

13002-3

İŞLETMELERDE BAŞARI ARTIRMADA BİR FAKTÖR
OLARAK KALİTE ÇEMBERLERİ
BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
UYGULAMASI

Vahdettin SÖĞÜTLÜ
(Yüksek Lisans Tezi)

ESKİŞEHİR
1997

Vahdettin Söğütlü

Ö Z E T

Globalleşmenin bir sonucu olarak rekabetin hızla yaşandığı bir ortamda başarılı olabilen işletmelerin toplam kalite yönetimini ve onun bir parçası olan kalite kontrol çemberlerini uygulayan işletmeler olduğunu görüyoruz.

Kalite kontrol çemberleri, kuruluşun etkinlik, verimlilik, kalite gibi birçok sorunları görüşmek, tartışmak, çözümlenmek amacıyla oluşturulan küçük kümelerdir. 1960'lı yıllarda Japonya'da gelişmeye başlamıştır, hızla yayılarak Avrupa'da, ABD'de ve diğer birçok ülkede aynı zamanda da ülkemizde işletmelerin başarısı açısından önemli hale gelmiştir.

Kalite kontrol çemberlerinin çeşitli amaçları vardır, bunlar işletmenin gelişmesini sağlamak, verimliliği, motivasyonu arttırmak ve yönetime yardımcı olmaktır. Bu amaçların sağlanması için kalite kontrol çemberleri bazı unsurlardan oluşur, işgören grubu, gönüllülük, katılım, eğitim, sorun tespit edip çözme başlıcalarıdır.

Tüm bunlar bir organizasyonu gerektirir. 8-10 personelle bir liderden oluşur. Ayrıca kalite çemberlerinin uygulandığı bir organizasyonun ve yönetiminin bazı özellikleri vardır.

Kalite çemberleri uygulaması, kalite yükseltme, verimlilik artırma ve bunların sonucunda pazar payını ulusal ve uluslararası düzeye çıkarmak olduğu için işletmelerin başarılı olmak için üzerinde önemle durdukları bir konudur.

ABSTRACT

The companies survive in an environment of fierce competition as a result of globalization. The companies which can be successful in such an environment are those which employ total quality management and quality control circles.

Quality control circles are small teams which are formed to talk, discuss and solve the problems of the organization such as effectiveness, efficiency quality. Quality circles started to be used in Japan in 1960s. It spread to Europe, USA and other countries and also to our country in a short time and become very important for the success of companies.

Quality control circles have many objectives. These objectives are; to improve the organization, increase the efficiency and motivation and to help to the management to attain these objectives quality control circles must have some features. Participation, education, voluntary participation, a group of personnel and determination of problems and solutions are basic principles of quality control circles.

The form of a quality control circle needs an organization. It consists of 8-10 personnel and a leader. An organization which uses quality circles and the managers of this organization have some distinctive characteristics.

Since quality circles increase the quality and efficiency and as a result increase the national and international market share of the company, it's one of the most important subjects of the companies.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETMELERDE BAŞARI

I- KALİTE KAVRAMI	2
II- TOPLAM KALİTE KONTROL KAVRAMI.....	3
A- KALİTE KONTROLUN ESASLARI	4
B- KALİTE GÜVENLİĞİ	4
C- TOPLAM KALİTE KONTROLÜN YARARLARI	5
III- TOPLAM KALİTE KONTROL YÖNETİMİ	6
A- FELSEFESİ VE ÖĞELERİ.....	6
B- ÇAĞDAŞ YÖNETİM VE ORGANİZASYON.....	7
IV- BAŞARI, MOTİVASYON VE TOPLAM KALİTE İLİŞKİSİ.....	10
V- TOPLAM KALİTE KONTROL: TÜRKİYE'DE SANAYİNİN İLERLEMESİ, UYGARLIK DÜZEYİNİN YÜKSELTİLMESİ VE TÜRKİYE PERSPEKTİFİ.....	11

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BAŞARI ARTIRMADA BİR FAKTÖR OLARAK KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

I-	KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ KAVRAMI.....	13
II-	KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ GELİŞİMİ.....	14
	A-JAPONYA'DA KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ GELİŞİMİ.....	14
	B-AVRUPA'DA VE ABD'DE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ GELİŞİMİ.....	16
	C-TÜRKİYE'DE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ GELİŞİMİ.....	18
III-	KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ AMAÇLARI.....	21
IV-	KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ UNSURLARI.....	22
	A- İŞGÖREN GRUBU.....	22
	B- GÖNÜLLÜ OLMA.....	23
	C- SÜREKLİLİK.....	23
	D-KATILIM.....	24
	E- DÜZENLİ TOPLANTILAR.....	26
	F- EĞİTİM İŞLEVİ GÖRMESİ.....	26
	G- SORUN TESBİT ETME VE ÇÖZME.....	26
V-	KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ UYGULAMA SÜRECİ.....	27
	A-KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ ORGANİZASYONU.....	28
	B-KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ ORGANLARI VE GÖREVLERİ.....	31
	C-KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNE YARDIMCI OLAN DİĞER ORGANLAR.....	33

VI- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN UYGULANABİLMESİ İÇİN GEREKLE ORGANİZASYON VE YÖNETİM ÖZELLİKLERİ.....	36
A- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN UYGULANDIĞI ORGANİZASYON ÖZELLİKLERİ.....	36
B- KALİTE ÇEMBERLERİNİN UYGULANDIĞI ORGANİZASYONDA YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ.....	42
C- KALİTE ÇEMBERLERİ FAALİYETLERİNİ UYGULAMA PLANI.	42
VII- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNDE KULLANILAN TEKNİKLER.....	47
A-BEYİN FIRTINASI.....	47
B-VERİ TOPLAMA FORMLARI.....	48
C- PARETO İLE KARAR ANALİZİ.....	48
D- NEDEN SONUÇ DİYAGRAMI.....	49
E- KONTROL DİYAGRAMI.....	51
F- SUNUŞ.....	51
VIII- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN BAŞARILI OLMA KOŞULLARI.....	54
IX- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ UYGULAMA ALANLARI.....	56
X KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN İŞLETME BAŞARISINI ARTTIRMADA YARARLARI VE SAKINCALARI.....	57
XI- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ ETKİNLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER DALINDA 1997 AVRUPA
KALİTE ÖDÜLÜ ALAN BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ VE TİCARET
A.Ş.'NİN BU BAŞARISINDA KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN BİR
FAKTÖR OLARAK İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

I- UYGULAMANIN AMACI.....	63
II- UYGULAMANIN KAPSAMI.....	63
III- UYGULAMANIN YÖNTEMİ.....	63
IV- İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER.....	63
V- GÖRÜŞME.....	67
VI- BEKSADA YAPILAN GÖRÜŞMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	90
SONUÇ.....	93
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	i-iii
EKLER	iv-

GİRİŞ

Kalite kontrol çemberleri, kaliteyi hedeflenen düzeye, işle bizzat ilgilenenlerin yapacağı çalışmaların ulaştırabileceği temeli üzerine kurulmuş, insana yönelik bir programdır. diğer sosyal etkinliklerden farklı olarak işgören; çalıştığı süre içinde manevi yönden de tatmin edilir. İş görme paranın dışında yeni bir motivasyon sağlar, ait olma, önemli olma hissi verir, çalışan, yenilikçi düşünce ve yeteneklerini ortaya koyabilme olanağı bulduğu için, işini daha iyi yapma arzusu duyar.

Kalite kontrol çemberleri ile ilk kez işgörenin üretime beden güçleri dışında fikir güçleri ile de katılımları sağlanmıştır.

Bu çalışmada birinci bölümde işletmelerin başarılarının temeli olan toplam kalite yönetiminden bahsedilerek ikinci bölümde, başarı için uygulanan toplam kalite yönetimi projesinin bir faktörü olan kalite kontrol çemberlerine yer verilmiştir. kalite kontrol çemberlerinin tarihi gelişimi, genel amaçları, böyle bir uygulama ile işletmelerin sağlayacağı faydalar ve başarılı bir şekilde uygulamanın sınırları incelenmiştir. Ayrıca kalite kontrol çemberlerinin organizasyonunun nasıl olacağı, organları, görevleri ve kullanılan teknikler araştırılmıştır.

Son bölümde de küçük ve orta ölçekli işletmeler dalında 1997 Avrupa kalite ödülünü almış BEKSA Çelik Kord Sanayi A.Ş.'de uygulamanın ne şekilde olduğuna dair bir çalışma yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BAŞARI

I- KALİTE KAVRAMI

Geleneksel anlamda “kalite” kelimesi genellikle üretim faaliyetlerinde yaygındır. Bu anlayışa göre, kalitenin fiziksel olarak gözle görülebilmesi hizmet sektöründe daha zordur. Ancak günümüzde kalite, hizmet sektöründe de rekabet aracı olarak ön planda rol oynamaktadır.

Bir ürünün kalitesi izafidir. Kalite, bağımsız olarak var olamaz; ürünün kullanımına bağlı olması gerekir. Bu nedenle “kalite”, kullanıma uygunluk olarak tanımlanabilir. Bu şekilde bir ürünün kalitesini, ürünün tüketicinin beklentilerini tatmin etme yeteneğinin bir ölçümü olarak tanımlamak mümkündür.

Bir üretim sürecinin çeşitli aşamalarına göre kalite, çeşitli anlamlarda ele alınabilir: Dizayn kalitesi, kabul kalitesi, uygulama kalitesi, muayene kalitesi, güvenilirlik kalitesi v.b.

Bir başka şekilde, kaliteyi; gerçek kalite ve algılanan kalite olarak da incelemek mümkündür. Bir mal veya hizmeti sunmak için sarfettiği çaba ve katlandığı harcamaların, onun spesifikasyonlarına ulaşması durumunda elde edilen

kalite, gerçek kalitedir. Algılanan kalite ise, sübjektif bir kavramdır ve müşterinin algıladığı kalitedir. Bir mal veya hizmet, müşterilerin beklentilerini karşıladığı zaman, algılanan kaliteye ulaşılmış olur. Kalitenin iyileştirilmesi konusunda başarıya ulaşmak için her iki kalite kavramına da önem verilmesi gerekir.

Kalite, teknik bir fonksiyon, bölüm ya da bilinçlenme programı değildir. Kalite, topyekün ve eksiksiz olarak firma bazında ve tedarikçilerle bağlantılı şekilde uygulanması gereken, hareket noktası müşteri olan sistematik bir süreçtir.

Bir malın kalitesi, kullanımı belli bir süreç için yeterli olmak ve dizayn sağlamak amacına ulaşmak şartıyla, minimum bir üretim maliyetinde ve müşteri tarafından istenileni karşılayabilme derecesidir.

Kalite, bir firma içinde her düzeydeki elemanın, bir dereceye kadar sorumlu olduğu bir husustur. Kalite yönünden iyi bir isim yapmayı başarabilmek için, gerekli işbirliğini sağlamak amacıyla, üst yönetim kademesinin yol göstermesi, idare etmesi ve karar vermesi gerekir ⁽¹⁾. Tek cümle ile açıklamak gerekirse kalite istenen düzeye uygunluktur ⁽²⁾.

II- TOPLAM KALİTE KONTROL KAVRAMI

Kalite Kontrol bir üretim yönetimi işlevidir. Bu işlevin yerine getirilmesinin amacı, ürün ya da hizmetlerin başta planlanan standartlara uyumu sağlamak ve uyumu sağlanmayanlar üzerinde gerekli değişiklikleri yapmak olarak açıklanabilir ⁽³⁾.

¹ Işıl PEKDEMİR, "Kalite Kontrol anlayışı", İ.Ü. İşletme Fak.Dergisi, C.23, S.1, Nisan 1994, s.93-94

² İbrahim KAVRAKOĞLU, KALİTE KALİTE GÜVENCESİ VE ISO 9000, KALDER Yay. Rekabetçi Yönetim Dizisi, No.1, 2. Basım, Ağustos 1996, s.10.

³ İnan ÖZALP ve Diğerleri, "Yönetime Katılma Tekniği Olarak kalite Kontrol Çemberlerinin Temelleri ve Bir Otomotiv Yan Sanayi İşletmesi Uygulama, Yaysan A.Ş. Örneği", A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.V, S.2, KASIM 1987.

Toplam Kalite Kontrol, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Hataları önlemeyi hedefler; böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun (hatalı üretimden kaynaklanan) maliyetleri düşer (4).

Toplam Kalite Kontrol bir grup etkinliğidir ve bireysel olarak gerçekleştirilemez. Ekip çalışmasını gerektirir. Toplam kalite kontrol genel müdürden, işçilere ve satış personeline kadar bütün üyeler işbirliği yaparsa başarılı olur (5).

A- TOPLAM KALİTE KONTROLUN ESASLARI

Bu esaslar şöyle sıralanabilir,

1. Gerçek kalite karakteristiklerini anlayın
2. Gerçek kalite karakteristiklerini ölçme ve test etme yöntemlerini belirleyin. Bu iş zor olabilir, bazen belirleme beş duyudan yararlanarak yapılabilir.
3. İkame kalite karakteristikleri ortaya çıkarın ve gerçek kalite karakteristikleriyle ikame kalite karakteristikleriyle arasındaki ilgiyi doğru kurun(6).

B- KALİTE GÜVENLİĞİ

Kalite Güvenliği kısaca bir üründe, kalitenin müşterinin güvenle satın alabileceği ve uzunca bir süre güven ve tatmin ile kullanabileceğinin sağlanması demektir.

4 İbrahim KAVRAKOĞLU, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, KALDER Yay No.3,3 Basım Ağustos 1996, s.47.

5 Kaaru ISHIKANA, TOPLAM KALİTE KONTROL, KALDER Yay. No.7, Mayıs 1997, s.91.

6 ISHIKAWA, s.50.

“Ürünlerimiz için güven yaratmak on yıl sürer, fakat bu güven bir gecede kaybedilir” Bu görüş ürünlerle uğraşan herkes tarafından dikkate alınmalıdır.

Ayrıca müşterinin tatmin edilmesidir. Ürün gerçek kalite özelliklerine sahip olmalıdır.

Gerçek kalite güvenliğini sağlamak için üst düzey yöneticileri araştırma, planlama, tasarım, imalat satış ve hizmet bölümlerinin hepsini içine alan sıkı politikalar oluşturmalarıdır. “Toyota’da kaliteyi hepimiz temin ederiz” sloganı çalışanlar tarafından benimsenmiştir.

C- TOPLAM KALİTE KONTROLUN YARARLARI

Deming ödülünü alan şirketlerin amaçları şunlardır.

- 1- Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek
- 2- Bütün çalışmaların çabalarını birleştirmek, herkesin katılımını sağlamak ve işbirliğine dayanan bir sistem kurmak
- 3- Kalite güvenliği sistemi kurmak ve müşterilerle tüketicilerin güvenini kazanmak
- 4- Dünyadaki en yüksek kaliteye erişmeyi arzu etme ve bu amaçla yeni ürünler geliştirme
- 5- Yavaş kalkınma dönemlerinde kârı güvence altına alabilecek çeşitli itirazlara tatmin edici cevaplar verebilecek bir sistemi yerleştirme
- 6- İnsanlığa saygı gösterme, insan kaynaklarını destekleme, çalışanın mutluluğunu düşünme, neşeli çalışma ortamları temin etme ve mesafeyi bir sonraki nesile geçirme
- 7- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma

Bu yedi madde toplam kalite kontrol sorumluluğunu yüklenen ve Deming Uygulama ödülünü alan şirketlerin ortak amaç ve başarılarıdır (7).

III- TOPLAM KALİTE KONTROL YÖNETİMİ

A- FELSEFESİ VE ÖGELERİ

Globalleşmenin en bariz sonucu “rekabet”in sertleşmesidir. Ekonomik sınırların kalkması ile birçok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşısında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terk etmiştir. Tabir yerindeyse, şirketler kendi evlerinde de vurulmaya başlamıştır.

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde bunların ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz. Bilindiği gibi Toplam Kalite yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp çağdaş yönetim anlayışıdır.

Toplam kalite yönetimi tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması sözkonusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır, fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimatlardaki gecikmeler... tüm bu olumsuzluklar ortadan kalkar. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır.

Tüm bu sonuçlara ulaşmak için bir kuruluşun yapması gerekenler;

1- Gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısı

2- Analiz problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik olarak kullanılması

⁷ ISHIKAWA, s.77-99.

Tasarım, ürün geliştirme, proses geliştirme, imalat, paketlenme, sevkiyat hemen her alanda bu tekniklerin bilinçli ve yaygın uygulanması ile gerçekleştirilen çok sayıda “iyileştirme” projesi ile kuruluş Japonların Kaizen sözcüğü ile ifade ettikleri sürekli gelişmeyi başarmış olur.

Toplam Kalite Yönetimi Öğeleri;

- 1- Kuruluşun kaliteli amaç ve politikalarının belirlenmesi
- 2- Çalışanların tümünün müşteri tatminine öncelik vermesi
- 3- Çalışmaların ileriye yönelik, bilinçli şekilde programlanması
- 4- Sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi
- 5- İstatistikler, metodlar ve proses kontrol çalışmaları
- 6- Kalite çemberleri
- 7- Prodüktivite çalışmaları
- 8- Kalite maliyetlerinin hesaplanması
- 9- Planlı bakım
- 10- Tedarikçilerle ilişkiler
- 11- Kalite denetimi

Yukarıdaki öğeler tek başlarına başarıya etki etmez. Kalıcı ve yüksek oranlı bir başarı için tüm öğelerin uygulanması gerekir (8).

B- ÇAĞDAŞ YÖNETİM

E. DEMİNG bir şirketin yönetim toplantısında, “Kaliteyi ve üretkenliği artırmak nasıl mümkün oluyor?” diye sorar;

Herkesin yapabileceğinin en iyisini yapmasıyla (Yanlış) yanıtını alır ve şu yorumu yapar.

⁸ KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, s.9-21.

Elden gelenin yapılması şart ama ne yazık ki, ilkelerin yönlendirmesi olmaksızın bir oraya bir buraya saldıran insanlar büyük zararlara yol açabilir. Kimsenin ne yapması gerektiğini bilmediği ve elinden geleni yaptığı bir ortamdan çıkacak kargaşayı düşünün (⁹).

Çağdaş yönetim ve organizasyonun temelini yalın yönetim ve etkin organizasyon oluşturur. Ana hatları ile yalın yönetimin anlamı şudur:

- 1- Şirket sadece asıl işleri ile uğraşmalı uzmanlığı dışında kalan işlerle uğraşmamalıdır
- 2- Asıl işlerin dışındaki işler, bu alanda uzmanlaşmış şirketlerden hizmet veya ürün olarak satın alınmalıdır
- 3- Birimler kendi kendini yönetmeli, ana yönetim kademelerine ve dik hiyerarşi piramitlerine izin verilmemelidir.
- 4- “Yetki=Sorumluluk = Yetkinlik” denklemi her birimde gerçekleştirilmeli, sorumluluk bazında hesap verilmesi sağlanmalıdır.
- 5- İşi yapan kişi o konuda en fazla bilgiye ve yetkinliğe sahip olmalıdır. Yetkinin tabanda olması, “sıfır-hiyerarşi” diye de tanımlanabilen yassı örgütlenmeyi sağlamaktır.
- 6- İşleri yapanlar konularında tam yetkili olduklarından yöneticilerin görevleri de talimatlar vermekten uzaklaşıp, kişilere önderlik etmeye dönüşür. Yönetici “iş”i yönetmez, kişileri yönlendirir, onların gelişimini sağlar, uyum içinde ve verimli çalışan şirket iklimi yaratılmasını hedefler.
- 7- Yöneticilerin bir diğer görevi de, mevcut işlere yenilerini ilave edilmesini sağlamaktır. İçeride yaratılan güç sayesinde dışarıda oluşan fırsatları değerlendirmeye imkan sağlar.

⁹ W. Edwards DEMING, KRIZDEN ÇIKIŞ, Arçelik A.Ş. 1. Baskı, Haziran 1996, s.15-16.

- 8- Birimlerin temel hedefi değer yaratmaktır. Şirket bir çeşit “kâr merkezleri topluluğu”dur.
- 9- Değer yaratma hedefinin, yetki ve sorumlulukla bağdaşabilmesi, birimlerin özerk davranması ile mümkündür.

Etkin organizasyon kavramı ise işin en kısa yoldan ve en verimli biçimde yapılmasını sağlayan iş tasarımı ile eş anlamlıdır.

Etkin organizasyon ilkeleri:

- 1- Yapılacak iş her zaman bir müşteriye hizmet olduğundan işin tasarımında da bu amaç gözetilmelidir.
- 2- Organizasyon, işi en kısa yoldan ve en hızlı biçimde bitirecek şekilde düzenlenmelidir.
- 3- Bütünlüğü bozmayan ve daha ekonomik ve hızlı biçimde dışarıdan sağlanacak hizmetler birim tarafından yapılmamalıdır.
- 4- Her müşteri sadece bir kişi ile, tercihan aynı kişi ile muhatap olmalıdır.
- 5- Müşteri ile muhatap olan kişi işin olabildiği kadar büyük kısmını yapmalı, diğer kısımlarda da söz sahibi olmalıdır.
- 6- İşin tamamlanması için gerekli aşamalar asgari sayıda tutulmalıdır.
- 7- Her aşama en basit ve güvenceli şekilde tasarlanmalıdır.
- 8- Kalite kontrol ve kalite güvencesi ilgili birim tarafından gerçekleştirilmelidir.
- 9- İşin tamamlanmasında en az sayıda kişi görev almalıdır.
- 10- Kontroller değer yaratmadığı ve işleri yavaşlattığı için, çok az sayıda olmalı ve sadece kritik noktalarda yer almalıdır.
- 11- Mevcut teknolojiden azami ölçüde yararlanılmalıdır.

Kolayca anlaşılacağı gibi, yalın yönetim ve etkin organizasyon Toplam kalite ile fevkalade iyi bir şekilde bağdaşan hatta toplam kalite ile bütünleşen yaklaşımlardır (10).

¹⁰ KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, s.100-102.

IV- BAŞARI, MOTİVASYON VE TOPLAM KALİTE İLİŞKİSİ

Motivasyon uygulamalarına öncelik verilmesi, çalışanların katılımını, işyerlerine ve geleceklerine bağlılıklarını sağlayan bir yöntem olarak ele alınmalıdır. Ağırlıklı bir eğitim politikası sonucunda bu şekilde motive edilmiş çalışanların bir aile ortamı içerisinde ve birlikte hareket etmeleri, takım ruhunun yaratılması için çok önemlidir (11).

Bir departmanın, bir proje grubunun veya bir takımın ortaya koyduğu ortak performans takım kalitesidir. Takım kalitesinden, takım üyelerinin ve diğer insanların talep ve beklentilerini karşılayan bir takım kastedilmektedir. Takım kalitesi, bir kuruluşta sürekli olarak uygulanan kalite geliştirme sürecinin köşe taşlarından biridir. Bütün takımlarda en yüksek kalite düzeyinin geliştirilmesi ve kuruluşun başarısının garanti altına alınması için takım kalitesi önemlidir (12).

Kalite ustası Dr.Juran hataların % 85'inin sistem'den, % 15'inin de insan'dan kaynaklandığını söylemiştir. Engin deneyime sahip Dr. Deming ise son yıllarında bu oranı % 98'e % 2 şeklinde vermiştir. Sonuç olarak yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir, ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır.

Sözü edilen insan ögesi sistemini geliştirmek için, yani yeni ürünler, pazarlar, prosesler ve yöntemler yaratmak için ne gibi özelliklere sahip olmalıdır? Bu sorunun cevabı basittir. Yüksek Motivasyon. Gerçekten de başarılı yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel ögenin "yaratıcılık", bunu sağlayan özelliğin de "motivasyon" olduğu görülmüştür.

11 Hamdi ÖZÇELİKEL, JAPON YÖNETİM SİSTEMLERİ, MESSE Eğitim Vakfı Yay. No.177, Haziran 1994, s.87.

12 TMI (Time Manager International A/S) Klavuzu, "YILDIZLARA ULAŞMAK", s.9.

Motivasyonu en fazla etkileyen unsur başarıdır. Sağlanan her başarı (ve bu başarının uygun biçimde takdir edilmesi) kişiyi daha da motive edecek, işine bağlanması ve daha iddialı hedefler sağlayacaktır. Toplam kalite ise bu tür bir döngüye uygun olmakta, hem başarı şansını artırıcı sistem ve yöntemleri geliştirmekte, hem de çalışanı motive eden unsurları pekiştirmektedir. Bütün yönetim sistemleri bu sayılanları hedeflemiştir. Ancak başarılı olan bu başarıyı da sürdürebilen toplam kalite yönetimi olmuştur (13).

V- TOPLAM KALİTE KONTROL: TÜRKİYE'DE SANAYİNİN İLERLEMESİ, UYGARLIK DÜZEYİNİN YÜKSELTİLMESİ VE TÜRKİYE PERSPEKTİFİ

Çağı yakalama arzusunun dikkat çekecek biçimde toplumun tüm katmanlarına yaygınlaşması, özellikle Atatürk ile başlayan Türkiye cumhuriyeti'nin "çağdaş medeniyet düzeyi" hedefi, giderek içimizde adeta bir sancı şeklini alarak her geçen gün daha çok kendini hissettirmektedir. En son yenilikler Türkiye'ye getirilmekte ve süratle kabul görmektedir. Renkli televizyon, video, telekomünikasyonun tüm araçları, faks bunların tipik örnekleridir. Çağı yakalama arzusunun gerçekleşmesinin aslında gelişmiş bir çalışma tarzının ve standartların getirilmesi, adapte edilerek kullanılmasından geçtiği de ülkemizde hızla sezilmektedir.

Türk insanının özellikle de işçi ve teknisyenlerin kendilerine has, yaratıcı, motivasyona açık, sıcakkanlı ve barış sever tutumları.

