, Kalder Yayınları No. 16, 1997, İstanbul.

KARATSU Hajime, TQC Wisdom of Japan, Productivy Press Inc., İngilizce Çeviren: JUSE Press Ltd., 1991, Cambridge-MA.

KAVRAKOĞLU İbrahim, Değişim ve Yaratıcılık, Kalder Yayınları No. 4, 1998, İstanbul.

KAVRAKOĞLU İbrahim, Sinerjik Yönetim, Kalder Yayınları No. 4, 1998 İstanbul.

KELEŞ Özgöl ve Yılmaz TAPTIK, Kalite Savaş Araçları, Kalder Yayınları No. 23, 1998, İstanbul.

LANGFORD David P. ve Barbara A. CLEARY, EĞitimde Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları No. 29, 1999, İstanbul.

LAWTON Chatwell L., An Analysis On The Effects of Teamwork Training On The Proficiency Of High Performance Teams In The International Exhibit Industry, Yayımlanmamış Doktora Tezi, The University of Oklohoma, 2000, Oklohoma.

MIYAUCHI Ichiro, Japonya`da Kalite Yönetimi, Çeviren: Salim ATAY, BZD Yayıncılık, 1999, İstanbul.

OHNO Taiichi, Toyota Ruhu, Çeviren: Canan FEYYAT, 2. Baskı, Scala Yayıncılık, 1998, İstanbul.

PFEFFER Jeffrey, Rekabette Üsttünlüğün Sırrı: İnsan, Çeviren: Sinem GÜL, Cem Ofset A.Ş., 1995, İstanbul.

RAO Ashok, Lawrance P. CARR ve Diğerleri, Total Quality Management: A Cross Functional Perspective, John Wiley & Sons Inc., 1996, A.B.D.

STRAKER David, A Toolbook For Quality Improvement And Problem Solving, Prentice Hall Ltd., 1995, Hertfordshire.

SABANCI Sakıp, Başarı Őimdi Aslanın Ağzında, 3. Baskı, Mart Yayınları, 1999, İstanbul.



II. MAKALELER

- ALDERFER Clayton, "Quality Circle Problem Solving And Common Cents", **The Journal Of Applied Behavioral Science**, S.26, No.3, 1990.
- AUBREY Charles, "Self Directed Work Teams", **5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler 2**, Kasım 1996.
- BABÜROĞLU Oguz N., "Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi", **Görüş Dergisi**, S.12, Kasım 1993.
- BANKER Rajiv D.ve Gorden POTTER, "Reporting Manufacturing Performance Measures To Workers: An Empirical Study", **Journal Of Management Accounting Research**, S. 5, 1993.
- BARRY Christine A., Nicky BRITTEN ve Colin BRADLEY, "Using Reflexivity To Optimize Teamwork In Qualitative Research", **Qualitative Health Research**, S. 9, No.1, 1999.
- BOROUGHES Don L., "Bureaucracy Busters", **US News & World Report**, S. 113, No.21, 1992.
- CHAKRABOTY Subrata, "Quality Circles: Can It Be Adopted Without Second Order Change", **Total Quality Management**, S. 3, No. 3, 1992.
- CHAUDRON David, "An Effective Quality Team", **HR Focus**, S. 72, No. 8, 1996.
- DALE B.G., "Quality Circles And Total Quality", **Total Quality Management**, Temmuz –Ağustos 1993.

DAVIDSON Garry, "Quality Circles Did not Die- Just Keep Improving",
CMA Magazine, S.69, No.1, 1995.

ESİN Arif, "Gümrük Birliği Sürecinde Kalite Meselesi", **Görüş Dergisi**,
S.12, Kasım 1993.

GEEHR Jill ve Micheal J. BURKE, "The Effects of Varying Degrees of
Voluntary Participation On Employee Attitudes And Program
Efficacy", **Educational&Psychology Measurements**, S. 95,
No.1, 1998.

GÜNGÖR Mustafa, "Bölükte Toplam Kalite Yönetimi", **Kara Kuvvetleri
Haber Bülteni**, Yıl 4, S. 13, Temmuz 1998.

HICKMAN Gill Robinson ve Creighton Zollar ANN, "Diverse self-directed
work teams developing strategic Initiatives for 21st Century
Organizations", **Public Personnel Management**, S.27, No.2,
1998.

HIRSHFIELD Claire, "Using clasroom Quality Circles To Combat
Japanophobia", **Social Studies**, S. 85, Nq.1, 1994.

KANTARCI Hazım, "Toplam Kalite Yönetimi", **Görüş Dergisi**, S.18,
Kasım 1994.

KARADOĞAN Doğan, "Toplam Kalite Yönetimi", **Ulaştırma Okulu ve
Eğitim Merkezi Komutanlığı Ulaşım Çağı Dergisi**, Yıl 2, S. 3,
Mart 1999.

KAREN Kerrigan, "Is It A Team Or A Union?", **Triangle Business
Journal**, S.11, No.49, 1996.

KAVRAKOĞLU İsmail, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kişisel Bir Yorum",
Görüş Dergisi, S.18, Kasım 1994.