Sanayi korumacılığından giderek uzaklaşılması ve bunun büyük üreticilerimizden başlayarak tüm sanayi kesimini yararlı bir tedirginliğe ve tedbir almaya itmesi; dolayısıyla kalite rekabetine soyunan büyük üreticilerin yan

¹³ KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, s.61-66.

sanayicilerini sistemli bir üretim için zorlamaya başlamaları. Giriş kalite kontrolü uygulamalarından, yan sanayiye tümüyle denetlemeye geçişleri.

Sayılan bu avantajlara rağmen Türkiye'nin kendine has temel sorunları da vardır:

- 1- Planlama alışkanlığının olmayışı
- 2- İstatistik alışkanlığının olmayışı
- 3- Bilgisayardan yararlanma ve özellikle yazılım eksikliği
- 4- Kağıt işi-gerçek iş ayrımı
- 6- Yetersiz ve yaygın olmayan kalite eğitimi
- 7- Danışman ile çalışma alışkanlığı eksikliği (14).

Sanayileşmede oldukça kısa bir geçmişe sahip olan ülkemizde kuruluşların geniş "marjları" olduğu söylenebilir. Bu marjlara rağmen mevcut koşullar Türk şirketlerinin belli düzeyde bir rekabet gücüne sahip olmalarına imkan vermektedir. Marjlarımızın yüksekliği bize yüksek oranlı bir gelişme olanağı sağlamaktadır.

Kaliteyi yükseltirken maliyetleri de düşüren toplam kalite yönetimi bu gelişmeyi en etkili biçimde gerçekleştirmemize yardımcı olmaya adaydır. Doğru hedeflere yönelik, iyi planlanmış ve yönetimin önderliğinde azimle uygulanan uzun soluklu bir Toplam Kalite projesi en büyük fırsattır (15).

14 İTÜ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAŞTIRMA KOMİTESİ, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE TÜRKİYE PERSPEKTİFİ, Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler, Eylül 1994, s.96-98.

15 KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, s.113.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BAŞARI ARTIRMADA BİR FAKTÖR OLARAK KALİTE ÇEMBERLERİ

I- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ KAVRAMI

Günümüzde pazarların giderek uluslararasılaşması sonucunda artan rekabetin ortaya çıkması ve örgütlerin kalitenin aslında kontrol edilmeden önce imal edildiğini kavramaları işgörenlerine daha geniş serbesti vermelerini gerektirmiştir. Bunda da öncelikle katılımcı demokrasi anlayışının yönetim yaklaşımına nüfuz etmesi ve çalışma yaşamının insan doğasına uygun hale getirilmesi talepleri etkili olmuş, bunun sonucunda ise çalışma gruplarında gönüllü yer alma, bireyin kendi yaratıcılığını kullanarak gelişme sürecini tamamlayabilmesi, çalışanların karşılıklı etkileşimi ve iş sürecine tam olarak katılım gibi ilkeler ortaya çıkmıştır. İnsanlık adına yapılan tüm eylemlerin gerisinde insanın daha mutlu kılınması ilkesinin yattığı düşünülürse, toplam kalite anlayışının özünde yatan misyonun, insana saygıyı ilke edinerek çalışanların mutlu ve anlamlı üretim ve hizmet gerçekleştirebilecekleri iş ortamının sağlanması olduğu algılanacaktır.

İnsanların belki de kendilerinin dahi farkına varmadıkları yetenek ve becerilerini tam olarak gösterebilmeleri için kalite yönetiminin sihirli gibi görünen başarısının anahtarı olmakta ve böylece, örgütün daha iyiye, daha yüksek

1950'li yıllarda başlamıştır. II. Dünya Dünya savaşından sonra Japonlar ucuz ve kalitesiz mallar üretmek ve ihraç konusunda dünya kamuoyunda beliren kötü şöhreti ortadan kaldırmak ve dünya pazarında rekabet üstünlüğü sağlamak için kaliteye ağırlık vermek konusunda çalışmalara başladılar (17). 1962 yılında JUSE (Japon Bilim adamları ve Mühendisleri Birliği), Kalite Kontrol Çemberleri Dergisini çıkararak, şirketleri işgörenlerini küçük çalışma grupları (çemberler) halinde organize etmeye ve JUSE içinde kalite kontrol çemberleri merkezlerine üye kaydetmeye teşvik etmiştir. İlk kalite kontrol çemberleri bu şekilde ortaya çıkmıştır (18).

1950'lerin başında atölye ustabaşları için düzenlenen eğitim programlarının adı "Atölye Kalite Kontrol Çalışma grupları" idi. FQC (Ustabaşı için kalite kontrol) dergisinin yayım kurulu Nisan 1962'de bu çalışmaların adını "Kalite Kontrol Çemberi" etkinlikleri olarak değiştirdi. O tarihten bu yana bu etkinlikler ikincil hatta üçüncül sektörlere dek büyük bir hızla yayıldı (19).

1960-1970 yılları arasında kalite çemberi uygulamasının genişlediği dönemdir. 1970'li yıllarda kalite çemberi uygulamasının dünya çapında yaygınlaşması işte yaratıcılık ve sosyalleşme konusunda yönetim yapısının değişmesine neden oldu. Bu dönem de ABD engelleyici faktörler nedeniyle kalite çemberi uygulamasında diğer ülkelerin gerisinde kaldı. Japonya'da kalite çemberi sayısı milyona yaklaşmıştır. Japonya'da 1973 yılında JUSE Merkezinde yaklaşık 28 konuda yüz ayrı kurs veriliyordu ve üst yöneticiden alt yöneticiye kadar 10000 kişi bu kurslara katılıyordu. Bugün Japonya elektronik endüstrisinde sağladığı kalite ayrıca diğer endüstriler'deki gelişmede kalite

¹⁷ Inan ÖZALP, "İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması", A.Ü. İ.İ.B.F: Dergisi, C.VI, S.2, 1988, s.50-51.

¹⁸ Üzeyme DOĞAN ve Hüseyin AVUNDUK, "Kalite Kontrol çemberleri Endüstriyel Gelişmeye Etkisi ve Türkiye'de Uygulama Olanakları", D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.7, S.2, 1992, s.3.

¹⁹ ISHIKAWA, s.11

çemberi uygulamasının etkisi çoktur. Kalite çemberi uygulamasında üretim işletmeleri öncülük etmişti ancak bugünkü gelişim finans işletmeleri ve ticaret işletmeleri gibi hizmet işletmelerinin kalite çemberi uygulamasına büyük ilgi göstermeleridir (20).

1980'li yıllara gelindiğinde Japon işgörenlerin 25 milyon kadarı toplam işgücünün yaklaşık yarısı kalite çemberi halinde çalışmaktadır (21).

1980'de Tokyo'da düzenlenen Kalite Kontrolü Çemberleri toplantısında sunulan yüzlerce rapordan biri, eskiden yedi kişinin yaptığı işi artık beş kişinin yapmasını sağlayacak bir düzenlemeyle ilgiliydi. Bu demek ki artık 100 kişi, 140 kişinin işini yapabilir. 40 kişi işini kaybetmedi farklı işlere aktarıldılar (22).

JUSE her yıl Kasım ayında kümeler arası bilgi alışverişi sağlamak ve başarılı kümeleri ödüllendirmek için ülke çapında toplantılar düzenlemektedir (23).

B- AVRUPA'DA VE ABD'DE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

Avrupa'da kalite çemberlerinin yaygınlaştırılması konusunda Fransa başı çekmiştir. İngiltere ise Fransa'yı yakından izlemektedir.

Batı ülkelerinde özellikle Fransa'da, kalite çemberlerinin yaygınlaştırılması iki yönlü olmaktadır. Bir yandan ulusal ve yerel dernek ve kuruluşlar kalite çemberlerinin reklamını yapmakta, şirketleri teşvik etmekte ve isteyenlere danışman sıfatı ile yardımcı olmaktadır. Öte yandan aynı kuruluş içindeki

²⁰ ÖZALP; s.53.

²¹ İnan ÖZALP, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), A.Ü. İ.İ.B.F: Yay. No.105, Eskişehir 1995, s.236.

²² DEMING, s.409-410.

²³ ÖZALP, s.53.

etkilenmeler ve olumlu sonuçlarda, daha çok alt bölümün ve çalışanın kalite çemberlerine ilgi duymasını sağlamaktadır. Fransa'da, yeni oluşturulan her kalite çemberi ortalama 100.000 frank tasarruf yapılmasını sağlamaktadır.

İngiltere'de kalite çemberleri uygulaması 1978 yılında başlamıştır. 2000-3000 kalite çemberi faaliyettedir. Bir kalite çemberleri derneği kurulmuştur.

Almanya'da 12000 işgören kalite çemberi üyesidir. Alman şirketleri fazla hiyerarşik yapıya sahip olduğu için gelişme yavaşlamaktadır.

Diğer Avrupa ülkeleri de kurdukları derneklerle kalite kontrol çemberlerinin gelişmesine çalışmaktadırlar (24).

ABD'de ilk kez, Lockheed Şirketi'nin Roket ve Uzay (Missile and Space) Bölümünün üretim müdürü olan Wayne RIEKER'in Japonya'daki incelemelerinden sonra 1974 yılında kendi bölümünde başlattığı kalite çemberleri uygulaması, özellikle 1980'den sonra hızla yayılmaya başlamıştır. 1984'te yapılan bir araştırma, kalite çemberleri programı uygulayan işletmelerden % 42'sinin programa 1982'de başladıklarını, % 34'ünün 1981'de, % 13'ünün de 1980'de başladıklarını ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, 1984 yılı itibariyle ABD'de kalite çemberleri programına yer veren işletmelerin % 89'u bu uygulamaya 1980'den sonra başlamışlardır. Yapılan başka bir çalışmada ise 1985 yılında FORTUNE-500 arasına girebilen şirketlerden % 90'ından fazlasında kalite çemberleri programına yer verildiği saptanmıştır. Bu şirketler birkaç yıl sonra diğer ülkelerdeki şubelerinde ya da ortaklıklarında da bu tür programlara yer vermeye başlamışlar, böylelikle de 1981'den itibaren İngiltere ve Fransa başta olmak üzere Avrupa'da da kalite çemberleri uygulaması yayılmaya başlamıştır. 1985'te İngiltere'de 500 ile 750 arasında işletmede bu programın uygulandığı tahmin ediliyordu (25).

24 Zeynep DÜREN, "Avrupa'da Kalite Çemberleri", s.2-3.

25 Hikmet SEÇİM, "Kalite Çemberlerinin Başarı Koşulları", *Amme İdaresi Dergisi*, C.21, S.3, Eylül 1988, s.102.

Amerika'da kalite kontrol çemberi normalde resmi bir personel organizasyonu olarak kurulur. Japonya'daysa kalite kontrol çemberi işçilerden oluşan gayri resmi bir gruptur. Japonya'da müdür danışman olarak görev alır. Amerika'da üretim müdürü, angaryadan kurtulmak için İş Hayatı Kalitesi, Eleman Katılımı, Kalite Kontrol Çemberleri için kolaylaştırıcılar atar, bunların hepsi dağılır.

İkinci farklılık, bir toplantının gündeminin belirlenişi ve toplantının yürütülüş şeklindedir. Amerika'da bir konu ya da projenin seçimi ve toplantının nasıl yapılacağı bir müdür tarafından saptanır. Buna karşın Japonya'da, bu tür şeyler üye işçilerin inisiyatifine bırakılmıştır.

Üçüncü özellik toplantı saatlerindeki farklılıktır. Amerika'da toplantılar iş saatinde yapılır. Japonya'da toplantılar iş saatlerinde, öğle tatilinde ya da işten sonra yapılabilir.

Amerika'da bir önerinin parasal ödülü bireye verilir. Japonya'da ise bütün elemanlara paylaşılır. Grup başarısının ödüllendirilmesi, bireyin alacağı parasal ödülünden daha önemlidir.

Pek çok şirketin yönetimde kalite kontrol çemberi zaten var, ama bunun bir kalite kontrol çemberi olduğunu bilmiyorlar. Gözetmen ve kontrolcülerden oluşan kalite kontrol çemberleri mükemmeldir ve biraz teşvikle kendiliğinden ortaya çıkar (26).

C- TÜRKİYE'DE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ GELİŞİMİ

Konu Türkiye açısından ele alındığında, 1980'li yılların başlarında büyük şirketlerin çember faaliyetlerine giriştiği ancak faaliyetlerin bu süre içinde

²⁶ DEMING, s.113-114.

yeterince yayılıp gelişemediği ve uzun süreli olmayıp her zaman başarılı sonuçlar alınmadığı görülür. Kültürel açıdan incelendiğinde toplumumuzda grup ruhunun ve uzlaşma yeteneğimizin sınırlı olduğu söylenebilir. Oysa çemberlerin başarılı olması kararların ortak olarak uzlaşarak alınmasını gerektirir. Ayrıca üst yönetim işçilerle uyum içinde çalışmalı, alt kademelerde çalışanların önerilerini dinlemeli ve uygulamalıdır. İşçilerin sürekli yeni fikirler üretebilmesi ve yönetimin de bu fikirlere açık olması son derece önemlidir. Üst yönetimin desteği ve ilgisinden yoksun bir kalite kontrol çemberi faaliyetinin başarılı olması beklenemez.

Türkiye’de işletmelerde kalite kontrol çemberi faaliyetlerinin uygulanması düşüncesi aşağıdaki şekillerde oluşabilmektedir.

- 1- İşletmelerdeki AR-GE bölümlerinin kalite kontrol çemberi’ni, işletme amaçlarına ulaşmada önemli bir araç olarak görerek bu fikri üstyönetime iletmesi ile,
- 2- İşletme üst yöneticilerinin bu uygulamaları yurt dışı gezilerde görerek, kendi firmalarında uygulanmasının da yararlı olacağı görüşü ile,
- 3- Yabancı firmalarla ortak çalışan şirketlere, bu firmaların kalite kontrol çemberi oluşturma yönünde baskısı ile,
- 4- Yurt içiinde birbirine rakip olan şirketlerin birinin kalite kontrol çemberi faaliyetlerine girişmesi halinde, diğer şirketlerin geri kalmama amacı ile,
- 5- Milli Prodüktivite Merkezi’nin toplam kalite kontrolü konusunda verdiği danışmanlık hizmetleri sonucunda bilgilenme ile,
- 6- Şirketin personel bölümünün önerisi ile,
- 7- Akademik kuruluşların bu konuda araştırma yapmak üzere, işletmelerde uygulama önerisi ile,

Yukarıda belirtilen şekillerde ortaya çıkan çember faaliyetlerinin başarılı olması, tüm çember üyelerinin ve tüm işletme üst yönetimden alt kademelere

kadar herkesin uygun eğitiminden geçirilmesini gerekli kılar. Bunun için çember kurma kararı alacak olan şirket yöneticileri öncelikle kalite konusuna inanmış olmalı ve bu konuda çalışmalar yapmış olmalıdır. Çünkü bu kişiler daha sonra gerektiğinde işçileri eğiteceklerdir. Oysa ülkemizde ilk sorun üst yöneticilerde çıkmakta, yöneticiler kalite kontrol çemberi ile bilgilendirme eğitimine katılmamaktadırlar. Buna neden olarak işlerin yoğunluğundan yeterli zamanın olmamasını göstermektedirler.

Ülkemizde uygulanan çember projelerinde, programın koordinatörlere ve işçilere tanıtılmasında sorunla karşılaşılmaktadır. Pilot gruptaki işçiler aldıkları eğitimle problem çözme tekniklerini başarıyla öğrenmekte ve çemberin gerektirdiği yeni davranışları kolaylıkla benimsemektedirler. Ancak uygulama aşamasına geçildiğinde orta düzey yöneticiler, işçilerin yeni davranışlarından, yeni sorumluluklar almalarından rahatsız olmakta, tepki olarak gerekli desteği vermekten kaçınmaktadırlar. Üst yönetimin ise ilk önerilerden etkilenmekte ancak daha sonra ilgi ve destek azalıp, programa aktarılan kaynaklar daraltılmaktadır. Kalite kontrol çemberleri'nin faaliyetlerine hız kazandıracak olan son aşamada yönetimin ilgi ve desteğinin azalması çemberleri ortadan kaldırmaktadır. Ülkemizde bunun pekçok örneği görülmektedir. Başarısız bir uygulama ülkemiz imalat sanayii işletmelerinden birinde yaşanmış pilot grupların oluşturulup eğitilip, çalışmasından sonra grupların dağılmasıyla son bulmuştur. Dağılma nedeni yukarıda açıklananlara paralellik göstermektedir. Yine bir hizmet sektöründe yapılan uygulamada çember adaylarının eğitilmesi ve toplantıları düzenli olarak yapılmasında sorunlar ortaya çıkmış çember faaliyetleri başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

Yukarıda belirtilen başarısız örnekler yanında ülkemizde başarılı örneklerle de rastlanmaktadır. Büyük bir şirketler grubunda 1983 yılında yurt dışında danışmanlık hizmetleri de alınarak çember faaliyetlerine başlanmış ve faaliyetlerin

başarısında önemli rol oynayan grup anlayışının işletmenin her bölümünde oluşturulmasına büyük bir önem verilmiştir. Daha önce örneklerde ortaya çıkan problemleri zamanında çözmüş ve çember faaliyetlerinin aksamasını engellemişlerdir. Bunun sonucunda çember faaliyetlerinin başarısı hala süregelmektedir. Üst yönetim konuya önem vererek çemberlere uygun çalışma koşulları sağlamıştır. Üst yönetimin ardı sıra uygun elemanların gerekli eğitimden geçirilmesi ve fazla mesai ödemeleri ve benzeri ödüller verilmiştir. Başarılı çember faaliyetleri sonucu ortaya çıkan önerilerin tümü benimsenmiş parasal kazancın yanında, çalışanlar arasında olumlu ilişkiler kurulmuş ve devamsızlık azalmıştır.

İncelenen uygulamalar çember faaliyetlerinin başlatılıp, başarıyla uygulanmasında en önemli rolün üst yönetime düştüğünü göstermektedir. Kalite kontrol çemberlerinin başarısı yöneticilerle işçiler arasındaki diyaloga, yöneticilerin gelen önerileri dinlemesine, işçilerin her zaman yöneticilere ulaşabilmesine, düzenli bilgi akışına, yönetimin yeni fikirlere açık olmasına, uzlaşarak beraberce karar alınmasına, tüm işletmelerde kalite bilincinin yerleşmiş olmasına bağlıdır. Kısaca kalite kontrol çemberleri yönetim kalitesini yansıtan bir aynadır diyebiliriz (27).

III- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ AMAÇLARI

Kalite çemberinin uygulanması işletmenin başarısı için gereklidir ve amaçları şöyle sıralanabilir.

- (1) İşletmenin gelişmesine yardımcı olmak
- (2) Mâliyetlerin düşürülmesi sağlanır
- (3) İşletmeyi savaş alanından çok bir aile yuvası haline getirmek mümkün olabilir

²⁷ DOĞAN ve AVUNDUK, s.13-15.

- (4) Kalite kontrolu sağlanmış olur
- (5) İşçilerin ve ustabaşların biraraya gelerek birlikte bir çalışma grubu oluşturmaları sağlanabilir
- (6) Çalışanların ilk basamak yöneticilerinin özellikle ustabaşların önderlik yetenekleri artabilir
- (7) İş kazalarının azalması ve iş emniyeti artırılabilir
- (8) İşdeki verimlilik artırılabilir
- (9) Ölçülebilen rakamsal sonuçlar yanında niteliksel rakamlar ortaya çıkabilir
- (10) Çalışma sonuçlarını işyerlerine uygulamak ve bunun sonucunda iş çevresinde daha iyi bir yönetim sağlanabilir
- (11) Üretim faaliyetinde çalışan her birey güdülenmek suretiyle sorunlara daha duyarlı olması sağlanabilir (28).

IV- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ UNSURLARI

A- İŞGÖREN GRUBU

İdeal durumda belirli bir grubun üyeleri aynı çalışma alanından olmalı ya da benzer işler yapmalıdır. Böylece seçtikleri sorunlar onlar için ortak sorunlar olacaktır.

Grubun ideal sayısı yedi ya da sekiz üyedir. En az üç üyeden, en fazla on beşe kadar değişebilir. Her üyenin toplantılara katılmasını ve katkıda bulunmasını engelleyecek kadar büyük olmamalıdır (29).

28 ÖZALP, s.50-51.

29 Donald L.DEWAR, KOÇ HOLDİNG A.Ş. KALİTE ÇEMBERLERİ EĞİTİM EL KİTABI, 7. Baskı, Eylül 1990, s.1.

Çember üyeleri şu alanlarda eğitim alırlar; problem belirleme süreci, problem seçme teknikleri, bilgi toplama, problem analizi, yaratıcı çözümler, sonuç teknikleri⁽³⁰⁾.

B- GÖNÜLLÜ OLMA

Kalite çemberleri, kalite etkinliklerini gönüllü olarak yürüten küçük gruptur. Bu küçük grup, sürekli olarak firma çapında kalite denetiminin bir parçası olarak, bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme, sürekli gelişme, işyeri içinden denetim ve ilerleme, kalite denetimi tekniklerinden yararlanma şeklinde çalışmalarını yürütür ⁽³¹⁾.

C- SÜREKLİLİK

Çember üyeleri incelenen sorun ne olursa olsun, aynı kalmaktadır. Başka bir deyimle değişik sorunları ele alan çember üyeleri çember varolduğu müddetçe birlikte çalışır ve çözümler üretirler. Üyelerin sürekliliği, belli zamanlarda bir kaç saatliğine bir araya gelen kişilerin birbirlerini tanımalarına, grup birliğinin sağlanmasına ve ortak bir dilin yaratılmasına bağlıdır. Böylece kalite çemberi 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 ekip üyelerinin çoğunu kucaklayacak biçimde yayılma sınırı ile grubun çok sık yenilenmesi sonucu düzeni bozmayacak şekilde olmalıdır.

Özetle, kalite kontrol çemberi üyeliği ve kalite kontrol çemberi uygulamasının sürekli olduğu benimsenmiş olmalıdır ⁽³²⁾.

³⁰ ÖZALP ve Diğerleri, s.79.

³¹ ÖZÇELİKEL, s.171.

D- KATILIM

“Bütün üyelerin katılımı”, eğer bir işyerinde altı kişi varsa bu altı kişinin hepsinin kalite kontrol çemberi etkinliklerine katılması demektir. Belli bir şirketteki bütün çalışanların kalite kontrol çemberlerine katılması demek değildir.

Ancak, bir uyarı, Toplam Kalite Kontrol, şüphesiz bütün çalışanların ve bütün bölümlerin katılması demektir. Bununla birlikte bir şirkette genel müdürden başlayarak herkesin belirli bir kalite kontrol çemberine ait olması demek değildir. Bazıları da özel kalite kontrol çemberleri yaratarak bunlar aracılığı ile şirketin toplam kalite programına katılacaklardır (33).

Kalite kontrol çemberleri uygulamasında katılım esastır. Kalite çemberi lideri'nin değil aynı zamanda operatörlerin ve diğer işçilerin de kararlara, tartışmalara katılması gereklidir. Kalite kontrol çemberlerinde kararlara katılım, sorununun tespit edilmesinden çözümlmesine kadar her aşamada gerçekleştirilmektedir. Herkesin düşüncesini söylemesi beklenmektedir. Kararlara katılmanın önemli avantajları vardır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz:

Bir kez kişinin çevresini anlamakta sağlayacağı gelişmedir. Böyle bir yöntemle kişi karşısındakinin, hangi konularda nasıl davrandığını yaklaşık olarak kesin bir biçimde bilmekte, böylece sıkı bir işbirliğine ve iletişim ağı kurulmaktadır.

Kararlara katılım ve bu kararları tartışma hakkına sahip olmanın bir başka avantajı da, kişilerin tek başlarına düşebilecekleri hataları baştan yok etme yatkınlığıdır. Herkes karar üzerine düşündüğünden, kişinin tek başına göremeyeceği bazı önemli ayrıntılar önceden tespit edilip, tedbirleri alınabilir. Böylece uygulamada daha az sorunla karşılaşma potansiyeline sahip bir karar alma olasılığı yükselmektedir. Böyle bir karar almanın bir başka avantajı da bu

³² ÖZALP ve Diğerleri, s.80-81.

³³ ISHIKAWA, s.145.

kararın alındıktan sonraki aşamalarının, yani uygulama aşamalarının çok büyük bir süratle aşılmasıdır. Herkes kararda belli katkılara sahip olduğunu bildiğinden, onu benimsemekte, dolayısıyla da uygulama aşamasında üzerine düşeni yerine getirmektedir.

Tüm yukarıdaki alanlar dışında, ortak karar almanın çok önemli bir başka yararı vardır: Kişilerarası işbirliğini geliştirme, ortak karar alma sürecinde sürekli olarak belli görüşler üzerinde tartışmalarda bulunan kişiler birbirlerini çok yakından tanımaktadır. Kararların tartışılarak alındığı bir ortam içerisinde kişiler, kimin hangi konuya ilişkin olarak görüş bildiren, tartışan, çözümler öneren böylelikle de bu yakın ilişkiler içerisindeki işbirliği “kuru bir görev” niteliğinde değil de, ne tür bir işbirliği kurabileceği önceden bilinmektedir. Oluşan bu yakın ilişkiler içerisindeki işbirliği “kuru bir görev” niteliğinde değil, cana yakın bir arkadaşlık çevresi içerisinde gerçekleşmekte, bir grup ruhu oluşmaktadır.

Kalite kontrol çember uygulamasıyla kararlara katılımın bir diğer boyutu da vardır. O da yönetime katılımdır. Kalite kontrol çemberleri tartıştıkları sorunlara ilişkin çözüm önerilerini yönetime götürürler ve yönetim tarafından benimsenip uygulandığında da yönetim kararlarına katılmış olurlar.

Özetle, kalite kontrol çemberlerinde alınacak grup içi kararlara her üyenin görüş bildirmesi esastır. Ayrıca grup içinde alınan kararların yönetime bildirilmesi nedeniyle de yönetime katılımda sözkonusudur. kaldı ki, kalite kontrol çemberleri, katılmalı yönetim biçimi olarak nitelendirilen katılmalı yönetim türünün bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır.

E- DÜZENLİ TOPLANTILAR

Çemberin, üyelerinin fikirlerinden sürekli olarak yararlanmayı ve belli konularda çözümler üretebilmesi için düzenli olarak toplanması gerekir. Toplantılar, genellikle her hafta veya onbeş günde bir yapılmaktadır. Toplantı süresi yarım saatten iki saate kadar değişmektedir. Uygulamada görülen en geçerli sayılan süre ise 1 saatle 1,5 saat arasında değişmektedir.

F- EĞİTİM İŞLEVİ GÖRMESİ

Kalite kontrol çemberleri, iki boyutlu eğitim faaliyetidir. Yani kalite kontrol çemberi uygulamasının eğitim işlevi de vardır. Eğitim boyutunun birincisi, kalite kontrol çemberi üyelerinin daha başta eğitimden geçirilmeleridir. İkinci boyutt ise, kalite kontrol çemberlerine ilişkin olarak görüş bildiren, tartışan, çözümler öneren böylelikle de inisiyatif artan işgörenler, aynı zamanda eğitilmiş, yetiştirilmiş ve geliştirilmiş olurlar.

G- SORUN TESBİT ETME VE ÇÖZME

Kalite kontrol çemberlerinin tanımlarında da belirttiğimiz gibi, kalite kontrol çemberleri işletmenin kalite, verimlilik, etkinlik gibi konularda sorunlar tespit edip, çözüm önerileri geliştirmek üzere oluşturulur ve uygulamaya geçirilir.

Geleneksel olarak kalite kontrol çemberleri bugüne kadar iki farklı problem grubunu incelemiştir: Birinci grup iş hayatının kalitesidir. Örneğin işyerinde sigara içme, park etme problemi gibi. Bunlar gerçek konulardır. Çünkü bunlar katılmayan personel tarafından görülürler ve hat işgörenlerinin gerçek kâr etme konularının dışında kalırlar. İkinci grup konular, kalite çemberinin iş konularıdır. Bunlar üretim, süreçler ve işin yapılmasında kullanılan malzemelerdir ki, bunlar para kaynağıdır. Eğer personel ve idare kadroları bir kalite çemberinin

bürokrasi içinde kendi işlevini görürlerse, bu gayrete destek verirler ve katılırlar⁽³⁴⁾.

V- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ UYGULAMA SÜRECİ

Kalite kontrol çemberi etkinliklerinin nasıl başlatılması gerektiği konusunda bazı ipuçları. Ancak bu yapılmadan önce kalite kontrol çemberlerinin firma çapında kalite kontrol programlarıyla ilgisini açığa çıkarmak gerekir.

Kalite kontrol çemberi etkinliklerini başlatmanın nedenlerinden biri toplam kalite kontrolün şirkette yerine getiriliyor olmasıdır. Geçmişte, şirketler genellikle önce toplam kalite kontrole daha sonra da kalite kontrol çemberlerine etkinliklerini başlatıyorlardı.

Ancak son zamanlarda hizmet sektöründeki bankalar, dağıtım örgütleri ve oteller gibi küçük ve orta boy işletmeler ve firmalar önce kalite kontrol çemberi etkinliklerine, daha sonra da toplam kalite kontrole başlamaya teşebbüs etme eğilimindedirler.

Şartlar bir şirketten ötekine ya da endüstri sınıfından diğerine farklılık gösterir. Şüphesiz, önce kalite kontrol çemberi etkinlikleriyle de başlanabilir ancak bu etkinliklerin sadece toplam kalite kontrol programının bir parçası olduğu ve ondan ayrı düşünülmemeyeceği akılda tutulmalıdır.

Kalite kontrol çemberi etkinliklerini başlatırken atılması gereken adımlar;

- 1- Yönetimden sorumlu kişiler kalite kontrol çemberleri etkinliklerini öğrenmeye başlayacak ilk kişilerdir.
- 2- Kalite kontrol çemberi konferanslarına katılmalı, kalite kontrol

³⁴ ÖZALP ve Diğerleri, s.82-83.

etkinliklerini yerine getiren şirketler ziyaret edilmeli, ustabaşları ve gelecekteki çember liderlerine de aynı şekilde olanaklar sağlanmalıdır.

- 3- Şirketteki kalite kontrol etkinliklerinden sorumlu olacak kişiyi seçin.
- 4- Şirket çember liderlerini eğitir.
- 5- Liderler eğitildikten sonra çemberleri organize eder.
- 6- Ustabaşları en uygun kalite kontrol çemberleri liderleri olabilirler fakat daha sonra şirketteki görevlere bakılmaksızın seçimle belirlenmelidir.
- 7- Liderler öğrendiklerini üyelere öğretir
- 8- Kalite kontrolü incelendikten ve kalite kontrolün temel anlamı kavrandıktan sonra üyeler kendilerine yakın ortak bir konu seçmelidirler.

Bu kalite kontrolü etkinliklerinin başlangıcıdır (35).

A- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ ORGANİZASYONU

Kalite çemberlerinin oluşturulmasında, normal ve düzenli bir emir-komuta zinciri kullanılır. Hiyerarşinin dışına çıkılmaz.

Genel olarak;

- 1- Bir kalite çemberi bir çalışma alanında 8-10 personel ile bir liderden oluşur.
- 2- Çemberin bir de koordinatörü bir veya birden fazla faaliyet kolaylaştırıcıları vardır.

Amerika'da uygulanmış bir kalite çemberinin organizasyon örneği aşağıda verilmiştir.

35. ISHIKAWA, s.146-148.

Yönlendirme komitesi, faaliyet kolaylaştırıcıları, liderler, çember üyeleri ve koordinatör yer alır. Yönlendirme komitesi, kalite çemberlerinin odak noktasındadır. Yönlendirme komitesinin emirleri doğrultusunda programın politika ve prosedürleri oluşturulur ve yürütülür. Komitenin görevi faaliyetleri yönlendirmektir. Bu komite yönetim ve sendika tarafından oluşturulur. Örneğin bir yönlendirme komitesi, iki departman müdürü, bir sendika lideri, grup liderleri, işçiler ve bir mühendisten oluşabilir.

Faaliyet kolaylaştırıcıları, yönlendirme komitesi ile çember liderleri arasında yer alır. Sorumlulukları altındaki tüm faaliyetlerin aynı seviyede yürütülmesini sağlarlar ve idare ederler. Kısaca, her seviyede programın bir bütün olarak kolaylıkla yürütülmesini sağlarlar. Faaliyet kolaylaştırıcıları genel olarak;

- 1- Grupların amaçlarına en iyi nasıl ulaşacaklarını ve bunun için neler gerekli olduğunu (liderlik, bilgi, istek, enerji, gibi) belirlerler.
- 2- Lideri yetiştirenler ve rol değişimleri sırasında psikolojik destek verirler
- 3- Liderlere işlerin daha kolay yapmalarına yardımcı olurlar.
- 4- Lider ve katılımcılara geri-besleme sağlarlar.

Çember liderleri, kendi çemberleri içindeki faaliyetlerin biraraya gelmesinden ve koordinasyonundan sorumludurlar.

Ayrıca,

- 1- yeni grup üyeleri ile mülakat yapar ve onları seçer,
- 2- grup üyelerinin faaliyetlerini gözden geçirir,
- 3- üyelerin disiplinini sağlar,
- 4- diğer gruplarla ve yöneticilerle koordinasyonu sağlar.

Birçok durumda, çember liderleri, faaliyet kolaylaştırıcılarının gözetimi altındadırlar.

Koordinatörler, faaliyet kolaylaştırıcılarını denetlerler ve yönetime destek sağlarlar.

Bazı işletmelerde, çember faaliyet kolaylaştırıcılarının ve liderlerinin eğitimini sağlamak, eğitim programlarını dizayn etmek ve planlamaya yardımcı olmak amacıyla yönetime işletme dışından danışmanlar yardımcı olmaktadır (36).

Bir kalite kontrol çemberinde kararlar demokratik alınmak zorundadır. Hiyerarşik yapı içindeki ilişkiler emir-komuta şeklinde düşünülmemelidir (37).

Bir kalite çemberinin organizasyon yapısı;

1- basık,

2- esnek,

3- emir-komuta zinciri kısa,

4- aşağıdan yukarıya doğru amaçların belirlendiği bir organizasyon yapısıdır.

Birçok Japon firmasında, kalite çemberi organizasyonu şu şekilde olabilmektedir:

Firma bazında kalite çemberi komitesi mevcuttur. Komitenin başı, işletmenin en üst yöneticisi veya yardımcısıdır. Ayrıca, fabrika bazında kalite çemberlerini özendirme komitesi, toplantıların yapılmasını sağlayan koordinatör, danışmanlar, eğitimciler ve kalite kontrol çember liderleri bulunur. Kalite çember liderleri

³⁶ Işıl PEKDEMİR, "JIT (Uustin Time) ve Kalite Çemberleri", İ.Ü. İ.F.Dergisi., C.23, S.2, Kasım 1994, s.61-62.

³⁷ İsmail EFİL, "Bir yönetim Tekniği Olarak Kalite Kontrol Çemberleri", U.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.VI, S.2, Kasım 1985, s.84-86.

genellikle gözetmenler ara kademe yöneticileridir. Liderlere bağlı olarak kalite çember üyeleri çalışmaktadır. Kalite kontrol çemberleri problemi bir bütün olarak ele alırlar. Kalite çemberinin içinde yer alan alt çemberler probleme daha geniş (ayrıntılı) olarak bakarlar. Alt çemberlerin (sub-circle) içinde yer alan küçük çemberler ise, problemin spesifik bir yönüyle ilgilenirler. Ancak, küçük çember uygulaması pek yaygın değildir (38).

B- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ ORGANLARI VE GÖREVLERİ

1. Yönlendirme Komitesi

Yönlendirme komitesi, kalite çemberi sistemi içinde bir planlama ve karar verme organıdır. Bu komite grup çalışmaları için hedefler belirler. Çalışmanın ne ölçüde yaygın olduğunu kontrol eder. Bu komite, tüm organizasyon düzeyinde koordinasyon sağlamak için gayret sarfeder. Bu açıdan biraz sonra organ olarak açıklayacağımız rehber, doğal üye olarak bulunup koordinasyonun sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Yürütme komitesinin bir başkanı olmalıdır. Üyeler arasında ise rehber yanında bölüm yöneticileri ve çember temsilcileri bulunur. Ancak burada kararlar demokratik olarak alınmak zorundadır. Hiyerarşik yapı içinde ilişkiler emir-komuta ilişkisi şeklinde düşünülmelidir. Çember üyeleri, rehber lideri ve üst yönetim arasında ilişki vardır. Ancak bu ilişki emir-komutta ilişkisi şeklinde değildir.

2. Çember Üyeleri

Kalite kontrol çemberlerinin unsurlarını anlatırken belirttiğimiz gibi üyeler aynı yerde çalışan, aynı veya benzer işi yapan kişiler olmalıdır. Çünkü aynı veya

³⁸ PEKDEMİR, s.63.

benzer iş yapanlar problemler hakkında az çok bilgi sahibidir. Üye sayısının sınırlı tutulmasının nedeni ise, herkesin belli katkılarda bulunmasını sağlamaktır. Bunun yanında en önemli konulardan biri de grup üyelerinin kendi istekleri ile bu çemberi oluşturmalarıdır. Kalite kontrol çemberlerinde, çember üyesi olmak için hiç bir baskı sözkonusu değildir.

3. Lider

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

4. Rehber

Rehber organizasyon içinde grup çalışmalarını yöneten ve koordine eden kişidir. Organizasyonun büyüklüğüne göre rehber sayısı birden çok olabilir. Rehber işletme içinde olabileceği gibi, işletme dışında da olabilir. Rehberin görevleri şunlardır:

Yürütme komitesi tarafından seçilen rehber yürütme komitesinin politikasını uygulamak zorundadır.

Liderin eğitimini sağlar. Çember faaliyetleri ile ilgili kayıtları tutup, yürütme komitesine rapor verir.

Yönetimle çember arasındaki haberleşmeyi sağlamak için üst kademeye raporu sunar.

Çember uygulamalarına yardımcı olmak, onların karşılaşılabilecekleri sorunların çözümünde destekçi olurlar.

Yukarıdaki görevleri yapabilmesi için rehberin yöneticilik ve uygulayıcılık bilgilerine sahip olması gerekir (39).

C- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNE YARDIMCI OLAN ORGANLAR

1. Orta Kademe Yönetiminin Desteği

Orta kademe yönetiminin desteğini sağlamanın yollarından birisi de; orta kademe yönetimini, çember faaliyetlerine en başından sokmaktır. Üst kademe yönetimi, kurulmasını kabul eder etmez veya pilot program başarılı olur olmaz, orta kademe yönetimi, katılmaya davet edilmelidir ve programın kapsamlı bir açıklaması sunulmalıdır. Müdürler veya mühendisler sınıflara ve okullara davet edilmeli ve kendi alanlarında çemberler başlatmaya teşvik edilmelidir. Belirli fasıllarla başarılı projeler orta kademeye sunulmalıdır. Bu şekilde Kalite Kontrol Çemberi'nin değerini ve çemberlerin onların desteğine ihtiyaçları olduğunu anlayacaklardır.

39 ÖZALP ve Diğerleri, s.84-85.

Orta kademe yönetiminin Kalite Kontrol Çemberi çalışmalarına katkıları şöylece sıralanabilir.

1. Kalite Kontrol Çemberi faaliyetlerine destek olmak,
2. Çember faaliyetlerine katılmak,
3. Kalite Kontrol Çemberi'ni tanıtmak,
4. Her alanda Kalite Kontrol Çemberi oluşturmak.

2. Üst Kademe Yönetiminin Desteği

Üst kademe yönetiminin Kalite Kontrol Çemberi programına katılması özellikle çemberlerin ilke ve kurallarını koyarken gereklidir.

Üst kademe yönetimi, programın gelişmesinden sürekli haberdar edilmelidir. Çember faaliyetlerini iletme için iyi yollardan birisi 6 ayda veya yılda bir yapılan toplantılardır. Program başkanı veya rehber üst kademe yönetimini toplantıya çağırmalı ve en iyi şekilde tamamlanmış projeleri kendilerine sunmalıdır. Bu, çember faaliyetlerinin başarılarını üst kademeye göstermeye yararlı olur ve aynı zamanda üst kademe yönetiminin desteğini sağlar.

Bazen üst kademe, liderin programlanmış konferanslarında konuşmak üzere davet edilmelidir. Bu, dolaylı olarak üst kademeyi daha etkin şekilde programa katılmaya zorlayacak ve temel ilkeleri iyice anlamalarını sağlayacaktır.

Üst kademenin desteği işletme gazete ve dergisi için yazılar veya mesajlar yazmalarını sağlayarak da elde edilebilir. Bu, daha fazla fon almaya, katılıma, yol göstermeye ve tüm işletmede daha fazla işbirliğini elde etmeye yardımcı olacaktır.

Ayrıca pekçok engelden baştan kaçınılması için, üst kademe yönetiminin programa desteğini başlangıçta sağlamak önemlidir. Bu, pilot programın, daha sonra kolayca genişletilmesine yardımcı olacaktır. Sendikaların olduğu işletmelerde uzun tartışmalar olmaksızın sendika-yönetim anlaşmazlıklarını kolayca halledebilmede üst yönetimin katılmalı yaklaşımı benimsemesi ve anlaması gereklidir.

3. Program Başkanı ve Görevleri

A.B.D.'de başarılı bir Kalite Kontrol Çemberi programını yürütebilmek için işletmenin bir kimseyi Kalite Kontrol Çemberi başkanı veya program müdürü olarak ataması gereklidir. Bu görevin "Full-Time" bir iş olması gerekli değildir. Aksine Japonya'da, pekçok işletme bir kişiye rutin işinin bir kısmı olarak "Part Time" başkanlık görevi verir: bazı başarılı işletmeler kalite kontrol müdürlerini, personel müdürlerini veya üretim müdürlerini bu pozisyonda kullanmışlardır. Bu gayri resmi pozisyon yönetim kurulu ile yürütme komitesini birbirine bağlar ve tüm işletme içinde çember programını tanıtır.

Program başkanının belli başlı görevleri arasında şunlar vardır:

- 1- Tüm programı ve gelişmeyi sürekli gözden geçirir.
- 2- Kalite Kontrol Çemberi çalışmalarını ilgilendiren işletme içi ilkelerin saptanmasında yardımcı olur,
- 3- Orta kademe yönetimine çemberleri tanıtır,
- 4- Yürütme komitesinin toplantılarına devam eder,
- 5- Zorluklarla karşılaşıldığında rehber yardımcı olur,
6. Çember programı geliştirmek için yeni fikirler düşünür,
- 7- Konferanslar, ziyaretler ve eğitim programları düzenlenmesinde yardımcı olur,

- 8- İşletme içinde programın tanıtılmasında yardımcı olur,
- 9- Yeni eğitim malzemesi hazırlar,
- 10- Diğer işletme veya enstitülerle temasa geçer ve Kalite Kontrol Çemberi hareketinde son gelişmeler hakkında bilgiler edinir.

Sonuç olarak, bu bir insan geliştirici programdır ve işletmedeki herkese aittir. Kalite Kontrol Çemberi programının başarısı iyi işbirliğine, etkin haberleşmeye ve grupta uyumun sağlanmasına bağlıdır. Programın hedefleri açık olmalı ve herkes tarafından kabul edilmelidir (40).

VI- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN UYGULANABİLMESİ İÇİN GEREKLİ ORGANİZASYON VE YÖNETİM ÖZELLİKLERİ

A- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN UYGULANDIĞI ORGANİZASYON ÖZELLİKLERİ

1. İş Güvenliği ve İstihdam Sürekliliği

Japonya'da ABD'de Kalite Çemberlerinin başarıyla uygulandığı organizasyonların en temel özelliği istihdamın uzun süreli olması, yani organizasyon üyeliğinin kalıcı olması ve organizasyon üyelerine iş güvencesi sağlanmasıdır. İstihdamın kalıcı olmadığı ve iş güvencesinin sağlanmadığı kuruluşlarda sorun çözme gruplarının başarılı olması mümkün değildir.

2. Kuruluşa Bağlılık ve Motivasyon

Kalite Çemberlerinin bir kuruluşta başarıyla uygulanabilmesi için çalışanların kuruluşa olan bağlılıklarının oldukça fazla olması, kuruluşları için fedakarlık yapma isteklerinin bulunması gerekmektedir. Çalışanların kuruluşlarıyla olan

⁴⁰ Canan ÇETİN, "Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri", *ISD. Dergisi*, Yay. No.2, İstanbul 1987, s.58-60.

ilişkileri sadece iş sözleşmesine dayalı bir ilişki olduğunda, kuruluş ile çalışanları arasında duygusal bir bağlılık bulunmadığında kalite çemberlerinin uygulanabilmesi ya da uygulandığında başarılı olması mümkün değildir. Kuruluşa bağlılıkla ilişkili olarak çalışanların iş yapma isteklerinin fazla olması ve iş yapmaktan doyum sağlaması gerekmektedir (41).

İyi bir çalışanı karakterize eden bir çok unsur bulunmaktadır, bu unsurlardan üç tanesi temel niteliktedir.

- a- Sorumluluk
- b- Bağlılık
- c- İnsiyatif.

Kişiler; kendilerinin ve “takımın” kazanması için oynadıkları, kuruluşun başarısı için sorumluluk aldıkları, kuruluşun hedeflerine ve çalışanlarına bağlılık duydukları, kuruluşun verimlilik ve kalitesini iyileştirmek için insiyatif kullandıkları zaman kurumdaşlık sergilerler (42).

3. Güven

Kuruluş içerisinde gerek işçilerin birbirine olan güveninin gerekse alt düzey yöneticilerin işçilere olan güveninin fazla olduğu kuruluşlarda işçilerin kolektif çalışma eğilimi de fazladır. İşçilerle yöneticiler arasındaki yakınlığın fazla olduğu kuruluşlarda yöneticilerin işçilere duyduğu güven de fazladır. Aynı şekilde işçiler arasındaki yakınlığın fazla olduğu kuruluşlarda işçiler arasındaki karşılıklı güven duygusu da fazladır. Alt düzey yöneticilerin işçilere güveninin fazla olduğu kuruluşlarda işçilerin motivasyonunun, dayanışmanın ve sorumluluk üstlenme eğiliminin de fazla olduğu bulunmuştur. Diğer anlamlı bir ilişki ise içselleştirilmiş kontrol ile güvenle ilgili değişkenler arasındadır. Alt düzey yöneticilerin işçilere

41 Olgun KIRÇIL ve Nurdoğan ARKIŞ, “Türkiye’de Sorun Çözme Gruplarının Uygulanabilmesi için Gerekli Yönetim ve Organizasyon Özellikleri”; M.P.M. Yay. No.346, Ankara 1986, s.14-17.

42 TIME (Manager International A/S), 3 TMI Rehberi, “Enerjimetre”, s.7.

olan güveninin fazla olduğu kuruluşlarda yöneticiler işçilerin formal kontroluna daha az ihtiyaç duymakta, işçilerin kendi kendilerini kontrol etme eğilimleri daha fazla olmaktadır.

4. Dayanışma

İşçiler arasındaki dayanışmanın yüksek olduğu kuruluşlarda kollektif çalışma eğilimi de yüksektir. Dayanışma ile motivasyon arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dayanışmanın yüksek olduğu kuruluşların bir özelliği de bu bu kuruluşlarda işçilerin kuruluşlarına olan bağlılıklarının fazla olmasıdır.

5. Sorumluluk stlenme Eğilimi

İşçilerin kuruluşa bağlılığının yüksek olduğu organizasyonlarda işçilerin sorumluluk üstlenme eğilimi de yüksektir. İşçilere güven duyulan kuruluşlarda işçiler organizasyonun amaçlarıyla ilgili sorumlulukları daha fazla üstlenebilmektedir. İşçilerin sorumluluk üstlenme eğiliminin fazla olduğu kuruluşlarda yöneticiler işleri formal olarak kontrol etme gereğini daha az duymaktadır. Sorumluluk stlenme eğiliminin ilişkili olduğu bir başka değişken de kuruluşa yönelik uzmanlaşmadır. İşçilerin farklı bölümlerde ve farklı işlerde çalıştırıldığı, dolayısıyla işçilerin kuruluşla ilgili bir çok işin nasıl yapıldığını bildiği ve başka bölümlerde ve işlerde çalışabilecek bilgi ve ustalığa sahip olduğu kuruluşlarda işçilerin kuruluşla ilgili sorumlulukları üstlenme eğilimi fazla olarak bulunmuştur.

6. İçselleştirilmiş Kontrol

Bir organizasyonda kalite çemberlerinin uygulanabilmesi için gerekli şartlardan en önemlisi çalışanların kendi kendini kontrol edebilmesi, formal kontrole pek fazla ihtiyaç duyulmamasıdır. Formal organizasyonun olduğu bir

ortamda başarılı olmak mümkün değildir.

İşçilere güven duyulan kuruluşlarda formal kontrole daha az ihtiyaç duyulmaktadır. İçselleştirilmiş kontrolün fazla olduğu kuruluşlarda işçilerin sorumluluk üstlenme ve kollektif çalışma eğilimi de fazla olmaktadır.

7. Yakınlık

Kalite çemberlerinin informal ilişkileri gerektirdiğinden bu uygulamanın gerçekleştirileceği kuruluşlarda gerek işçiler arasında gerekse işçilerle yöneticiler arasında işin gerektirdiği formal ilişkileri aşan yakın ilişkilerin varolması gerekmektedir. Organizasyon içerisindeki yakınlık arttıkça işçilerin kollektif çalışma eğilimi de artmaktadır. İşçilerle yöneticiler arasındaki yakınlık yöneticilerin işçilere duyduğu güvenle de ilişkilidir. Yakın ilişkiler arttıkça kişilerin birbirlerine duydukları güven de artmaktadır.

8. Katılım

Kalite çemberlerinin temelini kuruluşla ilgili sorunların kollektif çaba göstererek çözme oluşturmaktadır. İşçiler arasında yakınlık arttıkça kollektif çalışma artmakta ve motivasyonu da etkilemektedir. Ayrıca üst yönetimin de kuruluştaki işçilerde işbirliği önemli olmaktadır.

9. Kuruluşa Yönelik Uzmanlaşma

Kalite çemberlerinin başarıyla uygulandığı kuruluşların özelliklerinden bir tanesi de uzmanlaşmanın mesleğe yönelik değil, kuruluşa yönelik olmasıdır. Bu tür bir uzmanlaşmada çalışanların uzmanlığı belli bir işle sınırlı dar bir uzmanlaşma değil, kuruluş içerisindeki birçok işi kapsayan sınırları geniş bir uzmanlaşma

olmaktadır. Kuruluşa yönelik uzmanlaşmanın olduğu kuruluşlarda çalışanlar kuruluşun başka bölümlerinde tanınmakta, bu bölümlerin sorunlarını ve işlerin nasıl yapıldığını bilmekte, kendi bölümü dışında bölümlerde de çalışabilecek bilgi ve tecrübeye sahip olmaktadır. Kuruluşla ilgili sorunların çalışanların oluşturduğu kalite çemberleri tarafından çözümlenebilmesi için grup üyelerinin sadece yaptıkları iş veya çalıştıkları bölüm hakkında değil, bir bütün olarak kuruluşları hakkında bilgi sahibi olmaları yeni uzmanlaşmalarının kuruluşla yönelik olması gerekmektedir.