- KIMBERLEY Buch, "Quality Circles And Employee Withdrawal Behaviors: A Cross Organizational Study", **The Journal Of Applied Behavioral Science**, S. 28, No.1, Mart 1992.
- KOMİLİ Halis, "Bir Hayat Tarzı Olarak Kalite", **Görüş Dergisi**, S.12 Kasım 1993.
- KÖSEOĞLU Mustafa, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, S. 4, 1994.
- KRISTEIN Kai ve Jens DAHLGAARD, "Quality Motivation in East Asian Countries", **Total Quality Management**, S.4, No.2, 1993.
- LISSY William E., "Workplace Teams", **Supervision**, S. 54, No.8, 1993.
- MORAND John D., "Total Quality Management; Work Groups", **Economic Development Review**, S. 11, No.3 1993.
- RANDENIYA R. ve N. BAGGALEY, "Total Quality Management: The Need To Uncouple Empowement", **Total Quality Management**, S. 6, No.3, 1995.
- SEÇİM Hikmet, "Devlet Hastanesinde Kalite Çemberleri Uygulaması", **I. Verimlilik Kongresi**, 27-29 Kasım 1991.
- SENCER Tulin, "Katılımcı Yönetimden Stratejik Katılımcı Yönetime Geçişte Beş Adım", **7. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler 4**, Kasım 1998.
- SHERWOOD K.F. ve B.G. DALE, "Quality Circles and Total Quality: A Case Study", **Total Quality Management**, S.4, No.2, 1993.

- SMELTZER Larry ve Ben KEDIA, "Knowing The Ropes: Organizational Requirements for Quality Circles", **Business Horizons**, Temmuz-Ağustos 1985.
- SPAIN David, To Improve Quality; "Improve the Teamwork Process", **Research Technology Management**, S. 39, No.4, 1996.
- STEEPLES Marion ve Vincent ALONZO, "Killing Quality", **Incentive**, S. 168, No.12, 1994.
- TANG Thomas Li-Ping ve Edra BUTLER, "Attributions Of Quality Circles' Problem Solving Failure", **Public Personnel Management**, S.26, No.2, 1997.
- TANG Thomas Li-Ping, "Managers' Attendance And The Effectiveness Of Small Work Groups", **Journal Of Social Psychology**, S. 131, No.3, 1991.
- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAŞTIRMA KOMİTESİ, "Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi", **Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Arkom Yayınları, 1994, İstanbul.
- YALÇINKAYA Nusret, "Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler", **Hava Kuvvetleri Dergisi**, S. 320, Şubat 1998.
- YALÇINKAYA Nusret, "Kalite Mantığı Nasıl Güçlendirilebilir", **Silahlı Kuvvetleri Dergisi**, S. 356, Nisan 1998.
- YÜKSEL Mustafa, "Ekip Çalışması", **Hava Kuvvetleri Dergisi**, S. 320, Şubat 1998.

EK : ANKET FORMU

Adınız Soyadınız :

Bölümünüz :

Kalite çemberi üyesi olup olmadığı :

Lütfen aşağıdaki soruları, kendinize uygun seçeneği işaretleyerek (x) cevaplandırınız. Teşekkürler.

1. Kendi bölümünüzdeki iş ve istirahat saatlerini, kendiniz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin belirlemesini ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

2. Kendi bölümünüzdeki personelin bölüm içindeki iş dağılımını,siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin yapmasını ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

3. Kendi bölümünüzdeki anlaşmazlıkları, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin çözmesini ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

4. Yaptığınız işle ilgili bir problem olduğunda, bu problemi siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin çözmesini ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

5. Çalışma ortamının geliştirilmesinde, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin iyileştirme faaliyetlerine katılmasını ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

6. Tüm işletme çapında (sadece kendi bölümünüz olmayabilir) mükafat veya cezaları, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin belirlemesini ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

7. İşletme içi atama ve transferlerin yapılmasını, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin yapmasını ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

8. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin belirlemesini ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

9. Kendi bölümünüzde kullanılan malzeme ve teçhizatı siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin almasını ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

10.Kendi bölümünüzün hiyerarşik yapısını, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin belirlemesini ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

11.Denetçilerin seçimini, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin yapmasını ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

12.Organizasyon politikasını, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin belirlemesini ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

13.Kendi bölümünüzde bütçeyi, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin kullanmasını ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

14.İşletme çapında ana malzeme ve teçhizat tedarikini, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin yapmasını ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

15.İşletmenizin uzun vadeli plan ve hedeflerini, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberinin belirlemesini ister misiniz?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

16.Kendi bölümünüzdeki iş ve istirahat saatlerini, kendiniz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi belirliyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

17.Kendi bölümünüzdeki personelin bölüm içindeki iş dağılımını,siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi yapıyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

18.Kendi bölümünüzdeki anlaşmazlıkları, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi çözüyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

19.Yaptığınız işle ilgili bir problem olduğunda, bu problemi siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi çözüyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

20.Çalışma ortamının geliştirilmesinde, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi iyileştirme faaliyetlerine katılıyor mu? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

21. Tüm işletme çapında (sadece kendi bölümünüz olmayabilir) mükafat veya cezaları, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi belirliyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

22. İşletme içi atama ve transferlerin yapılmasını, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi yapıyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

23. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi belirliyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

24. Kendi bölümünüzde kullanılan malzeme ve teçhizatı siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi alıyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

25. Kendi bölümünüzün hiyerarşik yapısını, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi belirliyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

26. Denetçilerin seçimini, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi yapıyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

27. Organizasyon politikasını, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi belirliyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

28. Kendi bölümünüzde bütçeyi, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi kullanıyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

29. İşletme çapında ana malzeme ve teçhizat tedarikini, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi yapıyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)

30. İşletmenizin uzun vadeli plan ve hedeflerini, siz veya üyesi bulunduğunuz kalite çemberi mi belirliyor? Bu konulardaki kararlara katkınız oluyor mu?

a.(tamamen hayır) b.(hayır) c.(kararsızım) d.(katılıyorum) e.(tamamen katılıyorum)