10. Maddi Tatmin

Kalite çemberlerinin başarılı sonuçlar vermesinde en önemli rolü oynayan faktör bu uygulamanın çalışanların kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamalarına imkan sağlamasıdır. Kalite çemberleri işçilerin katılımına ve kuruluşla ilgili sorumlulukları üstlenmesine dayanmakta, kuruluşla ilgili sorumlulukları üstlenme ile kuruluşun sorunlarının çözümüne katılan ve yaptıkları iş üzerinde kontrol sahibi olan kişiler de kendilerini gerçekleştirme imkanı bulabilmektedir. Çalışmaların bu en üst düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanabilmesinin sözkonusu olabilmesi için ise onların daha alt düzeydeki temel ihtiyaçlarının karşılanmış olması gerekmektedir.

11. Eğitim

İşçilerin genel olarak eğitim düzeyi de büyük önem taşımaktadır. İşçilerin üstlendikleri sorumlulukları yerine getirebilmeleri ve kuruluşla ilgili sorunları çözebilmeleri için eğitim düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir (43).

B- KALİTE ÇEMBERLERİNİN UYGULANDIĞI ORGANİZASYONDA YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Kalite çemberlerini uygulandığı organizasyonlarda yönetici, astlarına sorumluluk vermenin gerekli olduğuna, yöneticinin görevinin esas olarak astlarını kontrol etmek değil onların kendi kendine kontrol edebilecekleri şartları yaratmak olduğuna inanan, astların yaptıkları işlerle ilgili olan kararlara ve süreçlere katılmaları gerektiğine inanan ve birlikte çalışan insanların daha yaratıcı ve üretken olduğuna inanan yöneticidir (44).

C- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ FAALİYETLERİNİ UYGULAMA PLANI

Kalite Kontrol Çemberi faaliyetlerini uygulama planını, aşağıdaki tablo yardımıyla üç aşamada izleyebiliriz:

a- Kalite Kontrol Çemberi kurulmadan önce, b- Kalite Kontrol Çemberi kurulduğunda, c- Kalite Kontrol Çemberi'nin çalışması, izlenmesi ve genişlemesi (45).

44 KIRÇIL ve ARKIŞ, s.44.

45 ÇETİN, s.47-49.

Yönetici özelliklerini şöyle karşılaştırabiliriz

Geleneksel Yönetim Tarzını Uygulayan Yönetici	Kalite Kontrol Çemberi Yönetim Tarzını Uygulayan Yönetici
<p>Beraberindeki işgörelere amaçları ve bunlara ulaşılabilmesi için izlenecek yolları dikte eder. Kalite ve üretim ile ilgili standartları bildirir</p> <p>Beraberindeki işgörelere iş gördürebilmek için onları zorlar ve baskı yapar.</p> <p>İşgörelere performanslarını kontrol eder, değerlendirir ve performansına göre “Başarılı” ya da “Başarısız” şeklinde bir yargıya varır.</p> <p>Beraberinde çalıştırdıkları işgörelere yeteneklerini geliştirir ve bunlar arasında başarılı olanları yükseltir.</p> <p>Kendisi tutum ve davranışlarıyla bizzat örnek olma yoluyla elemanlarının kuralları bozmasını ve üretimi düşürmesini önlemiş olur.</p> <p>İşlerin görülmesi ile ilgili yeni yöntemler geliştirir ve uygular. Kısacası yenilikleri bizzat geliştirir ve uygulanmasını sağlar.</p>	<p>İş ile ilgili sorunları görebilmek ve bunlara çözüm yolları bulabilmek için beraberindeki işgörelere birlikte çalışır. Standartların ve amaçların saptanmasında onlara yön verir ve yardım eder.</p> <p>Mücadeleyi gerektiren türden amaçları saptayabilmeleri için işgörelere yardımcı olur.</p> <p>İşgörelere kendi performanslarını kendilerinin değerlendirebileceği tarzda eğitir ve bu yoldan kişilerin kendi kendilerini değerlendirebilmelerine olanak sağlar.</p> <p>Başarıya ulaşabilmeleri için onları teşvik eder; eksik yönlerini giderebilmeleri için onlara yardımcı olur.</p> <p>Gelişme ve yenilikleri izleyebilmeleri ve bunların gerisinde kalmamaları için personeline olanak sağlar.</p> <p>Kuralları rasyonel yönden ele alır, yararlarını ve gereğini açıklar, bunlara uyulmadığı zaman ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları anlatır.</p> <p>İşgörelere yeni yöntemler bulup geliştirebilmelerine yardımcı olur ve onları teşvik eder.</p>

Aşama I

Kalite Kontrol Çemberleri Kurulmadan Önce

Faaliyet	Sorumlu Olarak Faaliyeti Yürüten
<p>Eğitim kurslarının yürütülmesi Rehberlerin ve liderlerin seçimi Yürütme komitesinin oluşturulması Çember hedeflerinin saptanması ve kesinleşmesi</p>	<p>İşletmenin kendisi/Araştırma-Geliştirme Üst kademe yönetimi Üst kademe yönetimi/Rehber Yürütme komitesi</p>
<p>Çeşitli kaynaklardan gelen girdileri kullanarak bir yürütme programının geliştirilmesi. Bu faaliyet öneri halindeki bir politika ve programın tamamlanmasını kapsar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alternatif faaliyet yollarının geliştirilmesi, - Her faaliyet yolunun olumsuz yanlarının saptanması, - Yürütme programının kesinleştirilmesi, - Temel program aşamalarının dizilişinin ve zamanlamasının geliştirilmesi. 	<p>Rehber</p>
<p>Önce-sonra gerçekleştirme. karşılaştırmalarında kullanılmak üzere yürütmeye ilişkin verilerin toplanması (özellikle geçmiş kayıtlarda bulunmayan veriler).</p>	<p>Rehber</p>
<p>Yönetici personel ve sendika personeli arasında tartışma toplantılarının yürütülmesi.</p>	<p>Rehber</p>
<p>Bir ya da daha fazla pilot çemberi kuracak olan yöneticiyle karar birliğine varılması</p>	<p>Rehber</p>

Faaliyet	Sorumlu Olarak Faaliyeti Yürüten
Pilot departman yöneticilerinin Kalite Kontrol Çemberi literatürünü okumaları ve bir soru listesi hazırlamaları	Rehber/Pilot departman yöneticisi
Pilot departman yöneticilerinin yürütme komitesiyle bir araya gelerek çıkartılan soru listesini değerlendirmeleri	Yürütme komitesi/Pilot departman yöneticileri
Konuya ilgi duyan gönüllüler arasından pilot program için çember liderlerinin seçimi	Pilot departman yöneticileri
Yürütme komitesi, pilot departman yöneticilerinin ve liderlerinin bir soru-cevap oturumu için toplanmaları	Yürütme komitesi/Pilot departman yöneticileri/Liderler
Rehberlerin, liderlere eğitime başlangıç için gerekli olan bilinçlenmeyi sağlaması için el kitapları dağıtması Lider eğitiminin yürütülmesi	Rehber
Uygulamaya konulacak Kalite Kontrol Çemberi programının işletme içindeki bütün personele gazete, dergi, bildiri ya da duyuru bültenleriyle duyurulması	Rehber

Aşama II

Kalite Kontrol Çemberlerinin Kurulduğunda

Faaliyet	Sorumlu Olarak Faaliyeti Yürüten
Politika, süreç ve yürütme programının irdelenmesi	Yürütme komitesi
Departman yöneticilerinin çalıştıkları işgörenlerle Kalite Kontrol Çemberi bilinçlenme toplantılarının yürütülmesi	Yöneticiler
Toplantılarda bir rehberin, liderin ve ideal şartlarda yürütmede görevli bir kimsenin konuşmacı olarak yer alması uygun olur.	
Liderin, her alt düzey işgöreni ile çember üyeliği için ilişki kurması ve durumu saptaması	Lider
Liderlerin haftalık Kalite Kontrol Çemberi toplantıları düzenlemeleri ve üye eğitimlerini başlatmaları	Lider

Aşama III

Kalite Kontrol Çemberlerinin Çalışması, İzlenmesi ve Genişlemesi

Faaliyet	Sorumlu Olarak Faaliyeti Yürüten
Çemberlerin öneri ve/veya mevcut durumunun değerlendirilmesi için yönetime sunuşta bulunması	Kalite kontrol çemberleri
Departman yöneticisinin, en az ayda bir defa Kalite Kontrol Çemberi toplu ya da kısmi bir toplantısına gözlemci olarak katılması.	Yönetici
Yürütme komitesi, Kalite Kontrol Çemberi sayısının artmasını sağlayacak programları kesinleştirir	Yürütme komitesi
İşletme gazetesinde tanıtım	Yürütme komitesi
Politika, süreç ve yürütme programında yenilenmeler yapılması	Yürütme komitesi
Çember sayısının artırılmasına karar verilmesi	Yürütme komitesi

VII- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNDE KULLANILAN TEKNİKLER

A- BEYİN FIRTINASI

Beyin fırtınası, fikir üretimini sağlamak için başvurulan bir yöntemdir. Kalite çemberlerinin yaratıcı gücü beyin fırtınası ile harekete geçirilir.

Beyin fırtınası yaygın olarak aşağıdaki konular için yapılır.

- 1- Çember isminin belirlenmesi
- 2- Çalışılacak konunun belirlenmesi
- 3- Hedef tesbiti
- 4- Sorunun muhtemel nedenleri
- 5- Karşı önlemlerin tesbiti
- 6- Çemberin çalışma prensiplerinin belirlenmesi

Beyin fırtınası kuralları:

- 1- Her üye düşüncesini sırayla belirtir. Fikirler tükeninceye kadar işe devam edilir.
- 2- Her üye sırası geldiğinde bir tek fikir önermelidir
- 3- Sırası gelen kişi "PAS" diyebilir
- 4- Hiçbir düşünce eleştirilmemelidir
- 5- Fikirler yazılmalıdır
- 6- Bütün üyeler pas dediğinde oturum tamamlanır.

Beyin fırtınasında oylama:

- 1- Birinci Tur: Üyeler doğru olduğuna inandıkları her düşünceye oy verirler.
- 2- En çok oy alan düşünceler işaretlenir
- 3- İkinci Tur: İşaretli konular için oylama yapılır. İkinci turda üyelerin bir oy hakkı bulunmaktadır.
- 4- Oylama sırasında lehte ya da aleyhte tartışma açılabilir. Tartışma sonrası oylama devam eder
- 5- Ençok oy alan madde beyin fırtınası konusudur.

B- VERİ TOPLAMA FORMLARI

Bir durum analiz etmek için kullanılan bilgi veridir. Veriler, mevcut durumu tesbit etmek ve iyileştirmeye dönük uygulamalarımızı kararlaştırmak için toplanır. Çember çalışmaları planlama safhasında mevcut durumu analiz ederken ve uygulama aşamasında veri toplar, kontrol aşamasında da bu veriler değerlendirilir.

Üyelerin veri toplamalarını kolaylaştıran üç yöntem vardır.

- 1- Kontrol Tablosu, belirli bir zaman diliminde toplanan verileri daha önce belirlenen sınıflara kaydetmeyi sağlayan bir formdur.
- 2- Kontrol listesi, kaliteli bir iş ya da ürün temin etmek için gerekli işlemler sıra ile listelenir. Her işlem gerçekleştikçe ya da uygun ise belirlenir (Bir işaretle)
- 3- Çizimler, anlaşılması kolay veri toplama ve iletişim yöntemidir. En yaygın kullanım şekli herhangi bir kusurun oluşum yerinin gösterilmesidir.

C- PARETO İLE KARAR ANALİZİ

Pareto diyagramı sorunlara neden olan öğelerin önem derecelerine göre sıralanarak alınacak karşı önlemlerin hangi nedenlere yönlendirilmesi gerektiği konusunda yardımcı olan etkili bir araçtır.

Neden kullanılır; en önemli problemi belirler, bir başka önem sırası görülebilir. Bütün faktörler içinde ilgilenilen faktörün önem oranı görülebilir, görsel etki yoluyla ikna gücü artar, karmaşık hesaplara gerek duymadan kolayca hazırlanır, gelişme sonuçları açıklıkla görülür.

D- NEDEN SONUÇ DİYAGRAMI

Neden sonuç diyagramının amacı, mevcut bazı problemlere katkısı olan muhtemel faktörlerin belirlenmesi ve organize edilmesi için bir problem çözme çerçevesinde hizmet etmektir. Bundan başka, probleme etki eden bütün muhtemel sebeplerin en önemlilerini ortaya çıkarmak ve doğrulamak amacıyla araştırmacı bir kontrol listesi olarak da kullanılır.

Sebe-sonuç diyagramı bazen Karakteristik Diyagram veya Balık Kılıçığı diyagramı olarak da bilinir. Sebe-sonuç diyagramına ayrıca onun yaratıcısı olan Tokyo Üniversitesi'nden Profesör Ishikawa'nın adının ardından Ishikawa Diyagramı da denir (46).

Diyagram, karakteristiklerle neden faktörleri arasındaki ilgiyi gösterir, bu yüzden neden-sonuç diyagramı adını verdim. kalite kontrolde yalnız bir hedef gösterilip "iyi çalış, iyi çalış" diye bağrıılmaz. Proses kontrolünün anlamı anlaşılmalı, neden faktörlerinin bir toplamı olan proses kavranmalı ve prosesin içine daha iyi ürünler yapma, daha iyi hedefler belirleme ve sonuçlar elde etme yolları dahil edilmelidir (47).

Proses, ürün ve hizmette belirlenen şartları sağlamak için hammaddeden ürüne kadar geçen süreçte, gerekli olan tüm faaliyetlerin sistematik bir halde planlanmasıdır.

46 BRISA Kaliteyi Paylaşıyor, Seminer Notları, Nisan-Aralık 1993.

47 ISHIKAWA, s.66.

Proses kontrol ise, proseste yer alan ya da prosesi etkileyecek değişkenleri kontrol ederek tüm prosesi kontrol altında tutmaktır. Örneğin, Brisa'da 3M, 2İ (Metod-Malzeme-Makina İnsan) değişikliği olarak dört grupta sınıflandırılmaktadır (48).

“Düşünce prosesini kolaylaştırmak için bu diyagramı icat ettim. 1952'de Kawasaki Iron Fukai Fabrikasındaki bütün prosesler standardizasyon ve kontrolü meydana getirmek için bu diyagramı benimsedi.

Sonuç memnuniyet vericiydi ve o zamandan beri diyagram dünyadaki birçok işyeri tarafından benimsendi. Dr Juran 1962 QC Handbook'ta (1962 Kalite Kontrol El Kitabı) neden-sonuç diyagramına Ishikawa Diyagramı diyerek beni onurlandırdı ve artık o adla bilinmektedir. Diyagramın şekli ona bir de takma ad verdi, Balık Kılıçığı Diyagramı.

Çok sayıda neden faktörü olmakla birlikte, gerçekten önemli olup sonuçları şiddetle etkileyecek olanlar çok fazla değildir. Yapmamız gereken bütün şey en önemli iki ya da üç neden faktörünü standardize ve kontrol etmektir. Ancak önce önemli neden faktörleri bulunmalıdır. Bu önemli neden faktörlerini araştırırken belirli bir prosesi bilen işçi, mühendis ve araştırmacı gibi kişilerin hepsine danışılmalıdır. Bunlar prosesi açıkça ve doğru olarak tartışabilmeli ve oturum bir beyin fırtınası oturumu şeklinde yürütülebilmelidir. Bu oturumda sunulan fikirler istatistiksel olarak analiz edilmeli ve mevcut verilere göre bilimsel ve mantıklı olarak kontrol edilmelidir. Bu şekilde elde edilen karar herkes tarafından anlaşılır ve kabul edilir. Bu standardizasyona doğru ilk adımdır. Son zamanlarda, standartları belirleme veya yeniden gözden geçirme görevi çalışma ortamını tam bilmeleri nedeniyle kalite kontrol çemberleri tarafından yapılmaktadır” (49).

48 BRISA Kaliteyi Paylaşıyor.

49 ISHIKAWA, s.66.

E- KONTROL DİYAGRAMI

Bir prosesin istatistiksel olarak kontrol altında olup olmadığını belirlemeye yarayan grafiksel bir metoddur. Kontrol diyagramlarının en önemli özelliği, proseste oluşan ve kaliteyi etkileyen belirlenebilir nedenleri ayırabilmesidir.

Kontrol diyagramları, proses karakteristiklerinin nicelik ya da nitelik olarak ölçülebilmesine göre iki gruba ayrılır.

- 1- Ölçülebilir değişkenler için kontrol diyagramları (Niceliksel)
- 2- Ölçülemeyen değişkenler için kontrol diyagramları (Niteliksel)

Sonuç olarak birçok üretim sorununun teşhisi ve düzeltilmesi mümkün olur⁽⁵⁰⁾.

F- SUNUŞ

Yönetime sunuş, bu faaliyetlerin önemli ve teşvik edici bir yönüdür. bu bölüm grubu en iyi şekilde uygulamaya hazırlamak için düzenlenmiştir. Bu, üyelerin görüşlerini yönetime sunmak için ellerine geçen ilk fırsat olabilir. Sunuş bir grup çalışmasıdır. Herkes analize katılmıştır ve yine herkes sunuşta görev almalıdır. Yönetime sunuşun ana nedenleri şunlardır: Yazılı öneriler yanlış anlaşılabilir, karşı karşıya fikir alışverişi etkisinden yoksundur ve üyelerin çabalarını tam olarak yansıtamaz. Üyeler kendilerinin saptayıp, analiz ettikleri sorunlara çözümler önerirler. Bu yöntem bazen hala üzerinde çalışılmakta olan, uzun zaman sürüncemede kalmış bir sorunu çözüme bağlamak için kullanılır. Yönetime bilgi verildiği gibi, işlere yeniden bir hevesle sarılınmasını sağlar. Toplantı alanı, müdahalelerden uzak olmalıdır. Herşeyin hazır olmasını sağlamak

⁵⁰ BRISA Kaliteyi Paylaşıyor.

için kontrol listesi kullanılır. Gerekebilecek bazı malzemeler: Uzatma kablosu, tepegöz, perde, karatahta, tebeşir vs. Oda önceden hazırlanmalıdır. Kullanılacak gereçler yerlerine konmalı, şemalar kullanıma hazır tutulmalıdır. Üyeler dahil herkesin önüne birer isim kartı konmalıdır. Belirtilen saate başlamak iyi bir izlenim bırakır. Başlıkların ve konuşmaların sırasını bildiren bir gündem bulundurmaktır şarttır. Katılanların hepsine birer kopya verilmelidir. Her üye sunuşun başlangıcında tanıştırılır. Mümkün olduğu kadar çok üye konuşmacı olarak yer almalıdır. Her bir üye konuşmasından hemen önce tekrar tanıştırılmalıdır. Bazen dinleyicinin dikkate dağılılabılır. Görsel araçlar konuşmayı canlandırabilir. Kullanılan teknikleri gösteren Pareto ve neden-sonuç şeması gibi grafikler kullanılmalıdır. İyi bir etki yaratır ve mesajı çabucak iletirler. Analiz sırasında hazırlanan şemalar kesinlikle yeniden çizilmemelidir. Oldukları gibi kullanmak hem daha kolaydır hem de gerçekçi bir hava yaratır. Sunuş hiçbir özel yardım almadan da yapılabilir. Ancak bazı araçlar kullanılırsa konuşmanın etkinliği artar. Bu bir karatahta gibi basit bir araç da olabilir. tepegöz büyük şemalar yapmak zahmetinden kurtarır. Bu cihaz yardımıyla notlar ve küçük şemalar kolayca gösterilebilir. Saydan makinası da sunuşa yardımcı olmak için kullanılabilir. Şemalar alınan neticeleri aktarmada büyük kolaylık sağlar. Bu şemaların ek bir avantajı vardır. Her biri kullanıldıktan sonra konuşmacının ya da diğerlerinin ilerde değinmesi için duvara asılabilir. Odadaki herkesin şemaları okuyabilmesi önemlidir. Okunamayacak ölçüde küçük bir şema izleyicinin ilgisini dağıtacaktır. Resimler hemen her zaman sadece sözcük kullanmaktan daha önemli ve daha etkilidir. Grafiklerin bol bol kullanılması, izleyicinin mesajı hem çabuk hem de sıkılmadan anlamasını sağlar. Yardımcı olabilecek çeşitli şema ve grafikler vardır. Yanlış anlamayı önlemek için olabildiğince kesin olunmalıdır. Gündem sunuşun akışını yönlendirmek için kullanılmalı ve ona bağlı kalınmalıdır. Mümkün olduğunca müdahaleden kaçınılmalıdır. Grubun mesajını aktarmak için izleyicinin dilinden konuşması önemlidir. Gelişmeler, iş programı, kalite, maliyet ve güvenlik

terimleriyle ifade edilmelidir. Oldukça başarılı bir idareci konuşmanın basit ve anlaşılır olmasını ve ilgi çekebilmesini garantilemek için sunuşunu önce çocuklarına yapmıştır. Mümkün olursa, izleyicinin görmesi ve incelemesi için gerçek malzemeyi oraya getirin, mesajı iletmek için çok etkili bir yöntemdir. Eğer yazılı metinler çok önceden dağıtılırsa, izleyici metnin konuşmacıdan daha ilginç olduğuna karar verebilir. Üyeler, gelişmelerden kıvanç duymalı, övünmelidirler, dinleyiciler onların başarılarını duymak ister. Grup önemli bir sorunu çözememiş ve devam etmeye karar vermiştir. Başarısızlığı bildirmek için bir sunuş yapmalı mıdır? Elbette. Edison bir ampul yapmaya çalışırken 3.000'den fazla deney yapmıştır. Her deney onu başarıya biraz daha yaklaştırdığından 3000 başarısızlık değil 3000 zafer kazanmıştır. Gruba yardımcı olanlara teşekkür edilmelidir. Bu hem onları hem üyeleri teşvik eder. Herkese "Kazanmalıyız" yardımlaşmasının sürmesini sağlayacak bir güven verir. Sunuş yönetimin hangi kademesine yapılmalıdır? (Liderin bağlı olduğu bir üstündeki yöneticiye yapılmalıdır.) Mesajın iyice anlaşıldığına emin olmak için, sorular teşvik edilmelidir. İzleyiciye doğrudan soru yöneltilebilir. Sunuş sırasında bu işi çoğumuz ilk kez yapacağımızdan çok tutuk davranabiliriz. Zamanla ve deneye deneye bu tutukluğu üstümüzden atacağız. Arada bir espri hem konuşmacıyı hem izleyiciyi rahatlatır. Jestler iletişimin etkili olmasını sağlar. Kendi aramızdaki uygulamalarla bu konuda yeteneklerimizi geliştirebiliriz. Konuşmanın bazı yerlerini unutmamak için en iyi yöntem anahatları içeren kartlar kullanmaktır. Eğer tercih edilirse üyeler konuşmalarını kelime kelime yazabilirler. Ancak eğer okunacaksa konuşmacı sık sık izleyiciye bakmayı ihmal etmemelidir. Sunuştan önce, izleyici olmadan konuşmanın üstünden geçmek hem heyecanı yatıştırır, hem de daha düzgün ve etkili bir sunuş sağlar. Tecrübe kazanana kadar ikili gruplar halinde de çalışmamız mümkündür. Bu aşamada grubumuzun bundan sonra ele alacağı üzerine çalışmalar başlamış olacaktır. Toplantı bitmeden birinin durum raporunu sunması gerekir. Yönetime sunuş, gerektiği sıklıkta yapılmalı, en az her üç ayda bir tekrarlanmalıdır. Bazen bir sunuşta birden çok proje ele alınabilir. Bu fikir

alışverişinden üyeler, yönetim ve tüm şirket yararlanır. Sunuş üyelerin görüşlerini ve başarılarını yönetime iletmeleri için, harika bir fırsat ve herkes için teşvik edici bir deneyimdir (51).

VIII- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN BAŞARILI OLMA KOŞULLARI

Kalite çemberi uygulamasının başarısı kalite yükseltme produktivite artırma ve bunların sonucunda pazar payını ulusal ve uluslararası düzeyde arttırmayı sağlayabileceği işlemlerin üzerinde önemli durdukları bir konudur. İşletme yönetimi her programın yarar sağladığı kadar bazı giderleri de getirdiğini düşünmelidir. Kalite çemberi uygulamasında en önemli gider danışmanların eğitim için aldıkları ücrettir. Daily ve Kagerer 1982 yılında danışmanların ücretinin sekiz bin ile on bin dolar arasında olduğunu belirtmektedir. Kalite çemberi bazı koşulların uygulanmasında yararlı olabilir. Bu koşulları şöyle sıralayabiliriz:

1- Kalite çemberi bir çok nedenle uygulanabilir. Temel nedeni genelde devamlı kalite yükseltmek için kullanılmasıdır. Bu konuda Japonya'da ve diğer ülkelerde ortak bir noktaya gelinememiştir. Kalite çemberi her türlü faaliyetin iyileştirilmesi için kurulabilir. Bu şekilde kalite çemberi her türlü gelişmeye açık olmalıdır.

2- Kalite çemberi uygulaması alt düzeylerde bir fabrikada atelyede kurulmalıdır. Uzun yıllar önce Amerikalılar tarafından teorisi geliştirilen ve uygulanan katımlı yönetim de alt seviyelerin yönetime katılmaları düşünülmemiştir.

51 Hv. İk.Bkm.Kan. Seminer Notları.

3- Üst yönetimin tutumu önem kazanmaktadır. Üst yönetim kalite çemberini desteklemek konusunda olumlu düşünceye sahip olmalıdır. Kalite çemberini üst yöneticiler anlamalıdır. Ayrıca yöneticiler yol göstericilik, eğitim ve destek sağlanmalıdır. Otokratik bir sistemde çalışan işletmede kalite çemberi sembolik olmaktan öteye geçemez. Bilgi akımının tek yönlü karar verme sürecinin üst yönetiminin tekelinde olduğu kuruluşlarda çalışanların sorunlarına ilgi duymaya başlamalarını beklemek yetersizdir.

4- Kalite çemberi nispeten küçük gruplar aynı işde çalışan veya yakın işde çalışanların oluşturduğu bir birimdir.

5- Kalite çemberi gönüllü ve bu işe inanmış kişilerden oluşturulmalıdır. bazı kişilerin zorlamasıyla görev yapan kişiler kalite çemberini oluşturamaz.

6- Kalite çemberinin üyeleri biçimsel bir eğitimden geçirilmelidir.

7- Kalite çemberini yürütecek liderler çok iyi seçilmelidir. Çalışanların eşitliği konusunda kalite çemberinin faaliyeti sırasında çok duyarlı olması gerekir. “Kalite kontrol halkalarında liderlik anlayışı Batı’daki anlayışla lider politikayı yönlendirir, kontrol eder, sorunun çözümü ile kişisel olarak ilgilenir, programı kendi tespit eder ve bunu uygulattırır.

8- Kalite çemberinde sorun çözme teknikleri öğretilmelidir. Böylece kalite çemberinde sorunu paylaşma gerçekleştirilebilir.

9- Kalite çemberinde her konuda sorunla ilgilenmek yerine hedefler seçilmelidir. Hedefler ayrıca kalite çemberinin her üyesi tarafından anlaşılmalıdır.

10- Kalite çemberi içinde her bireyin tartışmalara katılması esastır. Kalite

çemberi liderinin veya nezaretçi durumunda olanlar değil aynı zamanda operatörlerin ve diğer işçilerin katılması gerekir.

11- Kalite çemberinin büyüklüğü ile ilgili ölçüler 2-10, 4-10, 3-20 arası olmakta en ideal rakam olarak 10 kişi belirlenebilmiştir. Japonya'da ise 5-10 arası en çok kullanılan bir ölçüdür (52).

IX- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ UYGULAMA ALANLARI

Kalite kontrol çemberleri genellikle şu alanlarda kullanılabilir:

- 1- Genel olarak işletmenin faaliyetlerinin kalite kontrolünde,
- 2- Eğitimde,
- 3- Kalite kontrolde,
- 4- İstatistik metodları uygulamada,
- 5- Denetimde kalite kontrolü sağlamada,
- 6- Satış faaliyetlerinde,
- 7- Müşteri tatmininde,
- 8- Güvenlik sağlamada,
- 9- İşe olan devamsızlığı azaltmada,
- 10- Ast-üst ilişkilerini düzenlemede,
- 11- Personelin becerisini artırmada.

Kalite çemberlerinin uygulama alanının çok geniş olmasına rağmen bazı alanlara uygulanması istenilen faydayı vermeyebilir. Bu nedenle çemberlerin uygulama alanını seçerken uygulama yararı olmayan alanlar dikkate alınmalıdır. Örneğin (53);

⁵² ÖZALP, s.56-57.

⁵³ PEKDEMİR, s.65

- 1- Ücret ve maaşlar,
- 2- Yan ödemeler,
- 3- Eleman alımı,
- 4- Şikayetler,

X- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN İŞLETMENİN BAŞARISINI ARTTIRMADA YARARLARI VE SAKINCALARI

Kalite çemberinin yararları çok fazladır. Yönetime yeni boyutlar getirmesi ve emir komuta sisteminde yeni görüş açısı sağlaması yanında şu yararları vardır:

- 1- Çalışanların moral düzeylerini arttırmalarını sağlar. Böylelikle iş, savaş alanından çok eğlence yeri haline gelir.
- 2- Kalite kontrol konusunda her çalışanın duyarlı olması sağlanabilir. Kalite kontrolünün otomatik olarak denetlenmesi ve her bireyin kendisini kontrol etmesi sağlanabilir.
- 3- Çalışanların işdeki sorumluluk duygusu artar. Düşüncelerini ifade etme yeteneği gelişen ayrıca sorunları çözmeye yaklaşımları değişir.
- 4- Yönetim ile çalışanlar daha önce iki zıt kutup oluştururken birbirlerini daha iyi anlama ve kolayca anlaşma sağlama ortamı yaratılır. Yönetim daha önce astların uygulamadaki yetersizliğini ileri sürerken astlar herşeyin iyisini üstler bilir diyerek sorumluluğun üst yönetiminde olduğu düşüncesine sahipti. Kalite çemberlerinde ortak çalışmalar sonunda iki grup arasında dayanışma sağlandı.
- 5- İşletme içinde dikey ve yatay haberleşme kolaylaşır. Diğer bölümlerin ve kişilerin görüşlerine önem vermek kolaylaşır. Bilgi kolayca anlaşılabilir hale gelebilir.

- 6- Kalite çemberinde çalışanların önderlik yetenekleri arttırılabilir. Ustabaşılar önderliği daha iyi kurmayabilirler.
- 7- Grup çalışması kolaylaşır. Grup kararı yoluyla kalite çemberi uygulaması kolaylaşır.

Kalite çemberi yeni bir uygulama olarak yarar sağlamak amacıyla uygulanmakta ancak uygulamasında bazı olumsuzluklar görülebilir. Bu sakıncaları şöyle sıralayabiliriz:

- 1- Kalite çemberi uygulaması komitelerin sakıncalarına benzer sorunlar yaratabilir. Kısa zamanda sonuca varılamaması yararlarını azaltır.
- 2- kalite çemberi uygulaması için hazırlık döneminin yeterli olmaması sakıncalar doğurur.
- 3- Kalite çemberine katılanlar baskı altında bırakıldığında kalite çemberine hizmet edemez duruma düşerler.
- 4- Kalite çemberi yöneticisi önderlik yeteneklerinden yoksun ise klasik çemberi çalışamaz duruma gelebilir.
- 5- Kalite çemberlerinin oluşturulması sırasındaki başarısızlık organizasyona hiçbir katkısı olmayan grupların ortaya çıkmasına neden olur.
- 6- Kalite çemberlerinde çalışacak elemanların teknik ve istatistiki bilgileme önem verilmemesi ve bu konuda eğitimin zayıf kalması.
- 7- Başka işletmelerin uygulamasına bakarak kalite ve prodüktivite konusunda büyük gelişmeler olacağı varsayımına dayanarak kalite çemberi uygulamasına gitmek (54).

XI- KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ ETKİNLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kalite kontrol çemberi etkinliklerinin değerlendirilmesi, sonuçlarının incelenmesiyle sınırlı kalmamalıdır, özellikle de sonuçlar parasal faktörlerle ilgili olduğu zaman. Parasal sonuçlar ihtiyatla değerlendirilmelidir. Çünkü böyle sonuçlar bir işyerinden ötekine oldukça değişik olabilir. Örneğin, büyük çapta üretimle uğraşan bir iş yerinde küçük bir çabanın sonunda milyonlarca dolar tasarruf edilebilir. Buna karşılık, fatura sistemini verimli hale getiren bir büroda, parasal sonuç yalnızca 10.000 dolar civarında bir paranın tasarrufu olabilir. Bununla beraber, daha önce hiç kalite kontrol programı olmayan bir yerde, kalite kontrol çemberi etkinlikleri başlatılırsa milyonlarca dolarlık tasarruf sağlanabilir. Diğer taraftan, yönetimde yıllarca süren düzenli bir gelişme çabası, sonuçlarını parasal terimlerle göstermeyebilir.

Bu nedenle değerlendirme, kalite kontrol çemberi etkinliklerinin yürütülme tarzı, sorun çözmede gösterilen yaklaşım ve çaba, bir ekipteki işbirliği derecesi gibi faktörlere önem verilmelidir. İşte ağırlıklı değerlendirme yönteminin bir örneği;

Konu seçimi	20 puan
İşbirliği çabası	20 puan
Mevcut durumu anlama ve analiz yöntemi	30 puan
Sonuçlar	10 puan
Standardiasyonvetekrarınönlenmesi	10 puan
Düşünme (yeniden düşünme)	10 puan
Toplam	100 puan

Bu örnekle de açıklandığı gibi sonuçlar sadece 10 puan alır.

Son zamanlarda şunu düşünmeye başladım; “Hepimiz insanız. Kalite kontrol çemberi etkinlikleri ,ki bunlar insan yapısıyla uyum içindedir- temel ilkeleri korunup geliştirildikçe ırk, tarih, sosyal sistemler, ya da politik sistemlerine bakılmaksızın dünyanın her yerinde başarılı olabilirler.” (56).

Başarılı firmaların temelinde toplam kalite yönetimi anlayışı yatmaktadır. müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam ve ekonomik bir şekilde tesbitini amaçlayan, sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi öngören bir iş anlayışı olan toplam kalite yönetimi, müşteri isteklerinin karşılanabilmesi için kaliteyi hedef haline getirmiştir. Hedeflenen kalite, yönetim kalitesini, insan kalitesini, yapılan işin kalitesini, ürün ve hizmet kalitesini kapsamaktadır.

Toplam kalitenin amacı müşteri isteklerinin karşılanmasıdır, yöntemi ise işlerin sürekli iyileştirilmesidir esası katılım ve tüm çalışanların benimsemesidir.

Kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak ana girdiler, proses içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle yerine getirilmektedir. Toplam kalite bir kalite kontrol kavramından çok bir yönetim felsefesi, düşünce ve yaşam tarzıdır.

Toplam kalite kontrol yönetimin sorumluluğundadır ve insan faktörüne dayalı bir sistem geliştirme sürecidir. yalın yönetim ve etkin bir organizasyon gerektirir. Herkesin katılımı ile gerçekleştirilen insana dayalı bir sistem geliştirmek yüksek motivasyon sağlayacak ve başarıyı da beraberince getirecektir. Toplam kalite başarı şansını artırıcı yöntem ve sistemleri geliştirmekte en uygun yöntemdir. Diğer sistemler de bunu hedeflemektedir fakat başarılı olan ve bu başarıyı sürdürebilen toplam kalite yönetimi olmuştur.

İşletmelerin başarılarının temelini toplam kalite yönetimi oluşturmakla birlikte burada en önemli faktör kalite çemberleridir. Kalite kontrol çemberleri toplam kalite kontrol yönetiminin bir parçasıdır ve birlikte başarı şansı vardır.

Kalite kontrol çemberleri 5-7 kişiden oluşan gönüllülük, süreklilik esasına dayalı sorun çözmeye yönelik gruplardır. Kalite kontrol çemberlerinin işletmenin gelişmesine yardımcı olmak, çatışmaları azaltmak, motivasyonu artırmak, verimliliği yükseltmek gibi amaçları vardır.

Kalite kontrol çemberleri tüm yönetim kademelerinde benimsenmiş olmalıdır. Kurulan diğer ekiplerle iletişim halinde işlevlerini yerine getirmelidir. kalite kontrol çemberleri üyelerinin ve yönetim kademesinin eğitimden geçirilerek sorun çözme teknikleri konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Çözülen sorunların sonucunda başarılı ekip üyeleri onurlandırılarak çalışma biçimlerinin çeşitli toplantı ve seminerlerde sunuş yapmaları sağlanmalıdır.

Kalite kontrol çemberleri bir maliyet gibi değil bir yatırım gibi görülmelidir. Kalite kontrol çemberleri kurulurken diğer işletmelerin uygulamasını aynen taklit etmek yanlış olur. Her işletmede işletme yapısına uygun olarak uygulanmalıdır. kalite kontrol çemberi etkinliklerine yer verilmesinin nedeni işletmede toplam kalite kontrolün yerine getiriliyor olmasıdır. Fakat bazı sektörlerde önce kalite kontrol çemberlerine yer verilmektedir. Her iki halde de toplam kalite kontrolle birleşme olasılığı yoksa kısa bir süre için başarılı olursa dahi süreklilik sağlanamayacaktır.

Kalite kontrol çemberlerinin etkileneceği en önemli durum kriz anlarıdır. Kriz anlarında yaşanan işçi çıkarılmaları, çember etkinliklerine ara verilmesi toplam kalite yönetimini başarısız hale getirebilecektir. Bu nedenle işletmeler tüm

mali problemlerini çözmüş, bir standardizasyona gitmiş olmalıdır. Ayrıca sürekli eğitim çalışmaları ile kriz anlarına hazırlıklı olunmalıdır. Eğitimin sürekli olması aynı zamanda yeni işe alınanlarında hızla çalışma prosesine dahil edilmelerini sağlayacaktır.

Ülkemizde son yıllarda dünyadaki gelişmelere paralel olarak toplam kalite çalışmalarına yer verilerek ve kalite kontrol çemberlerinin birlikte uygulamalarıyla dünyada başarılı işletmeler seviyesinde ödül almış işletmelerimiz görülmektedir. Halen yeterli düzeyde bulunmamakla birlikte kalite kontrol çemberi etkinliklerinin hızla yayılması sağlanmalıdır. Türkiye’de kalite kontrol çemberlerinin başarılı olup olmayacağından çok hangi şartlarda başarılı olacağı belirlenmesi gerekmektedir. Doğru hedeflere yönelik, planlanmış ve yönetimin önderliğinde azimle uygulanan toplam kalite yönetimiyle birlikte kalite kontrol çemberlerinin etkinliklerinin uygulanması başarı için büyük fırsattır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER DALINDA 1997 AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜ ALAN BEKSA ÇELİK KORD SANAYİ TİCARET A.Ş.'NİN BU BAŞARISINDA KALİTE ÇEMBERLERİNİN BİR FAKTÖR OLARAK İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

BEKSA BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ

I- UYGULAMANIN AMACI

Çalışmanın uygulamaya yönelik bu bölümünde bir başarı öyküsü anlatılmaktadır. Bu başarının temelinde bir neden olarak kalite çemberlerinin işleyiş süreci, başarıya olan katkısı ve etkinliği ortaya konularak; Tüm işletmelere örnek olabileceği düşüncesiyle Beksa Modeli incelenmeye çalışılmıştır.

II- UYGULAMANIN KAPSAMI

Uygulama Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yapılmıştır ve Beksa çalışma sistemiyle birlikte değerlendirilmiştir.

III- UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Uygulamada yüz yüze görüşme yöntemi uygulanarak Toplantı Kayıt Yönetimi sorumlusu Cenk ÇETİN bey ile görüşülmüştür. Tarih 8.12.1997 İzmit-Kentsa.

Çalışmada Beksa çalışma sistemi öğrenilerek Kalite Kontrol çemberleriyle ilgili çalışma sistematigi ve uygulanan teknikler hakkında sorular sorulmuş bir kalite kontrol çemberine yer verilmiştir.

IV- İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER

Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Mayıs 1987'de Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi ve N.V.Bekaert S.A.'nın % 50-% 50 ortaklığıyla, çelik radyal lastiklerde kullanılan çelik kordu, basınçlı hava ve sıcak su hortumlarında kullanılan hortum takviye telini ve her türlü lastikte kullanılan topuk telini üretmek üzere kurulmuştur.

Türkiye'nin en büyük holdinglerinden biri olan ve 1967 yılında kurulan H.Ö. Sabancı Holding'de tekstilden bankacılığa, otomotiv sanayinden tarıma kadar çok değişik alanlarda faaliyet gösteren 60'a yakın şirket bulunmaktadır. 1996 yılı cirosu 7.8 milyar Amerikan Doları olan Holding'de yaklaşık 28.000 kişi çalışmaktadır.

N.V. Bekaert S.A. 1880 yılında Leo Leander Bekaert tarafından kurulmuş, merkezi Belçika Zwevegem'de olan, üçüncü kuşak bir aile şirkettir. Çeşitli ülkelerde 11 adedi çelik kord olmak üzere toplam 40 adet fabrikası bulunan Bekaert'ın temel ürün grupları çelik kord, tel ürünleri ve diğer ürünler/hizmetler olarak adlandırılabilir. 1996 yılı cirosu 2.6 milyar Amerikan Dolarıdır. Toplam 1600 kişidir.

Genel Müdürlüğü İstanbul Sabancı Center'de bulunan Beksa'nın üretim fabrikasının temeli Holdinge ait KOrdsa, Brisa, I-Bimsa, Dusa ve Sosyal tesislerin bulunduğu İzmit Kentsa tesislerinde, Haziran 1987'de atılmıştır. Beksa Haziran 1988'de, o dönemde ithal edilen yarı mamülü kullanarak ilk üretimine başlamıştır. Üretim kapasitesi toplam 19.999 ton olan Beksa'nın ana ürün grupları çelik kord, hortum takviye teli ve topuk telidir.

Çağdaş lastik teknolojisi gün geçtikçe radyalizasyona doğru eğilimini arttırmaktadır. Radyal Lastikler, emniyetli ve konforlu sürüş ile birlikte, ekonomik olma özellikleri ile de tercih edilmektedir. Çelik kord, gerek otomobil gerekse kamyon ve otobüslerde kullanılan çelik radyal, lastiklerin takviye malzemesi olarak kullanılmaktadır. Hortum takviye teli, çeşitli amaçlarla kullanılan sıcak su ya da basınca dayanıklı hortumların üretiminde kullanılır. Topuk teli her türlü araç lastiğinde, lastiğin jant ile birleştiği bölgede kullanılmaktadır.

Çelik kord üretimi süreci yurt dışından ithal edilen çelik filmaşinin temizlenmesi ile başlar. Birinci kuru çekme ünitesinde inceltilecek filmaşin, ısıtma ünitesine gönderilir. İkinci kuru sekme ünitesinde çelik tel, daha ileriki aşamalarda kullanılacak topuk teli olarak üretilen teller ise diğer bir kaplama hattına aktarılır. Topuk teli kaplandıktan sonra paketleme ünitesine gönderilir. Çelik kord ya da hortum takviyeli olmak üzere kaplanan teller ise ıslak sekme ünitesinde bir kez daha inceltilir. Hortum takviye teli olmak üzere kaplanan teller ise ıslak çekme ünitesinde bir kez daha inceltilir. Hortum takviye teli bu aşamada müşteri bobinlerine sarılır ve daha sonra paketlenir. Islak çekme ünitesinde çelik kord üretimi için kullanılacak filament çaplarına indirilen teller örme ünitesine aktarılır. Üretilen tiplere göre ayrı makina gruplarında örülen filamentler, son kontrolden geçirildikten sonra paketlenerek ambarlanır. Üzerinde hem fikir olunmuş müşteri isteklerine, standartlara uygun kontrol ve iyileştirme sistemleri

geliştiren Beksa'nın kalite sistemi Haziran 1994'te ISO 9002 kalite sistem belgesi ile belgelendirilmiştir.

Çelik kord, hortum takviye teli ve topuk teli üretim süreci en son nesil makinalar ile teknoloji yoğun bir şekilde gerçekleştirilir. Belçika'da bulunan Teknik Merkez Çelik Kord ve Bekeart mühendislik, Bekaart teknoloji ve standartları ile üretim yapan çelik kord, hortum takviyeli ve topuk teli üretim fabrikalarına hizmet verir.

Beksa'nın hammadde ve yardımcı malzeme ihtiyacının % 71'i yurt dışından, % 21'i de yurt içinden sağlanmaktadır.

Beksa'nın pazarı Türkiye, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Balkanlar ve Türki Cumhuriyetlerden oluşmaktadır. Bu pazardaki çelik kord ihtiyacı yaklaşık 16.000 tondur. Beksa bu pazarın ihtiyacının % 50'sini karşılamaktadır.

Beksa'nın Bekaert uluslararası adına yaptığı satışlar dışında, 1995 yılında gerçekleştirilen satışların % 77'si yurt içi pazara, % 23'ü yurt dışı pazara olmuştur. Yurt içi müşterilerimizden olan Brisa ve Goodyear'a yapılan satışlar toplam satışların % 53'ünü kapsamaktadır. 1995 yılında 11.470 ton olarak gerçekleştirilen satışın % 46'sı kamyon/otobüs, % 30'u binek lastikler için çelik kord; % 20'si hortum takviyeli ve % 4'ü topuk teli olarak gerçekleşmiştir.

Beksa'nın İstanbul'da bulunan genel müdürlüğünde 11, İzmit'te bulunan fabrikasında ise 198 kişi çalışmaktadır. Eğitim düzeyi oldukça yüksek olan Beksa çalışanlarının % 4'ü ilkokul, % 11'i Ortaokul, % 65'i Lise/Endüstri Meslek Lisesi ve % 20'si de aniversite mezunudur. Toplam çalışan sayısının % 69'u Birleşik Metal İş Sendikasına, beksa'da işveren sendikası olan MESS'e üyedir. Yaş ortalaması 31 olan Beksa çalışanlarının % 32'sinin ilk işyeri Beksa'dır.

Metal sanayi işkolu ile ilgili işçi sağlığı ve iş güvenliği yasa ve tüzüklerine tam bir uyum gösteren Beksa, çevre gözetimi ile ilgili kararlılığını da 1990 yılından itibaren yaptığı çalışmalarla göstermiştir. Çevre gözetimi ile ilgili yasa ve tüzüklere uyulmasının yanısıra çevre yönetim sistemini BS 7750'ye uygun olarak yapılandırma çalışmaları sürdürülmektedir.

Genel Müdür, Direktörler ve Müdürlerden oluşan Yönetim komitesi, yetkisini 3'ü H.Ö. Sabancı Holding A.Ş., 3'ü N.V. bekaert S.A.'dan toplam 6 üst düzey yöneticisinden oluşan yönetim kurulundan alır. yönetim ekibi ise yöneticilik fonksiyonu olan tüm Beksa çalışanlarından oluşur.

V- GÖRÜŞME

Sayın Çetin Beksa nasıl doğmuş ve kurulmuş? Bir ara zor duruma düşmüş buradan nasıl kurtulmuş başarılı, Avrupa'da ödül alan bir şirket haline gelmiş? Anlatır mısınız?

“Beksa 1987 yılında Sabancı Holding Lastik grubu stratejileri ile Bekaert Çelik Kord Stratajilerininin birleştikleri noktada doğmuştur.

Sabancı Holding Lastik grubu stratejileri;

- Dünya Liderleri ile birlikte Türkiye'de yatırım yapmak
- Lastik teknolojisinde Radyal lastiklere doğru bir eğilimin olması
- Bölge, lastik ve lastik destek malzemeleri için potansiyel bir pazardır

Bekaert çelik kord stratejileri;

- Dünya liderliği konumunu korumak
- Dünyanın tüm bölgelerinde yer almak

Beksa talep patlaması olan bir pazarda (1987 ve 1990 yılları arasında) yatırım planını “State of the Art” teknoloji, yatırımın yarısını “borç” ile finanse etmeyi ve pazardaki bu patlamaya göre finansal olarak bu yatırımın 3 yıl içinde kendini ödeyecek şekilde yaptı.

Ancak 1980’lerin sonlarında piyasalardaki durgunluk, pazar gelişimi tahminlerin ötesinde oldukça düşük oldu.

(1991-1993) yılları bir dönüm noktası oldu,

Başlangıçtaki yatırım planı tamamlandı (900 ton) fakat pazar hala dalgalanmakta ve pazar endirekt personel ve faiz giderlerini karşılamayı engellemekte. Ortaklar durumu analiz ederek Beksa’nın hala doğru bir yatırım olduğuna, pazarın şu an dalgalanıyor olmasına rağmen, potansiyel pazarın umut verici ve canlanacağına inanarak Beksa ölmemelidir kararı alınıyor.

Bu yıllar arasında bir kurtarma planı hazırlanıyor; yeniden yapılanma ve minimum sayıda endirekt personel, yeniden yapılanma ve toplam kalite temelli çalışma sistemi (Atılım üçgeni temeline dayanan ve açık seçik belirlenmiş şirket misyonu ve politikaları, hedeflerin yayılımı sistemi, kıt kaynakların doğru önceliklerle yönlendirilmesi), faiz yükünü çekebilmek için sermaye arttırımı. Bu plan uygulandı.

(1994-1996) yıllarında Beksa yeni çalışmalara hazır hale geldi. Kalder kalite ödülü modeli bir rehber ve değerlendirme aracı uygulandı. (Öz değerlendirme, ulusal kalite ödülüne başvuru, geri besleme raporları ve bulgulara dayalı düzeltici ve önleyici eylemlerin uygulanması).

Bunların sonucunda borcun önemli bir kısmı ödendi, kapasite artırımı için yeni yatırımlar, yeni ürün tipleri ve enerji projesine yatırım gerçekleşti. Ayrıca verimlilikte artış, maliyetlerde düşüş sağlandı ve nihayetinde de Avrupa kalite ödülü bu yıl 1997 de kazanıldı”.

Beksa’da toplam kalite yönetiminin gelişimini anlatır mısınız?

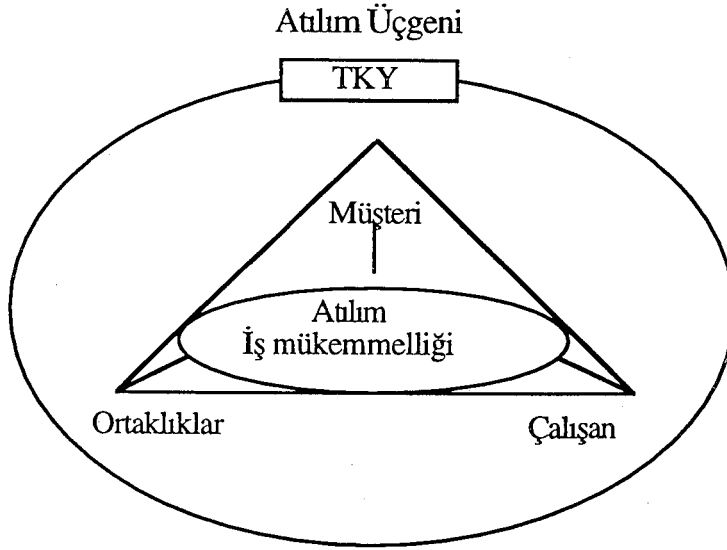
“1991 yılında şirket misyonu ve hedeflerin yayılımı gerçekleştirildi. 1992 yılında çalışan memnuniyeti anketi, müşteri memnuniyeti anketi yapıldı, teknoloji birimleri ve proje yaklaşımı gerçekleştirildi. Beksa haber adlı bir dergi hazırlandı ve hala yayınlanıyor ayrıca bir öneri sistemi geliştirildi. 1993 yılında Problem Çözme ve İyileştirme Ekipleri (Kalite çemberleri) kuruldu. Müşterilerle ortak projeler gerçekleştirildi. 1994 yılında sloganlar üretildi. (bunun için yarışmalar düzenlenmekte, ilk sloganımız “Biz bir aileyiz” oldu. Yıllık çalışma planının ayrı bir döküman olarak yayınlanması sağlandı, ISO 9002 belgesi alındı, Toplam Çevre Gözetimi Modeli gerçekleştirildi. Tedarikçilerle ortak projeler yapıldı, kişisel hedefler belirlendi ve özdeğerlendirme (Ayna) yapıldı. 1995 yılında yeni bir slogan olarak “Tanınan Beksa” benimsendi.

EFQM’e üye olundu, süreç yönetimi gerçekleştirildi ve başarılı tedarikçilere ödüller verilmesi sağlandı. Ulusal Kalite Ödülü Finalisti olundu. 1996 yılında sloganımız “Büyüyen Beksa” oldu. Süreç yönetiminin yeniden yapılanması sağlandı, iç müşteri memnuniyeti anketi yapıldı ve yine Ulusal kalite Ödülü Finalisti olundu. 1997 yılında sloganımız “Hedefimiz Avrupa” oldu ve kazandık”.

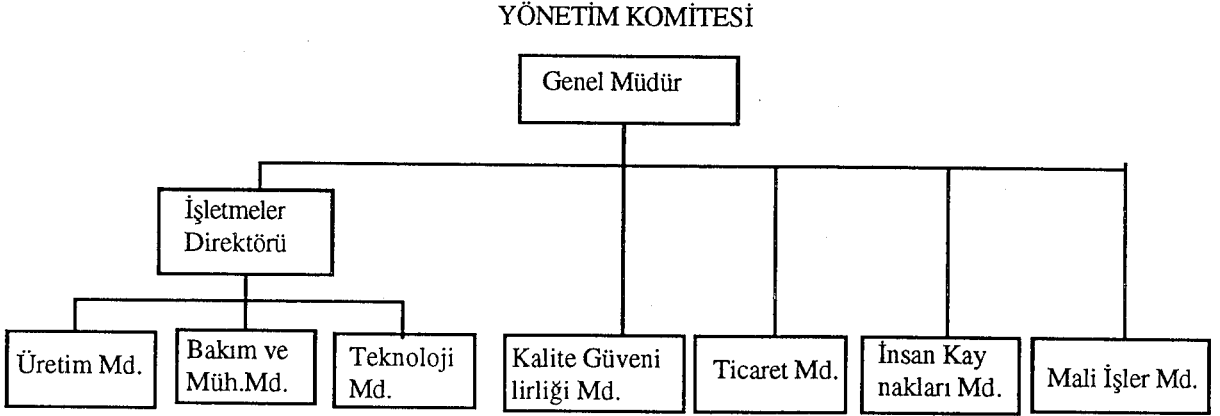
Toplam Kalite Yönetimi temelli çalışma sistemi içerisinde bazı şeylerden bahsettiniz misyon, atılım üçgeni, politikalar, hedeflerin yayılımı gibi... nedir bunlar? Yani bu bağlamda Beksa çalışma sistemi nedir?

“Beksa misyonu, stratejisi ve politikalarının oluşması sürecinde şirketin toplam kalite anlayışının temel taşı olan atılım üçgeni, özetle şirketin misyonu, stratejisi, politikası ve hedeflerinin üç ana konudan en az biri ile ilişkili olması gereğini temsil eder. Toplam kalitede sürekli iyileştirmenin yanında atılım yapmanın da gereğine inanan şirketimiz bunu gerçekleştirmek için müşteri-maliyet-çalışan sahalarına doğru odaklanması ve kendi içinde bir dengede olması gerektiğine inanmaktadır. Bu üçgen Beksa yönetim kurulu tarafından da faaliyetlerimizin temeli olarak benimsenmiştir”.

Beksa Misyonunun Temeli



”Beksa yönetim kurulundan yetki alan yönetim komitesi tarafından yönetilir. Beksa yönetim komitesi, toplam kalite yönetiminin lideri ve kocudur. Yönetim komitesi üyeleri tüm çalışanlara örnek olacak şekilde hareket eder; organizasyonun Beksa iş mükemmelliği üçgeni’nin köşelerine yönelik çalışması konusunda kararlı olmasını; şirket misyon ve politikalarının açıkça anlaşılmasını, bilinmesini ve uygulanmasını sağlar”.



“Beksa yönetiminde büyük oranda görev ve yetki devrinin uygulandığı çalışanların katılım kararlılıklarının sağlandığı ve iş çeşitlenmesi, iş zenginleştirilmesinin yapıldığı yatay ve verimli bir organizasyon sistemi uygulanır. Yaratıcılık, kalite, görev başarımı, kişisel gelişme ve iş güvenliğine önem veren yapıcı bu ortamın gelişmesi de bu yolla sağlanmış olur.

Beksa'nın misyonu;

- Müşterilerini iş ortağı olarak gören üstün performanslı ürünler sunan, güvenilir, sürekli gelişen,
- Kaynaklarını verimli kullanarak karlı ve rekabetçi konumuna sürekli koruyabilen,
- İyi bir çalışma ortamında, yeteneklerin geliştirildiği katılımın ve takım çalışmasının özendirildiği, çalışanlarına değer veren, iyi işleyen ve açık bir şirket olarak algılanmak istiyoruz.

Beksa stratejisi;

- Bölgemizdeki bir numaralı konumumuzu sürdürmek
- Toplam kalite yönetimini bir yaşam biçimi olarak sürdürmek, EFQM Modelini bir rehber ve değerlendirme aracı olarak kullanmak

- Mevcut maliyetlerdeki konumunu daha da geliştirmek
- şirket genelinde sũreçleri iyileştirmek amacıyla ek çalışmalarını teşvik ederek grup dinamizmini yaratmak
- Kapsamlı teknik, davranışsal ve yõnetsel eğilimler yoluyla çalışanlara yatırımı sũrdũrmek.

Beksa Politikası;

Biz Beksalılar toplam kalite yõnetimini bir çalışma ve yaşama biçimi olarak amaç edindik ve diyoruz ki;

- Kalite õzetle mũřteri memnuniyeti olarak değerlendirilen, spesifikasyonlara ve performans gereklerine uygunluğu, sevkiyatta gũvenilirlięi ve esnekliği, satış sonrası mũřteri hizmeti ve mũřteri ile ortaklığı ifade eder.

- Kalite gũvencesi için, Beksa geneline yayılmış, etkin ve verimli bir kalite sistemi gereklidir.

- Beksa takımının bir ũyesi olmak ve iyi iletişim kurmak, kalite için vazgeçilmez bir zorunluluktur.

- Kalitenin sũrekli gelişmesi, çalışanların teknik, yõnetsel ve davranışsal yeteneklerinin geliştirilmesini gerektirir.

- Tũm tedarikçilerimiz, Beksa kalite yaklaşımının bir parçası olmalıdır.

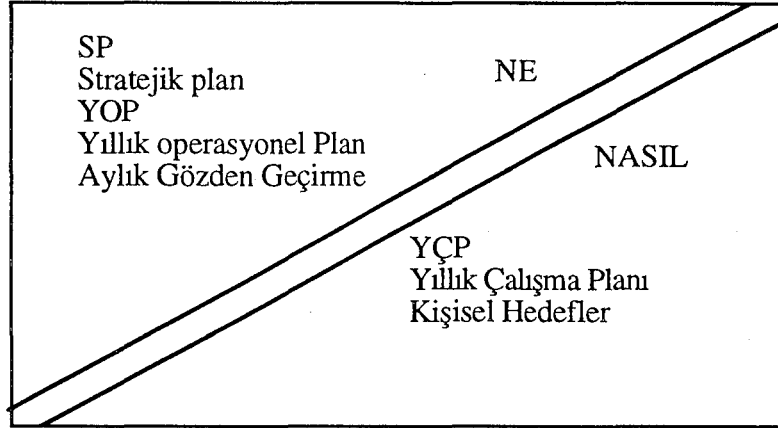
- Kalite ancak her bir çalışanın ve tũm bõlũmlerin, bir bũtũn olarak sũrekli iyileştirme çabaları ile sağlanabilir.

- Temiz, gũvenli ve dũzenli bir çalışma ortamı kalite gũvencesi için õn koşuldur.

Beksa'nın diğer politikaları da tanımlanmış olup (Pazarlama ve satış politikası, finans, personel vb. politikalar) tũm politikalar çalışma sisteminin bũtũnũnũ oluşturur ve birbirleri ile ilişkilidir.

Hedeflerin yayılımı bizim yorumumuz olup bir model ve metodolojiyi içerir”.

Hedeflerin Yayılımı Modeli



“Bu modelde planlama ve izleme süreci işleyişi şöyledir; (Ne yapılır); Stratejik Plan hazırlanır, bu plan Makro Ekonomiyi (Enflasyon, çapraz kurlar, faizler), pazarı (Pazarlama stratejisi, pazar payı, satış fiyatları) teknik konuları (ürün spesifikasyonları, prosesi, verimliliği malzeme planlaması ve diğerleri), finansal durumu (sermaye borçlar, alacaklar, vergi oranları, temettü, ekipman, personel, hammadde, enerji, bakım ve servis maliyetleri ve diğer maliyetler) içeren bilgiler ışığında hazırlanır. Buradan hareketle yatırım planı, makina ihtiyaç planı, personel planı nakit maliyeti bilanço ve kar zarar, nakit bakımı gibi stratejik planlar ortaya konur. (Operasyonel plan hazırlanır) Aylık gözden geçirme yapılır.

Yıllık çalışma planı, operasyonel planın gerçekleştirilmesi için izlenecek yolu belirlemektir. Bu döküman sonucu olarak kişisel hedeflerin belirlenmesini sağlayan spesifik planlar ve bölüm planları'nın türetilmesi için kaynak oluşturacak misyon, strateji, politikalar ve kritik hedefleri içermektedir. Tüm eylem planları, operasyonel plandan daha güç olan performans hedeflerini gerçekleştirmeye yöneliktir.

geçmiş	şimdi	gelecek
gerçekleşme	+	güncel plan

Planlama ve izleme süreci şöyle işler planlar yapılır.Uygulamaya konulur, kontrol edilir. (Çeşitli Raporlarla aylık üç aylık gibi), önlem alınır ve veri tabanı oluşturulur bu döngüye kısaca (P.U.K.Ö.) diyoruz.

Hedeflerin Yayılımı Metodolojisi ise; Hedeflerin yayılımı uygulaması 11 aşamadan geçerek (8 toplantı ve 3 tarih) Ekim ve Ocak aylarında Yönetim Komitesi tarafından yürütülür. Koordinatörler işletmeler direktörü ve Kalite Güvenilirlik Müdürüdür.

Beksa misyonu strateji politikalar, süreçler kritik hedefler ve eylem planları o yıla ait yıllık çalışma planı adı altında yayınlanır. Bu kitap kişisel hedefler hariç hedeflerin yayılımı uygulamasının tüm alanlarını, eylem planlarını ve performans parametrelerini içerir.

Yıllık çalışma planı Ocak ayının sonunda yayınlanır. Yönetim komitesi tarafından 3 aylık dönemlerde gözden geçirilerek yapılan değişiklikler kalite güvenilirlik bölümü tarafından tekrar yayınlanır. Bu metodoloji şemasının NASIL kısmını ortaya koyar.

Yıllık Çalışma Planı nasıl hazırlanır?

“Bu plan 11 toplantı 3 tarihi içerir bunlardan ilk beşi misyon, strateji ve politikaları içerir ve yeni politikalar tartışılarak kaynaklar, girdiler değerlendirilir. Altıncı ve yedinci toplantılar kritik hedefleri, süreç envanterinin gözden geçirilmesini, kritik süreçlerin belirlenmesini içerir.

Birinci tarih kritik hedef sahipleri tarafından spesifik planlar hazırlanır. İkinci tarih bölüm müdürlerinin hazırladığı bölüm eylem planları üçüncü tarih kişisel

Sözünü ettiğiniz kaynaklar ve girdiler nelerdir?

“Kaynaklar; müşteriler, tedarikçiler, komiteler, çalışanlar, ortaklar, rakipler, sosyal çevre ve yasal etki, Benchmarking, demografik göstergeler.

Benchmarking, demografik göstergeler.

Girdiler; müşteri memnuniyet anketi, toplantılar tedarikçi denetlemesi/anketler/ortak çalışmalar, İSO, İTO, TSE, DİE, Öneri Formları, Özdeğerlendirme, Kalder, EFQM, BJQI Girdiler ilgili süreçler tarafından işlenerek hedeflerin yayılımında kullanılır”

Bu toplantılar nasıl yapılır?

“İlk beş toplantı (misyon, strateji ve politikaların gözden geçirilmesi) katılımcıları Beksa yönetim Komitesi ve belli zamanda çalışanlardır. Hazırlık; misyon ve strateji Genel Müdür tarafından teklif edilir, politika teklifleri Bölüm Müdürleri tarafından yapılır. Metod; teklifler) üzerinde tartışmalar yapılır ve fikir birliği ile (oy çokluğu ile değil) kabul edilir. anahtar soru; Bu yılki misyon, strateji ve politikalar ne olmalı? Uygun girdiler ne olmalı?”

Kritik hedefler nasıl belirlenir?

“Altıncı ve yedinci toplantılarda Beksa yönetim komitesinin katılımıyla, yönetimkomitesi üyelerinin çalışanlarında girdilerini kullanarak bireysel olarak hazırlanır.

Teklifler üzerinde tartışmalar yapılır ve fikir birliği ile kabul edilir. Kritik hedefler atılım üçgeninin köşelerine uygun ve dengeli olmalıdır.

Her kritik hedef ve sürecin sahibi vardır ve sahipler bu toplantıda belirlenir.

Burada anahtar soru; bu yıl başarmayı düşündüğümüz en önemli kritik hedefimiz ne? Neleri yapmazsak bütçemizi planlamamızı gerçekleştiremeyiz? Neler bizim için olmazsa olmazlardır?

Hangi süreçler, hangi kritik hedeflerle çalışmaktadır?

Bu yılki kritik hedefler nelerdi?

- “- Müşteri şikayetleri önleme ve önleme sistemini iyileştirmek H.Ö.
- Topuk teli üretim süreç bilgisini artırmak A.E.
- Alternatif hammadde kaynaklarını değerlendirerek nakit maliyetini daha da iyileştirmek İ.E.
- Ekip çalışmaları modelinin güçlü yanlarını daha da iyileştirmek R.T.
- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı KOBİ Avrupa Kalite Ödülüne başvurmak B.S.”

Yukarıdaki kritik hedeflerin sonundaki harfler kritik hedef sahiplerinin isim ve soyadının baş harfleridir. Örneğin, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı KOBİ Avrupa Kalite Ödülüne başvurmak Bülent SAVAŞ (Genel Müdür)

Bu kritik hedefler görselleştirilerek işletmede asılıdır. Bu hedeflerin hepsine ulaşılmıştır ve tabii ödül de alınmıştır.

Burada Altıncı ve Yedinci toplantılardan sonra 3 tarih nedir?

“ 1. Tarih Kritik Hedef sahipleri tarafından spesifik planların hazırlanması; metod, kritik hedef sahipleri, fonksiyonlar arası bir ekip kurarak (hedeflerin

yayımlı ekipleri) ve bu ekip ile kritik hedeflere ulaşılması için yapılması gerekenleri ve zamanlamasını belirler (P.U.K.Ö.) Eylem planları, şirketin kritik hedeflere ulaşmak için kullandığı araçlar olarak ele alınır. Anahtar sorular kim? Ne? Nasıl? Ne zaman? Başarı göstergesi nedir?

2. Tarih Bölüm Müdürlerinin hazırladığı bölüm eylem planları; metod, bölüm müdürleri ilgili fonksiyon sahipleri ile birlikte bölüm eylem planlarını hazırlar. Eylem sorumluları ve zamanlama belirlenmesi koşuldur. Yine anahtar sorular kim? Ne? Nasıl? Ne zaman? Başarı göstergesi nedir?

3. Tarih; Kişisel hedefler, kişisel hedeflerin iki ana bölümü vardır. Birinci bölüm performans parametreleri (ilke olarak şirket hedeflerinden seçilmiş 5 hedef) ikinci bölüm çalışma şekli (ilke olarak Beksa çalışan Profilinden seçilmiş 3 profil)

Kişisel hedef önerisi çalışandan gelir ve amir ile görüşülür. Karşılıklı mutabakat şarttır. Kişisel hedefler çalışan ve amiri tarafından her üç ayda bir gözden geçirilir.

Kişisel hedefler; bütün çabaları şirket hedeflerine yöneltir, performans değerlendirmesine girdi sağlar, kişisel gelişimi artırır.”

Performans Parametreleri nelerdir?

“ -İlgili kaynaklardan gelen bilgiler

- Önceki yılların sonuçları
- Karşılaştırma verileri
- Şirket hedefleri ile uyum
- Kaynak ihtiyacı/imkanları

Yönetmelik muhakeme”

Bahsettiğiniz bu çalışma sistemi nasıl gerçekleştirilir?

“Beksa’nın gerek misyonu, stratejileri ve politikaları çerçevesinde aynı zamanda toplam kalite yönetiminin bir yaşam tarzı olması ışığında, Beksa çoğu iyileştirme ve problem çözme etkinliklerini bir gereklilik olarak ekip platformunda gerçekleştirmektedir.”

Bu ekipler nelerdir? ve neden birçok ekip vardır?

“Tek bir tip ekip yapısı tanımlamak ve bunda ısrarcı olmak, değişik türdeki ekip işlevselliklerini cevap vermemektedir. 1995 yılı boyunca, ekip çalışmalarının değişik ihtiyaçlara hizmet edebilmeleri için sınıflandırılmaları gerekliliğini gördük ve ekip bazlı çalışmalarımızı yeniden yapılandırdık.

Bu ekipler Beksa iyileştirme geliştirme ekipleri (kısaca BIG), problem çözme ekipleri, komiteler, hedeflerin yayılımı ekibi, teknik projeler ekipleridir”

Ekiplerin işleyişi nasıldır?

“Beksa iyileştirme geliştirme ekipleri; gönüllülük esastır. Aynı alanda çalışan her seviyeden katılan 5-7 üyeden oluşur, BIG ekipleri isimlerini, sekreter ve başkanlarını ilk oturumda seçer, BIG ekipleri çalışma konularını kendileri seçer (Personel, özlük, sendika, ücret vb. konular hariç), çalışmalarını belli bir sistematik içerisinde (problem, sebep, çözüm ve uygulama kısaca (PSÇU) Uygulama aşamasında planla, uygula, kontrol et, önlem al kısaca PUKO) tamamlarlar ve sonuçlarını yönetim komitesine ve ilgili kişilere sunarlar. Genel müdür tarafından katılım ve taktir belgesi verilir. Yeni konu seçilerek ekip çalışmasına devam ederler.

Problem çözüme ekipleri; ekip üyeleri yönetim komitesi tarafından seçilir (Farklı departmanlardan 5-7 üye) problem ile ilgili önceliği ve zamanlamayı yönetim komitesi tarif eder BİG ekipleri gibi aynı sistematiği takip ederler ve çalışma tamamlandıktan sonra Yönetim komitesine sunuş yaparak dağılırlar.

Komiteler; yönetim komitesi tarafından kurulurlar. Toplam 7-10 üye (aynı alanda çalışan) vardır. 2-3 üye sabit kalırken diğerleri her yıl değişir. Çalışanlar tarafından verilen öneriler iyi tanımlanmış bir prosedüre göre takip edilerek değerlendirilir”

Bu öneri sisteminden de bahsedebilir miyiz?

“Çalışanlar Beksa içinde çeşitli yerlerde bulunan formları doldurur üretim ofisine ya da öneri kutularına atılır, öneri sistem koordinatörü ilk incelemeyi yapar ve onaylar, ilgili öneri komitesi öneriyi kaydeder sisteme koyar, gelen öneri sistemde var mı incelenir var ise öneri sahibine kesinlikle öneri komitesi yazılı bir teşekkür gönderir. İlgili öneri sistemde yok ise öneri sahibi ile görüşülür, öneri yorum defteri ile yeni toplama işlemi gerçekleştirilerek ilgili saha bilgilendirilir, ilgili bölümler ve kişiler ile görüşülerek değerlendirilir. Çözüm kararı onaylanır. Öneri kabul edilmez ise teşekkür yazısı yazılır ya da kabul edilirse ilgili bölüm uygular ve öneri sahibine teşekkür edilerek kazanımlar hesaplanır”

Kaldığımız yerden devam edersek,

“Hedeflerin yayılımı ekibi kritik hedef sahipleri tarafından kurulur. En az üç tane farklı departmandan üye seçilir, eylem planları ve zamanlamaları yıllık çalışma planında yayınlanır,3 ayda bir gözden geçirilir.

Teknoloji projeleri ekipleri, proses mühendisleri tarafından kurulur (5-7 departmanlararası üye) proje yönetimi prosedürünü takip ederler. 3 ayda bir gözden geçirilir. her bir proje sonrası proje sonuçlarını yönetim komitesine ve ilgili kişilere sunarlar”

Beksada kalite kontrol çemberlerine, Beksa iyileştirme Geliştirme ekipleri mi denilmektedir?

“Evet, bu isim genel müdürümüz tarafından konulmuştur”

Çalışmamızın içeriği itibarıyla BIG'lerin organizasyonunu ve nasıl kurulduğunu anlatır mısınız?

“Big'ler daha önce de belirttiğimiz gibi aynı sahada veya bölümde çalışan benzer işler yapan, düzenli aralıklarla toplanan, kendi işleri ile ilgili sorunları saptayan, inceleyen çözen, dağılmadan herseferinde yeni konu seçen ve çalışmalarını raporlayarak sunan gönüllülük esasına dayalı küçük çalışanlar topluluğudur.

Big ekibi organizasyonu şöyledir; lider, ekibin yaratıcı gücünü harekete geçiren, üyeler arası işbirliği sağlayan üyeleri yönlendiren ve eğiten, her üyenin katılımını sağlayan, yönetim komitesi ve diğer ekiplerle ilişkiyi kuran kişidir.

Liderler belirli bir eğitimden geçirilirler ve tabi ki yalnız liderler değil yönetim ekibinden eğitmenlere kadar yayılan tüm liderlik kadroları yurt içi ve dışı eğitimlere tabi tutularak toplam kalite kontrol kültürünün şirket geneline yayılımında liderliğin, koçluk görevinin etkinliğinde bu eğitimlerin büyük katkısı olur.

Sekreter, ekip çalışmalarını rapor eden, liderlerin yerine vekalet edebilen, ekip çalışmalarında rol alan kişilerdir.

Üye, ekip faaliyetlerinde rol alan benzer işi yapan gönüllülerdir.

Destek üyelerde, uzman veya konuk üyelerdir.

Big ekipleri şöyle kurulur; ekip ismini belirler, başkan ve sekreter seçer, vardiyalı olmayan big'ler toplantı zamanını belirler, çalışma konularını seçer, kuruluş formlarını toplam kalite yönetimi sorumlusu ile beraber hazırlar, toplantı faaliyetleri formunu doldurur ve ilgili sorumlulara rapor eder.

Big ekiplerinde konu seçimi; çalışma konuları ekip üyelerinin kendileri tarafından, yönetim komitesi tarafından, gelen öneriler doğrultusunda seçilir.

Çalışma alanları kalite, maliyet, verimlilik işgüvenliği ve sağlığı, şirket, bölüm hedefleri çalışma ortamı, günlük faaliyetler, gelen önerilerdir. Big ekipleri toplantıları; ayda 5 saat (hafta içi-Pazartesi Cuma), Ayda 2 saat (Hafta sonu-Cumartesi üretim değerlendirme-Pazar okuma) mesai saatleri dışında yapılır.

Toplantı gündemini; üye takip çizelgesi, çalışma gündemi, geçmiş çalışmaların özeti, gelecek çalışmaların planı, toplantı raporu oluşturur.

Toplantı yeri; big ekip odaları ve toplam kalite yönetimi odasıdır.

Toplantı maddeleri; konu seçimi, sebepleri belirleme, veri analizi, uygulama planları yapma, çözüm ve öneriler geliştirme, sonuçları değerlendirme, eğitim, gelecek plan, sunu hazırlığıdır.

Toplantı yönetimi, toplantı için hazırlıklı olmak gerekir, toplantıya zamanında gelmemek toplantı devam çizelgesi doldurulur. Toplantının açılması kısa ve özet bir girişten sonra varsa sessiz üyelerde tartışmaya sokularak bir kaç üyenin

hakimiyeti önlenmiş olur. Toplantıda bireysel kararlar alınmaz, hangi durumda ve içerikte olduğunun belirlenmesi sağlanarak toplantı raporu doldurulur ve toplantı bitirilir.

Yapılan bu toplantılar çeşitli kademelere bilgilendirilir; toplantı tutanakları 1. hafta kalite ve üretim müdürüne, toplam kalite yönetimi sorumlusuna 1. ayda aylık faaliyet raporları müdürlere ve ilgili şeflere iletilir. Gözden geçirme toplantıları da 3 ayda bir yönetim komitesine gönderilir. Yıl sonu ekip faaliyeti envanteri çıkarılarak müdürler, şefler ve müdürlere gönderilir.

Tüm bunlar görselleştirilerek panolara, ekip odalarına ve sahalara asılarak Beksa haberde konu edilir.

BİG ekipleri problemleri nasıl çözer?

“Beksa’da seçilmiş olan çalışma konuları veya problemleri sürekli iyileştirmek-geliştirmek için sistematik çalışma teknikleri kullanılır. Adım adım plan yaparak sonuca ulaşmak için kullanılan iki teknik mevcuttur.

PŞÇU - Problem, sebep çözüm ve uygulama

Uygulama aşamasında veya tek başına,

PUKÖ - Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al biz bunların hepsine birden 8 adımda problem çözme diyoruz. Buradan sunuşa varılır.”

Bu 8 adımı ve sunuşa varmayı anlatır mısınız?

“Önce ekibin tanıtımı yapılır; ekip ismi, üyeleri, sunuş sayısı, başlama ve bitiş tarihi belirlenir.

1. Adım yani problem; problemin adı beyin fırtınası ya da oylama yoluyla belirlenir, problemin seçilme nedeni (Kalite, verimlilik, maliyet, müşteri şikayeti, işgüvenliği, çalışma ortamı, talep v.s.) ve amacı ortaya konulur. (Problemin seçilme nedeni ve gerekliliğine göre amaç belirlenir).

2. Adım sebep; mevcut durum analiz edilir. (Muhtemel sebepler belirlenir ve veriler toplanarak değerlendirilir) Kontrol tabloları, Pareto ve grafiklerden yararlanır. Daha sonra ölçülebilir hedefler belirlenir (% , kg, adet, miktar, hedef zaman) ve sebepler analiz edilir.

3. Adım çözüm ve çözüm öneriler; muhtemel çözümler için yerinde inceleme ve araştırma yapılır, beyin fırtınası ve çözüm tablosundan yararlanır. Çözümler değerlendirilir. (En önemli çözümlere öncelik verme, kalite, maliyet konularında düşünme) ve çözüm için onay alınır.

4. Adım Plan aşamasıdır; iş ve/veya uygulama planının düzenlenmesi için tablolardan ve 5 N 1K metodundan (ne, neden, nerede, ne zaman, nasıl, kim) yararlanır.

5. Adım Uygulama, uygulama sonuçlarının nasıl gerçekleştiği anlatılır. (Şema, çizim,tablo grafik)

6. Adım Kontrol; Bu adımda uygulama sonuçları iyileştirme öncesi durumla ve hedeflerle karşılaştırılır. (Kontrol tabloları-Pareto-Grafikler)

7. Adım Önlem Alma; Düzeltmelere gerek var mı? Geriye dönük eylem gerekiyor mu incelenir.

8. Adım Sonuç; Maliyet Analizi (gelir, gider) tablo ve şemalarla belirlenir.

Ekibin gelecek planları ve aksiyonları belirlenir. Sunuş gerçekleştirilir.”

Sunuş nasıl yapılır?

“Sunuşlar; aylık periyodik, kalite toplantılarında kuruluş içi-dışı (seminer, ziyaret...) olarak yapılır.

“Sunuşlar; aylık periyodik, kalite toplantılarında kuruluş içi-dışı (seminer, ziyaret...) olarak yapılır.

Sunuşlar yönetim komitesine, ilgili çalışanlara tüm üyelerin katılımı ile öz ve ilgi çekici bir şekilde 20 dk. sunuş-10 dk. soru cevap olarak gerçekleştirilir değerlendirme ve yorumlar yapılır”

Bu sunuşların yararları nelerdir?

“Sunuşlar, sunan açısından; öz, kısa sunma yeteneği, kendine güven, tanınma, taktir, sunu tecrübesi,

Yönetici açısından, çalışanları tanıma

İzleyenler açısından da sunuş tekniğini, problem çözme tekniklerinin öğrenilmesini sağlar.

Başarılı olan BİG’ler nasıl ödüllendirilir?

Beksa’da onurlandırma vardır ve bu yönetime sunuş katılım ve takdir belgesi verilmesi, verilen ekip yemekleri, kuruluş ve içi sunuşlarla gerçekleştirilir.

Ayrıca büyük maliyet azaltımlarında prim sistemi uygulanır.”

BİG faaliyetlerinde ne gibi zorluklarla karşılaşılaşılmaktadır?

“Zor ve çalışma sahası dışında konular seçilebilir. Liderler etkin değildir ya da çok güçlüdür, eğitimsizdir veya yanlış seçilmiştir. Üyeler sık değişir, eğitimsizdir, farklı üye karakterleri veya farklı üyeler (Yaş, tecrübe, kişilik) vardır. Faaliyet zamanı yetersiz olabilir, yönetim desteği yoktur ya da onurlandırma yoktur.

Fakat Beksa’da bu tip zorluklar açılmıştır. BİG’ler oluşturulan çalışma sistematiği içerisinde verimli ve etkin hale gelmiştir.”

Beksa'da iyi yönlendirilmiş BİG'ler sürekli iyileştirme ve geliştirme sağlarlar ve bilgi birikimi öğrenme döngüsü ile sağlanır.

Basık ve yatay organizasyon yapısı içinde bölüm ve servisler arasında asgari sınırlar ve yoğun düzenli iletişim vardır.”

Beksa'da BİG ekiplerinin kuruluş amacı nelerdir?

“Kuruluşun misyon, strateji, politika ve hedeflerine ulaşmayı sağlamak,
Kuruluşun sürekli gelişmesine ve iyileşmesine katkıda bulunmak,
Kuruluşun tüm faaliyetlerinde dinamik olunmasını sağlamak
Çalışanların becerilerini yükseltmek ve motivasyonu arttırmak
Çalışanlar arası iletişimi ve ilişkiyi sağlamak
Çalışanların potansiyel yeteneklerini kullanabileceği bir çalışma ortamı yaratmak

Etkin çalışma ve paylaşmaya olanak sağlayan bir şirket kültürü oluşturmak,
Sürekli gelişen rekabetçi, anlamlı ve mutlu bir çevre yaratmak”

Beksa'da BİG'lerin amaçları nedir?

“BİG'ler kuruluşun misyon, strateji, politika ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla problemlerin çözümünü amaç edinmiştir”

Beksa'da BİG çalışmaları nasıl değerlendirilir?

“Çalışma raporları, sunuş raporları, maliyet analizleri, verimlilik ve kalite ile iyileştirme sonuçları, gözden geçirme toplantıları, aylık ve yıl sonu envanter raporları, komite raporları, çalışanlardan gelen yorumlar öneriler, yönetim komitesi kararları ve anket sonuçları”

Bölgümlere göre BİG katılımı nasıldır?

“Üretim bölümünde 130 kişi % 100 (çalışan 130 kişi)

Bakım bölümünde 33 kişi % 84 (çalışan 40 kişi)

Kalite bölümünde 7 kişi % 77 (çalışan 9 kişi)

Personel bölümünde 4+2 kişi % 88 (Çalışan 4+5 = 9 kişi)

Teknoloji bölümünde 6 kişi % 100 (Çalışan 6 kişi)

Mali işler bölümünde 3 kişi % 38 (çalışan 9 kişi)

Ticaret bölümünde 34 kişi % 60 (çalışan 8 kişi)

Toplam 182 kişi ve % 84’dür.

Aynı kişiler farklı ekiplerde de yer alabilirler”

Beksa’da kaç BİG ekibi vardır?

“ 25 ekip vardır, tamamlanan çalışma konusu 26 devam eden 26 ve sunuş yapan 24 adettir”

Beksa’da BİG ekibi maliyet analizi nasıldır?

“1996 yılında 8.7 milyon Belçika Frangı gelir elde edilmiştir, 1.1 milyon Belçika Frangı gider yapılmıştır. Net kazanç 7.6 milyon Belçika Frangı’dır. 1992 yılından bu yana Toplam 22.7 milyon Belçika Frangı net kazanç sağlanmıştır. Bunlar toplam kalite yönetimi ekipleriyle birliktedir”

BİG ekiplerinin Beksa’ya yaptığı etkiyi değerlendirir misiniz?

“Değerlendirme tüm ekiplerle birlikte yapılır ve 1996 yılında % 7 verimlilik, % 6 kalite, % 2.5 maliyet, % 8 iş güvenliği ve sağlığıdır”

BİG ekiplerinin üyeleri diğer ekiplere de üye olabilir mi?

“Beksa’nın özelliği ekiplere önem vermektir. daha önce de anlattığım gibi bir kaç ekip vardır. Bir BİG ekip üyesi diğer bir ekibe üye olabileceği gibi bir kaç

ekibe de üye olabilir. Örneğin Murat AKKUŞ 10308 sicil nolu çalışanımızdır, tesisler işletme operatirüdür BİG, komite ve problem çözme ekipleri üyesidir”

BİG ekiplerinde çalışanların çalışmalardan elde ettiği tatmin düzeyi nedir?

“% 98’e varan tüm ekip katılımıyla birlikte çalışan tatmini % 80 civarındadır.

Bu tatmin düzeyi ile birlikte üretkenlik seviyesi de % 80’e yakındır”

Beksa misyonu, stratejileri, politikaları yani tüm çalışma sistemi ile nerelere ulaştı? Sonuçlarını değerlendirir misiniz?

Beksa tüm bunlarla Avrupa Kalite ödülünü kazandı.

Tabi ki işletmenin ulaştığı sonuçlara bakarsak;

1997 yılında 1992 yılına göre (Toplam Kalite Yönetimine geçiş)

Pazar payı % 40 artmış

Müşteri memnuniyeti % 40 seviyesini geçmiş

Çalışan memnuniyeti % 80 artmış

Katılım % 98 artmıştır.

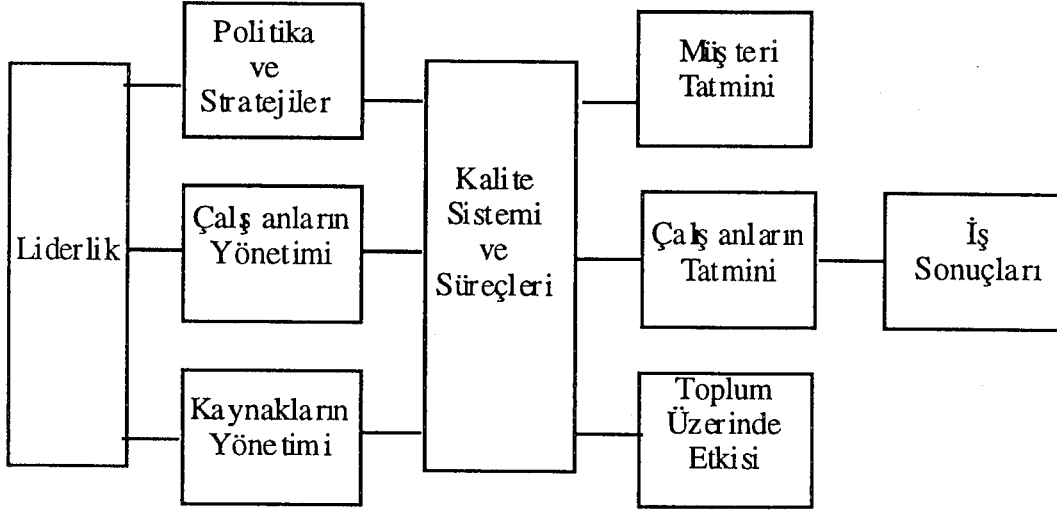
Aynı zamanda hurda oranı % 45 seviyelerine inmiştir.

Adam saat/ton % 43 seviyesinden daha aşağıdadır.

İş kazaları % 90 azalmıştır.

Tüm bu sonuçlara eğitim ve iş mükemmelliği modeli ile ulaşılmıştır. Tabi ki BİG’ler de bu modelin bir parçası, hem de önemli bir parçasıdır. Bu modeldeki iş sonuçlarına ulaşmayı yani başarıya etki eden en önemli bir faktördür.”

İş Mükemmelliği Modeli (Kalite Kalder Modeli)



Proseslerin, politika ve stratejilerin, çalışanların ve kaynakların, uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek; müşteri ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması toplum üzerinde olumlu etkiler bırakması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşılması.

Beksa'nın bundan sonraki stratejisi nedir?

“1997-2000 yılları arasında toplam kalite yönetimini bir yaşam biçimi olarak sürdürmek, iş mükemmelliği modelini bir rehber ve değerlendirme aracı olarak kullanmak, bölgemizdeki bir numaralı tedarikçi konumumuzu, mevcut maliyetleri daha da iyileştirmek ve sürdürmek pazardaki gelişmeye paralel olarak müşterilerimizdeki büyümenin en az yarısını elde etmek, ekip çalışmalarını teşvik yoluyla grup dinamizmini artırarak, şirket genelinde süreçleri iyileştirmek ve BİG ekiplerini öğrenen ve kendi kendini yöneten gruplar haline getirmek, teknik davranışsal ve yönetsel kapsamlı eğitimler yoluyla çalışanlara yatırımı sürdürmek, Bakaert'ın tel ürünlerini Türkiye'de satmak ve üretmek için iyi bir platform oluşturmak”

Sayın ÇETİN benim soracaklarım bu kadar sizin eklemek istediğiniz varsa sevinirim.

“Size 1997 Avrupa Kalite ödülü alan (KOBİ) Beksa’nın sorularınız ışığında bir başarı öyküsü olarak anlatmış oldum ve yine BİG’lerin bir başarı faktörü olduğunu belirttim.

Bu çalışmanın bir kaynak teşkil edebileceği düşüncesi ile Beksa’nın bazı önerilerinden bahsetmek istiyorum.

Neden Toplam kalite Yönetimi felsefesi uygulanacak? Belirlenmeli

Üst yönetimin inanması ve katkısı sağlanmalı

Misyon, strateji ve politikalar belirlenmeli ve paylaşılmalı

Hedeflere yönetim sağlanmalı

İnsana yatırım düşünülmesi

Organizasyonel yapı gözden geçirilmeli

Tecrübelerden yararlanılmalı

İletişim ve katılım gerçekleştirilmeli

Öz değerlendirme yapılmalı

Yapılan harcamalar (Toplam Kalite Yönetimine) yatırım olarak görülmeli

Son olarak da çalışanlara güvenilmeli ve kararlara katılmaları sağlanarak kalite kontrol çemberleri başarının önemli bir nedeni olarak teşvik edilerek uygulanmalıdır”.

Bana vakit ayırdığınız ve çalışmama bulunduğunuz katkıdan dolayı çok teşekkür ederim.

VI- BEKSA'DA YAPILAN GÖRÜŞMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Beksa toplam kalite anlayışına dayalı ; misyonu, stratejileri, politikaları belirli olan ve buna uygun işletme kültürünü oluşturmuş başarılı iş sonuçlarını bir model işleyişinde başarmış küçük ve orta ölçekli işletmeler bazında da Avrupa kalite ödülünün sahibi olmuş işletmedir.

Bu başarılı çalışmaların birer ekip çalışmasıyla yapıldığını görmekteyiz. Bu ekipler yatay ve verimli bir organizasyon yapısı içinde kalite yönetimini benimsemiş yönetimin liderliğinde kendilerine enkin bir çalışma alanı bulmuştur. Bir değil bir kaç ekip kuruluşuyla bilgi akışı ve iletişim sağlanmış tüm çalışanlarının işletme amaçlarına yönlendirilmesi sağlanmıştır. Bu ekipler içerisinde BİG ekiplerinin kuruluşları ve çalışma sistemi itibariyle birer kalite çemberi olduğunu görüyoruz.

BİG ekipleri bir sistem içersinde daha çok üretim hattında oluşan problemleri çeşitli problem çözme tekniklerini kullanarak daha çok verimlilik üzerinde yoğunlaşmıştır.

BİG ekiplerinin yaptıkları bu çalışmaları sonucunda gerçekleştirdikleri sunuşlar sonrasında ödüllendirilerek başarılı sunuşlar sonrasındaki bazı çözümler standartlaştırılmaktadır.

Bu başarıların sürekliliği ve işletme kültürünün yaygın uygulanması amacıyla tüm çalışanlara birer kitapçık dağıtılarak, panolar ve çıkarılan bir dergiyle görselleştirilmesi sağlanmaktadır.

Ayrıca çeşitli sloganlarla, kritik hedefler belirlenerek hedeflerin yayılımı gerçekleştirilmiştir.

Beksa'da çalışkan, toplam kalite anlayışını özümsemiş, ekip çalışmasına yatkın, konusunda bilgili ve becerikli, katılımcı, yapıcı, yeniliklere açık öneriye dayalı bir çalışan profili oluşturulmuştur.

Kendini adama, motivasyon, kararlılık, yardım etme arzusu, güven, açıklık gibi davranışsal bir yaklaşım belirlenmiştir.

Beksa da kritik hedeflerin tesbitinde katkı, kişisel hedeflerin tesbitinde katkı, performans değerlendirme görüşmeleri, planlama ve organizasyon, bireylerin yönlendirilmesi, delegasyon, yaratıcılık ve inisiyatif kullanma sistemistik düşünme, değerlendirme yetenekleri, uzun vadeli görüş bir yönetim yeteneğinin etkisinde oluşmuştur.

Bu bağlamdan hareketle kalite çemberleri tek başına en büyük etken görülmemekte ve sadece başarıya etki eden bir etken olarak değerlendirilmektedir.

Bana göre, kalite çemberlerini başarının tek nedeni olarak görülmemesi yönetim kalitesini göstermektedir.

Son dönemlerde yapılan kalite kongreleri sonrasında başarılı işletmelerin temelinde yalnız kalite çemberleri olduğu gibi bir kanı ortaya çıkartılmaktadır. (Gazetelerde ve dergilerde)

Çemberler daha çok yönetsel alanda büyük gelişmelere neden olmuş yöneticilerin sistem problemleri üzerinde çalışmalarından kurtulunmuştur.

Ödül almış başarılı bir işletme olan Beksa'da ödül sonrası heyecan ve canlılık kaybolabilir. Çalışanların karşılıklı beklemeden çalışmalarını iş saatleri dışında ve günlük yorgunluğun üzerinde sürdürülmesi çalışma karşılığını kıyaslayan

Çalışanlarda motivasyon yetersizliği ve ilgiyi azaltır.

Yöneticilerinde ilk günkü heyecanlarını koruyarak çalışanlarını canlı tutmak için kendi paylarına düşen görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir.

Kalite çemberlerinin sürekli başarıyı tutundurmak için bir araç olduğu düşüncesiyle bir an önce kendi kendine çalışabilen gruplar haline getirmeye çalışmalıdırlar.

Burada son söz olarak diyebiliriz ki kalite kontrol çemberleri toplam kalite yönetiminin bir parçası ve işletmenin elde edeceği başarıların etkin bir faktörüdür.

SONUÇ

Toplam kalite yönetimine ulaşmada kalite kontrol çemberleri bir adım olarak görülmektedir. Artık her yerde ve herşeyde kalitenin hakim olduğu bir dünyada Kalite kontrol çemberleri de hem işletmeye hem de işgörene yönelik pek çok amaçlar taşımaktadır. Bunlar işgörenin kişisel gelişmesine yaratıcılığına, onun doyumuna yönelik amaçlar ve işletmenin verimlilik kalite, maliyet vb. hususlarına yönelik amaçlar olup birbirini tamamlayıcı niteliktedirler.

Kalite kontrol çemberleri, işgörenin moralini yükseltici, çalıştığı işletmeyi benimsemesini sağlayıcı, dolayısıyla daha yapıcı ve tüm işletmenin sorunlarına yönelik çözümler getirici bir rol oynamaktadır.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, herşeyden önce tüm çalışanları, kalitenin önemine ve kalitenin geliştirilmesi yönünde birşeyler yapabileceklerine inandırmak gerekmektedir. Tabi çalışanların sonuçlara olumlu katkıları için yeterli bir eğitim programı şart gözükmektedir. Ayrıca ulaşılan başarıların grubun ortak başarısı olduğu vurgulanarak ekip çalışması özendirilmelidir ve yine Türkiye gibi gelişmekte olan ve maddi bazı problemlerin olduğu ülkelerde çember çalışmalarına katılımı arttırmak için parasal ödüller de vermek gerekmektedir.

Sonuç olarak insangücü kaynağından yararlanmayı en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan Kalite Kontrol Çemberleri'nin, işletmelerde başarıyla

uygulanabilmesi ve sonuçlarının alınabilmesi için, işyerlerinde daha uygun ve tatminkar ortamlar yaratılması gerekmektedir Kalite Kontrol Çemberleri toplam kalite kontrolün arenası ve önemli bir parçasıdır. Kalite kontrol çemberlerinin başarıda önemli faktör olması için çalışma sistemiyle birlikte düşünülmesi gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Canan ÇETİN, :“Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri”, **İSO Dergisi**, Yay. No.2, İstanbul, 1987.
- Donald L. DEWAR, :**Koç Holding A.Ş. Kalite Çemberleri Eğitim El Kitabı**, 7. Baskı, Eylül 1990.
- Hamdi ÖZÇELİKEL, :**MESS Eğitim Vakfı**, Yay. No. 177, Haziran 1994.
- Hikmet SEÇİM, :“Kalite Çemberlerinin Başarı Koşulları”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.XXI, S.3, Eylül 1988.
- Işıl PEKDEMİR, :“Kalite Kontrol Anlayışı”, **İ.Ü.İ.F. Dergisi**, C.XXIII, S.1, Nisan 1994.
- Işıl PEKDEMİR, :“JIT (Justin In Time) ve Kalite Çemberleri”, **İ.Ü.İ.F. Dergisi**, C.XXIII, S.2, Kasım 1994.
- İbrahim KAVRAKOĞLU, :Toplam Kalite Yönetimi, **KALDER Yayınları**, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No.3, 3. Basım, Ağustos İstanbul, 1996. i

- İbrahim KAVRAKOĞLU, :**Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000**, KALDER Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No.1, 2. Basım, Ağustos İstanbul, 1996.
- Kaoru ISHIKAWA, :**Toplam Kalite Kontrol**, KALDER Yayınları No.7, 2. Baskı, İstanbul, Mayıs 1997.
- İnan ÖZALP, :“İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması”, **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VI, S.2, 1988.
- İnan ÖZALP, Melih TOPALOĞLU
Ali AKDEMİR, :“Yönetime Katılma Tekniği Olarak Kalite Kontrol Çemberlerinin Temelleri ve Bir Otomotiv Yan Sanayi İşletmesindeki Uygulaması, Yaysan A.Ş. Örneği”, **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.V, S.2, Kasım 1987.
- İnan ÖZALP, :**Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, A.Ü.İ.İ.B.F. Yay. No.105, Eskişehir 1995.
- İsmail EFİL, :“Bir Yönetim Tekniği Olarak Kalite Kontrol Çemberleri”, **U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VI, S.2, Kasım 1995.
- Olgun KIRÇIL
Nurdoğan ARKIŞ, :“Türkiye’de Sorun Çözme Gruplarının Uygulanabilmesi İçin Gerekli Yönetim ve Organizasyon Özellikleri”, **MPM Yay.** No.346, Ankara, 1986.

Üzeyman DOĞAN
Hüseyin AVUNDUK,

:“Kalite Kontrol Çemberleri Endüstriyel Gelişmeye Etkisi ve Türkiye’de Uygulama Olanakları”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VII, S.2, 1992.

W.Edwards DEMING,

:**Krizden Çıkış**, Arçelik A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, Haziran 1996.

Zeynep DÜREN

:“Avrupa’da Kalite Çemberleri”, **Kalite Dergisi**.

-----,

:5. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, 13-14, İstanbul, Kasım 1996.

-----,

Enerjimetre, 3TMI Rehberi, TMI Türkiye PDR Özel Eğitim ve Danışmanlık, Ltd. Şti. 1994.

-----,

:Brisa Kaliteyi Paylaşıyor, Seminer Notları, Nisan-Aralık 1993.

-----,

:Yıldızlara Ulaşmak, TMI Klavuzu, TMI Türkiye PDR Özel Eğitim ve Danışmanlık, Ltd.Şti. 1994.

-----,

:Hv.İk.Bkm.Kom.Seminer Notları.

-----,

: İTÜ İşletme Mühendisleri Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Eylül 1994. iii

ÇAĞDAŞ

BİG EKİBİ

(ULKE SATIŞI - STIRME - GELİSTIRME)

1997

OSÇU

EKİP ADI : ÇAĞDAŞ

EKİP UYELERİ :

: ALİ BALKAN
: SALIM ACARSOY
: TANER TULPAR
ALİ BAYDEMİR
BULENT MİNTEMUR
ARİF SAMİ TUNA
METİN MERDAN
MURAT MISIRLI
SELÇUK PINAR
MEHMET UZ
HİDAYET KAYA



BAŞLAMA TARİHİ : AGUSTOS 1996

BITİŞ TARİHİ : NISAN 1997

SUNUŞ SAYISI : 3 SUNUŞ



BF- I REJECT NEDENLERİ AYLAR BAZINDA İNCELENDİ

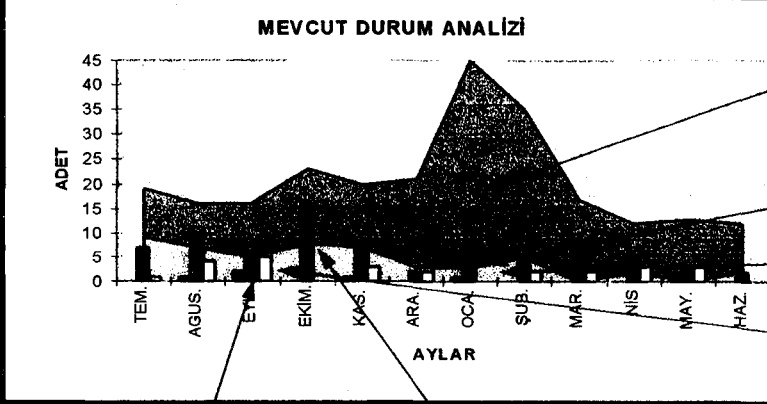
MEVCUT DURUM ANALİZİ

KONTROL TABLOSU

REJECT SEBEPLERİ	TEM.	AGUS.	EYL.	EKİM.	KAS.	ARA.	OCA.	ŞUB.	MAR.	NİS.	MAY.	HAZ.	TOPLAM	SIRA
KOTUSARIM	9	7	5	8	7	3	3	5	0	2	0	2	51	3
AŞIRI TORSİYON	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	6
ELİSTERS	10	9	10	15	13	16	40	30	17	10	13	10	186	1
LULBU	0	1	2	0	1	0	1	0	0	0	1	0	6	5
TEL EKŞİK	7	10	5	16	8	2	7	4	8	5	3	2	77	2
İNVERSİYON	1	4	5	0	3	2	0	2	2	3	3	0	25	4
TOPLAM	27	31	28	39	32	25	53	41	27	20	20	14	357	

P O Ç U

BF- I REJECT NEDENLERİ KONTROLÜNYON
GRAFİĞİ HAZIRLANARAK DAĞILIMI İNCELENDİ



LÜLELİ

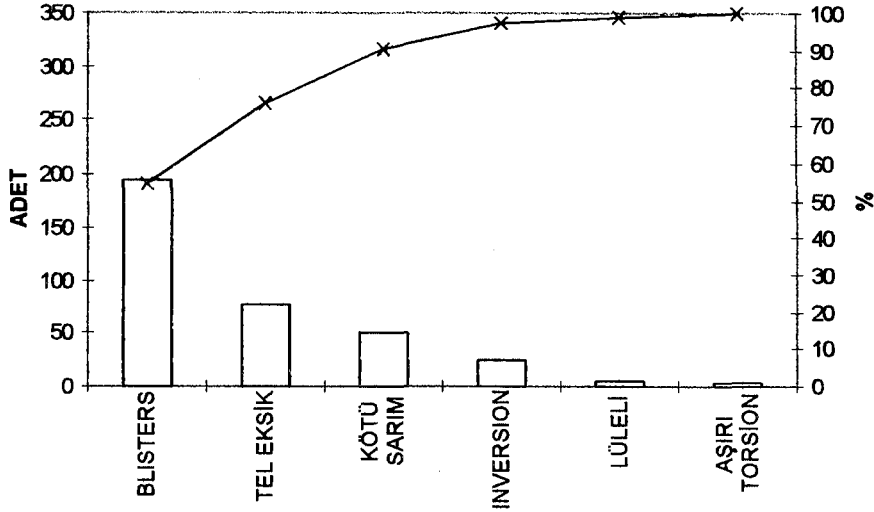
TEL EKSİK

P O Ç U

**BF- I REJECT' LERİN DAĞILIMI
(İYİLEŞTİRME ÖNCESİ)**

REJECT SEBEPLERİ	TOPLAM RED	%	BİRİKİMSEL %
BLİSTERS	195	54.62	54.62
TEL EKSİK	77	21.57	76.19
KÖTÜ SARIM	51	14.29	90.48
INVERSION	25	7.00	97.48
LÜLELİ	6	1.68	99.16
AŞIRI TORSİON	3	0.84	100.00
TOPLAM	357	100	

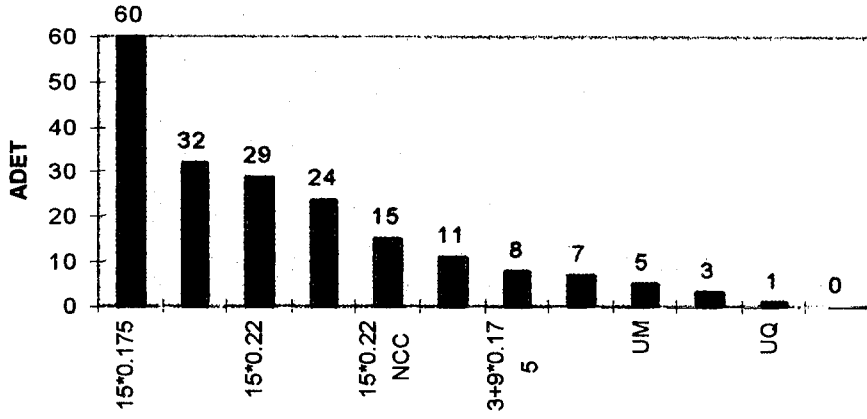
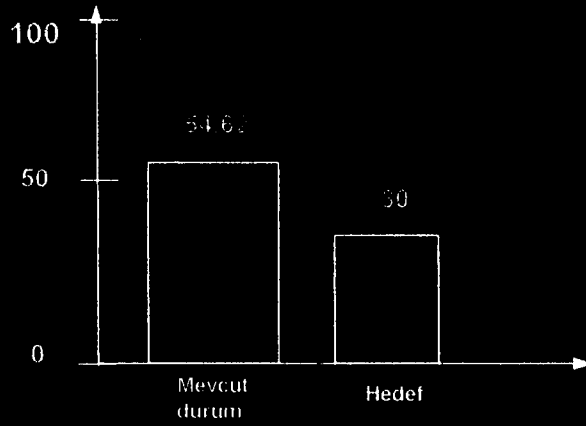
BF-I REJECTLERİN DAĞILIM GRAFİĞİ



BLİSTER İN KONSTRÜKSİYONA DAĞILIM TABLOSU

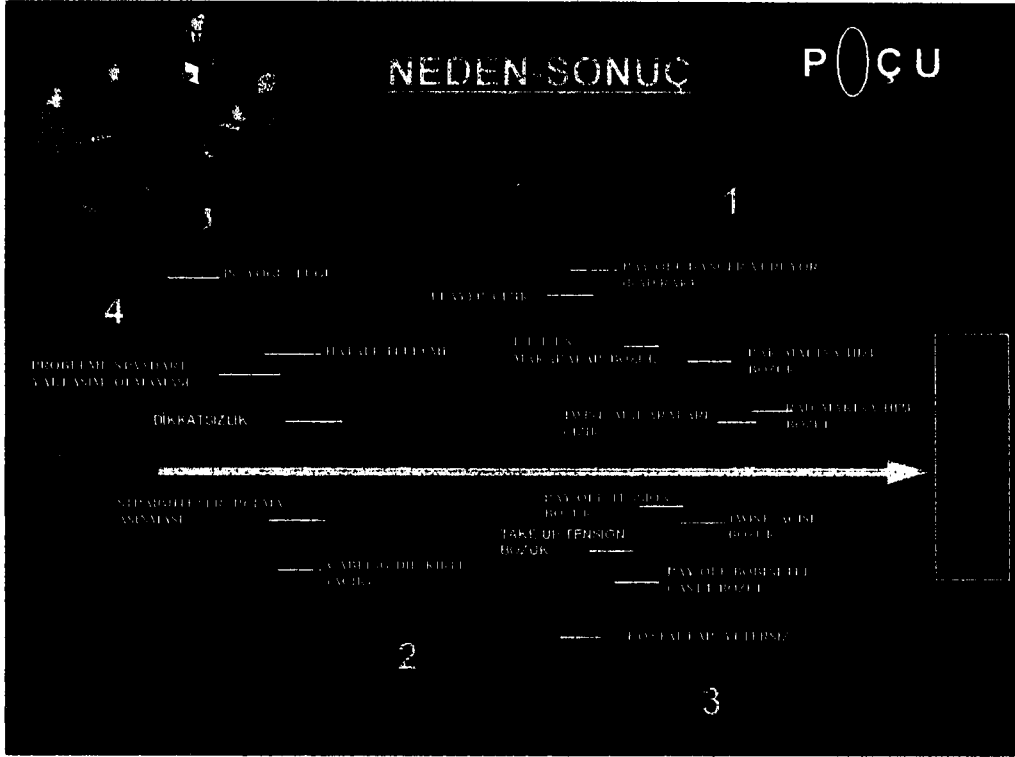
MEVCUT DURUM ANALİZİ

KONSTRÜKSİYON	TOPLAM RED	%	BİRİKİMSSEL %
15*0.175	60	30.77	30.77
15*0.175 (NCC)	7	3.59	34.36
15*0.22	29	14.87	49.23
15*0.22 NCC	15	7.69	56.92
3+9*0.175	8	4.10	61.03
3+9*0.22	24	12.31	73.33
3+9*0.22 (S)	3	1.54	74.87
UJ	32	16.41	91.28
UJ (SL)	11	5.64	96.92
UM	5	2.56	99.49
UM (SL)	0	0.00	99.49
UQ	1	0.51	100.00
TOPLAM	195	100.00	

BLISTERS KONSTRÜKSİYONLARIN DAĞILIM GRAFİĞİ (PARETO ANALİZİ)**HEDEF
BLISTERS**

NEDEN SONUÇ

POÇU



ANA SEBEPLER ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

PSU

	PUAN	PUAN	PUAN
ETKEN	0	1	2
A. UYGULAMA KOLAYLIĞI	ZOR	NORMAL	KOLAY
B. UYGULAMA SÜRESİ	UZUN	NORMAL	KISA
C. YATIRIM MİKTARI	FAZLA	NORMAL	AZ
D. VERİMLİLİK	ETKİSİZ	NORMAL	ETKİLİ
KALİTE	ETKİSİZ	NORMAL	ETKİLİ
MALİYET			

ETKİNLİK ANALİZİ

SEBEP NO	İYİLEŞTİRME ÖNERİSİ	(A) UYGULAMA KOLAYLIĞI	(B) UYGULAMA SÜRESİ	(C) YATIRIM MİKTARI	(D) MALİYET	(A+B+C+D) BEKLENEN ETKİ	ÖNCELİK
1	RAK BALATA AYAR CİVATASINA YAY KONULMASI	2	1	2	1	6	2
2	CABLING DİENİN SİLİNMESİ	2	2	2	2	8	1
3	SBD KONTAK KONULMASI (BF-İ ÇİNE)	0	1	0	2	3	4
4	PROBLEMİ OLUŞTURAN NEDENLERİN ÇÖZÜM ÖNCELİKLERİNİN BELİRLENMESİ	1	1	2	2	6	3

İŞ PLANI TAKVİMİ
KONTROL TABLOSU

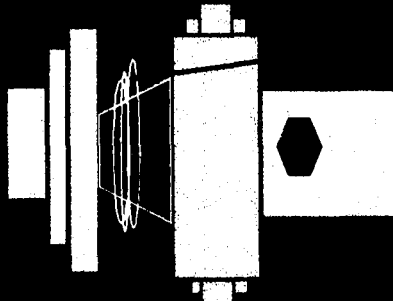
SEBEP NO	YAPILACAK İŞLER	SORUMLU	OCAK	ŞUBAT	MART
1	CABLING DIE'İN SİLİNMESİ	EKİP	→		
2	RAK BALATA AYAR CİVATASINA YAY KONULMASI	TANER TULPAR ALİ BALKAN	→		
3	PROBLEMİ OLUŞTURAN NEDENLERİN, ÇÖZÜM ÖNCELİKLERİNİN BELİRLENMESİ.	EKİP		→	
4	SBD KONTAK KONULMASI (BF-1 İÇİNE)	TANER TULPAR		→	

UYGULAMALAR

-CABLING DIE'İN SİLİNMESİ.

HER TÜRLÜ KOPUK TAMİRİNDE, CABLING DIE'İN TEMİZLENMESİ İÇİN SAHA BİLGİLENDİRİLDİ.

-RAK BALATA AYAR CİVATASINA YAY KONULDU.

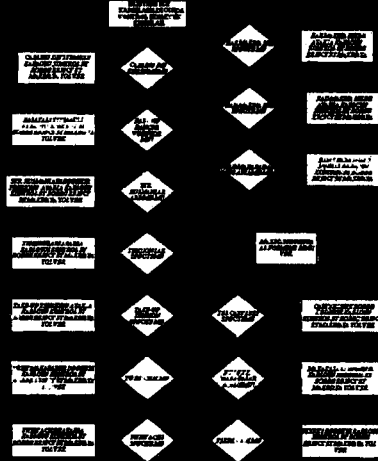


UYGULAMALAR

P S Ç
P K Ö

- PROBLEMİ OLUŞTURAN NEDENLERİN, ÇÖZÜM ÖNCELİKLERİNİN BELİRLENMESİ.

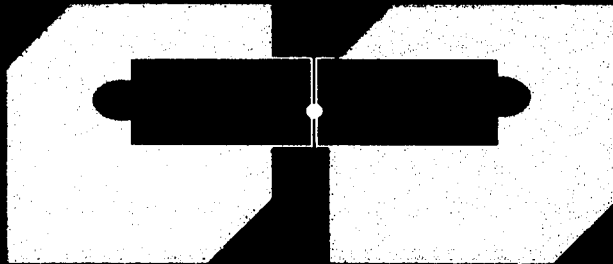
PROBLEM TESPİT VE ÇÖZÜM AKIŞ ŞEMASI HAZIRLANDI.



UYGULAMALAR

P S Ç
P K Ö

- BF İÇİNE SBD KONULDU.
(STR. BLOK ÜZERİNE)



KONTROL
İYİLEŞTİRME SONRASI

PSC
PU Ö

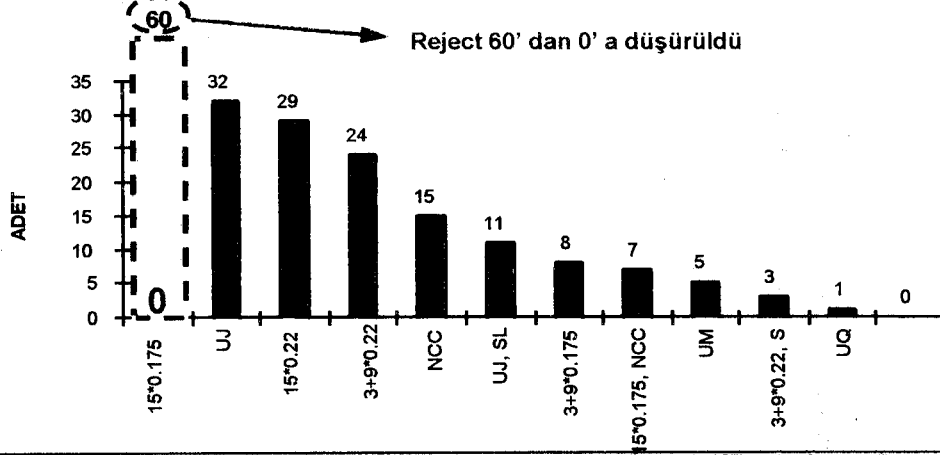
BLİSTER'İN KONSTRÜKSİYONA DAĞILIM TABLOSU
İYİLEŞME SONRASI ANALİZİ

KONSTRÜKSİYON	TOPLAM RED	%	BİRİKİMSSEL %
UJ	32	23.70	23.70
15*0.22	29	21.48	45.18
3+9*0.22	24	17.78	62.96
15*0.22 NCC	15	11.11	74.07
UJ (SL)	11	8.15	82.22
3+9*0.175	8	5.93	88.14
15*0.175 (NCC)	7	5.19	93.33
UM	5	3.70	97.03
3+9*0.22 (S)	3	2.22	99.26
UQ	1	0.74	100.00
15*0.175	0	0.00	100.00
UM (SL)	0	0.00	100.00
TOPLAM	135	100.00	

KONTROL
İYİLEŞTİRME SONRASI

PSC
PU Ö

BLİSTERS KONSTRÜKSİYONLARIN DAĞILIM GRAFİĞİ



**KONTROL
İYİLEŞTİRME SONRASI**

PSC
PU Ö

BF - I REJECT'LERİ DAĞILIM TABLOSU

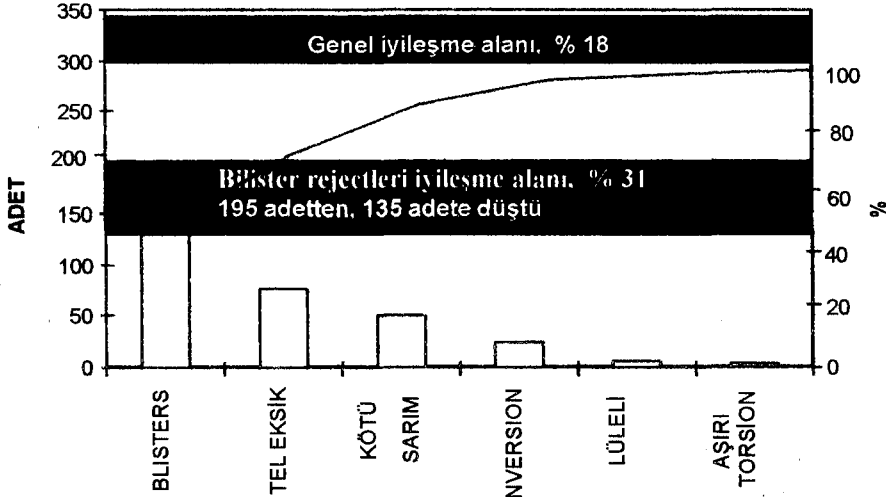
**BF- I REJECT'LERİN DAĞILIMI
(İYİLEŞTİRME SONRASI)**

REJECT SEBEPLERİ	TOPLAM RED	%	BRIKİMSEL %
BLISTERS	135	45.45	45.45
TEL EKSİK	77	25.93	71.38
KÖTÜ SARIM	51	17.17	88.55
INVERSION	25	8.42	96.97
LÜLELİ	6	2.02	98.99
AŞIRI TORSİYON	3	1.01	100.00
TOPLAM	297	100.00	

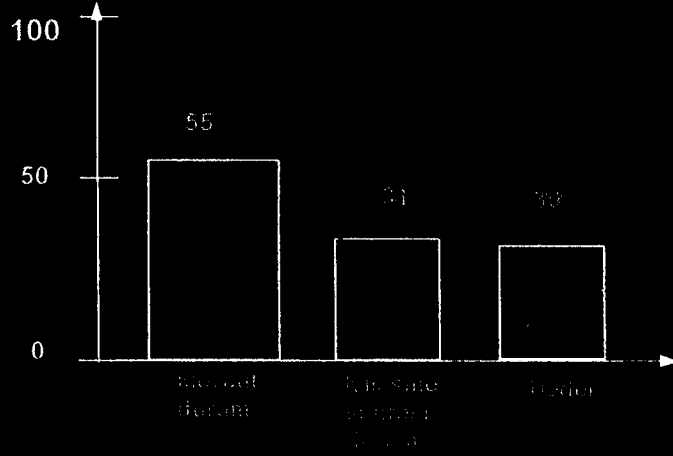
Bir konut Binalar satılmadığı için toplam rejectler 1 adet ki iyileştirme alanı- Pareto analizi

PSC
PU Ö

BF-I REJECT'LERİN DAĞILIM GRAFIĞI



UYGULAMA SONRASI DURUM
BLİSTER



ÖNLEM

- SAHA EĞİTİMİ,BİLGİLENDİRME YAPILDI.
- STANDARTLAŞMA (AKIŞ ŞEMASI) HAZIRLANDI.
- PİLOT DENEME 3 MAKİNA SONRASI
TÜM BF- I RAD MAKİNALARINA SBD TAKILACAK
- RAD BALATASI TİTREŞİM ÖNLEYİCİ YAYLAR
TÜM BF-I RAD MAKİNALARINA DENEME SONRASI TAKILDI

SONUÇ

REJECT (GENEL) = % 18 İYİLEŞME
(BLİSTER) = % 31 İYİLEŞME

* %17'LİK ve % 31' İİK İYİLEŞTİRME ? KADAR, OPERATÖR, MAKİNA VERİMLİLİĞİNE VE HURDAYA ETKİ EDER.

CALIŞMA SONRASI- 13.5 MİLYAR KADAR KAZANÇ SAĞLANDI.

GELECEK İCİN PLAN

YAPILAN PİLOT ÇALIŞMALARIN OLUMLU SONUCU;
DİĞER KONSTRÜKSİYON'LARADA YAYGINLAŞTIRILACAKTIR.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

S A

İKİNCİ AŞAMA SİSTEMATİK

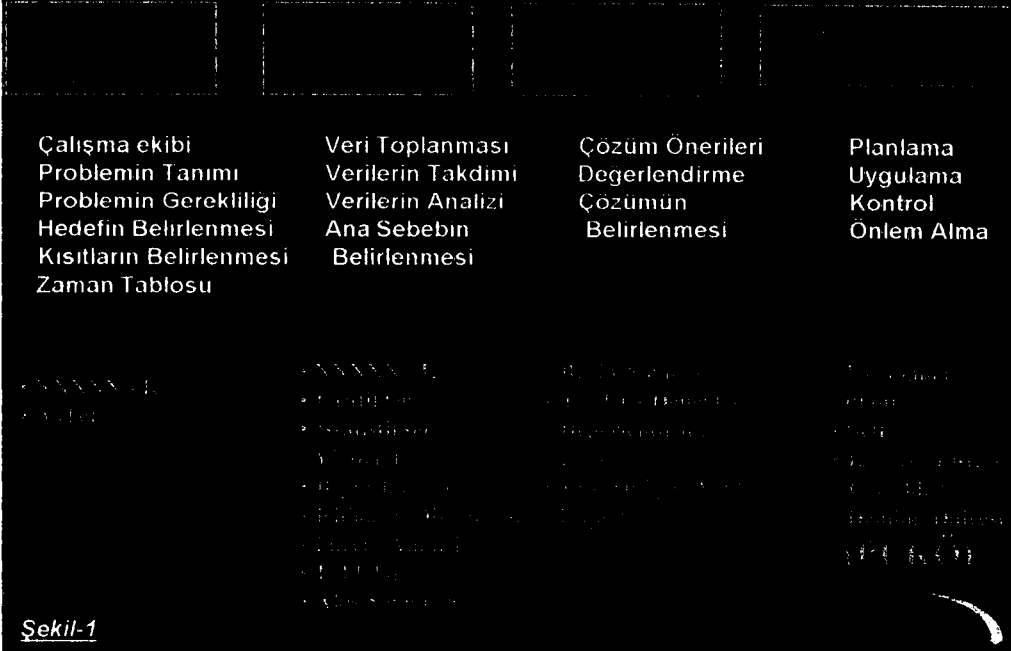
BEKSA' da seçilmiş olan çalışma konuları veya problemleri sürekli iyileştirmek- geliştirmek için sistematik çalışma teknikleri kullanılır. Adım-adım plan yaparak sonuca ulaşmak için kullanılan iki önemli teknik mevcuttur.

• PSÇU- Problem, Sebep, Çözüm ve Uygulama

Uygulamada aşamalarında veya tek başına,

• PUKÖ- Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al.

SİSTEMATİK PROBLEM ÇÖZME- PSÇU



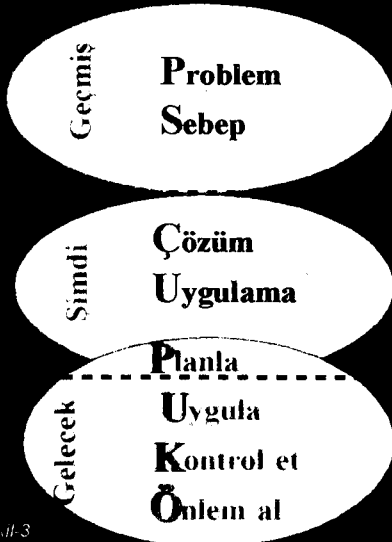
Şekil-1

SİSTEMATİK YAKLAŞIM - PUKÖ



SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE GELİŞTİRME İÇİN

PSCU PUKÖ



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

S A

8. ADIMDA PROBLEM ÇÖZME

Ekibin tanıtımı

Ekibin ismi	Üyeleri	Sunmuş sayısı	Başlama-Bitiş tarihi
-------------	---------	---------------	----------------------

P

Problem

Problem adı	Problem seçilme nedeni	Amaç
<i>Beym firması Oylama</i>	<i>Kalite, verimlilik, maliyet, müşteri şikayeti, talep, iş güvenliği ve sağlığı, çalışma ortamı.....v.s</i>	<i>Problem seçilme nedeni ve gerekliliğine göre amaç belirtilir</i>

S

Sebepler

Mevcut durum analizi	Hedeflerin belirlenmesi	Sebeplerin analizi
<i>Muhimci sebepler</i> <i>Veri toplama,</i> <i>Değerlendirme ve sınıma</i> <i>Kontrol tab-Parçeto-Grafik</i>	<i>Oluk bılır</i> <i>hedefler belirlene</i> <i>-% ,kg, adet, miktar,</i> <i>-Hedef Zaman</i>	<i>Muhimci sebepler</i> <i>(Öncelik verilen)</i> <i>Ana sebepler</i> <i>-Balık kılçığı-Hatırağacı</i>

C

Çözüm ve çözüm önerileri

Muhimci çözümler bulma	Çözümleri değerlendirme	Çözüm için onay alma
<i>Yerinde inceleme,</i> <i>araştırma</i> <i>-Beym firması</i> <i>-Çözüm Tablosu</i>	<i>En önemli çözümlere</i> <i>öncelik verme</i> <i>-Kalite, maliyet, verim</i> <i>konularında düşünme</i>	<i>Uygulama öncesi onay</i> <i>alma ve danışma</i> <i>-İşi etkilememe</i> <i>-Planlamayı bekleme..</i>

<i>Plan</i>	
Çalışma planının yapılması	
*İş ve veya uygulama planının düzenlenmesi -5 N 1K Metodu -Tablo	
<i>Uygulama</i>	
Uygulama sonuçlarının sınıt ve değerlendirilmesi	
*İş ve veya çalışma planının gerçekleşmesini anlatma -Şemalar -Çizimler -Tablolar -Resimler -Grafikler....	
<i>Kontrol</i>	
Uygulamada sonuçların iş desteğine öncesi duruma ve hedeflerle karşılaştırılması	
*Önceki ve sonraki durum nedir.. -Kontrol tabloları -Pareto -Grafikler...	

<i>Çözümleme</i>	
Çözümlerin alınması	
*Düzeltilmelere gerek var mı? Geriye dönük eylem gerekiyor mu -SOP -PKP -Eğitim -Akış şeması.	
<i>Sonuç</i>	
Genel yorum ve etkililikleri değerlendirilmesi	
*Maliyet analizi (gelir, gider) -Tablo, şema.	
<i>Geleceğin planları</i>	
Tablo ve şekil planları ve veri tabanları	
*Sunuş veya raporlama sonrası yorum, öneri, temenni v.b	