

ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİ ARTTIRMADA AŞAMA: KALİTE ÇEVİRLERİ

Dr. Ayşe Can BAYSAL (*)

S U M M A R Y

As an organizational development technique Quality Circles are being applied by many corporations in several countries of the world. Japanese were the first to apply this technique and the result is Japanese products of good quality well known to everyone. In recent years, corporations in the U.S.A. also started showing interest in QCs which are voluntary groups of workers dealing with problems related to their jobs. QC program involves all levels of employees in an organization: Top management, line and staff managers, supervisors and workers. One of the ultimate goals of this program is changing of attitudes between workers and management so that more cooperation and involvement of workers is possible. In this article, QCs are introduced with examples from the U.S.A.

Ö Z E T

Bir örgüt geliştirme tekniği olarak Kalite Çevrimleri, dünyanın çeşitli ülkelerinde birçok şirket tarafından uygulanmak-

(*) Dr. Ayşe Can Baysal 1981 - 1983 arasında iki yıla yakın bir süre görevli olarak bulunduğu Indiana Eyaletindeki Indiana - Purdue Üniversitesinde Kalite Çevrimleri (KÇ) üzerine incelemeler yapmış, bu konuda Indianapolis'te yapılan konferanslara, bazı şirketlerin KÇ toplantılarına ve KÇ rehberlerinin aylık yerel toplantılarına izleyici olarak katılmıştır.

tadır. Bu tekniği ilk Japonlar uygulamışlardır ve sonuç herkesce bilinen iyi kaliteli Japon mallarıdır. Yakın yıllarda A.B.D. deki şirketler de, işlerine ilişkin sorunlarla uğraşan gönüllü işçi grupları diyebileceğimiz Kalite Çevrimlerine ilgi göstermeye başlamışlardır. Kalite Çevrimleri programı bir örgütteki tüm çalışan düzeylerini kapsamına alır: Tepe yönetimi, hat ve kurmay yöneticileri ve çalışanları, gözetimciler ve işçiler. Bu programın nihai amaçlarından biri de, işçiler ve yönetim arasındaki tutumların, işçilerin daha çok işbirliği ve katılımını olası kılacak şekilde değiştirilmesidir. Bu yazıda, Kalite Çevrimleri A.B.D.'nden örneklerle tanıtılmaktadır.

G İ R İ Ş

Son yıllarda dünyanın birçok ülkesine yayılmakta olan bir örgüt geliştirme tekniği var: Kalite Çevrimleri*. Başlangıçta verimliliği ve üretilen malın kalitesini arttırma amacıyla kullanılan bu yöntem gerek temel felsefesi, gerekse bugünkü uygulamasının almakta olduğu şekil açısından tam anlamı ile bir örgüt geliştirme tekniğidir. Uluslararası Kalite Çevrimleri Cemiyeti, KÇleri «milyonlarca çalışanın yaratıcı zekâsından yararlanmak için eşsiz bir fırsat» olarak nitelirmektedir. Özel ve Kamu kuruluşlarının dünyanın her yerinde süregelen başlıca sorunları kalite düşüklüğü, azalan verimlilik, devamsızlık ve işgücü dönüşümü olmuştur. KÇler, çalışanların sorun tanısı, çözümlenmesi ve varılan sonuçların uygulanması alanlarında aktif rol oynamalarını sağlayan bir tekniktir ve sözü edilen sorunların çözümlenmesinde etkinliği birçok örneklerde görülmektedir.

Günümüzde A.B.D. başta olmak üzere Batı ülkelerinde yayınlanmakta olan iş yaşamı ve sanayi ile ilgili dergilerde üze-

(*) Bu terim «Quality Circles»a karşılık olarak kullanılmıştır. Japonya'daki uygulamalarda «Kalite Kontrol Çevrimleri» olarak geçer. Ancak A.B.D.'deki ilk uygulamalarda 'kontrol' sözcüğüne karşı çıktığı için «Kalite Çevrimleri» terimi yerleşmiştir.

rinde en çok yazı çıkan konulardan biri Kalite Çevrimleridir. Bu yöntem Japonya'da yıllardır başarı ile uygulanmaktadır ve bu teknik sayesinde Japon mallarının dünya piyasasında iyi isim yaptığına inanılmaktadır. O nedenle diğer ülkeler de bu tekniği uygulama çalışmaları içine girmişlerdir. Bu yazımızda KÇ programlarının temel felsefesi, nasıl oluşturuldukları ve uygulama sonuçlarını örneklerle ele alacağız.

Kalite Çevrimlerinin Geçmişi

II. Dünya Savaşında yenik düşen Japonya'nın elinde yıkık, yenilenmesi gereken fabrikalar, limanlar ve kentler vardı. Buna bir de savaş öncesi düşük kaliteli mal ihraç eden ülke imajı eklendiğinde Japonların bugünkü duruma gelebileceklerini o günlerde düşlemek bile zordu. Savaş sonrası Amerikan işgal kuvvetleri askeri danışmanları Japonların sanayilerini yeniden kurmalarına yardımcı oldular. 1949 da Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği, Amerika Birleşik Devletleri'nde kalite kontrol konusunda otorite olan W. E. Deming'i Japonya'ya davet etti. Deming ve daha sonra J. M. Juran Japonya'ya sık sık giderek kalite kontrol kavramlarının Japon işyerlerine uygulanmasına yardımcı oldular. Japonlar yalnızca bu kavramları uygulamakla kalmadılar, fabrikalarında sına-ma-hata yolu ile bu Amerikan kavramlarını kendilerine göre geliştirdiler.

Japonya'daki Kalite Çevrimlerinin sayısı 1962'den bu yana hızla artmış, 1978'de Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliğine kayıtlı KÇ sayısı 87,540'ı bulmuştur. Kalite Çevrim programlarının uygulandığı kuruluşlar arasında işletmeler, devlet daireleri ve eğitim faaliyetleri sayılabilir.

Amerika Birleşik Devletleri kendi bulgusu olan KÇleri ancak 1974'de Japonya'dan ithal etmiştir. İlk olarak Lockheed ve Honeywell Firmaları bu programı uygulamaya başlamış ve başarılı sonuçlar elde etmişlerdir. 1977'de Uluslararası Kalite Çevrimleri Cemiyeti kurulmuştur. Bugün yaklaşık 6,300 Amerikan firmasının (1980'de bu sayı 230 olarak bildirilmekteydi), KÇ programı uyguladığı tahmin edilmektedir.

Kalite Çevrimleri Programının Felsefesi

Kalite Çevrimleri, «insan kullanma» yerine «insan geliştirme» felsefesini temel almaktadırlar. Bu programa katılanlar, sorunlara çözüm aramak ve bu çözümleri yönetime sunmak için diğer çalışanlarla kişisel etkileşimlerde bulunmaktadır. Kalite Çevrim eğitimi ile öğrendikleri becerileri (veri toplama, istatistik analizler yanısıra kişilerarası ilişkiler ve iletişim konuları bunların içinde) iş ortamı dışında da kullanabilirler. Bunun yanısıra Jenkins'in (1981) de belirttiği gibi, katılma, çalışanların yönetime güvenleri yanısıra iş tatminlerini de arttırmaktadır.

Kalite Çevrimleri, yönetimin bir yandan çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak koşulları sağlamasına, diğer yandan son derece rekabetçi bir iş dünyasında kârlı üretimde bulunmasına yardımcı bir teknik olarak düşünülmektedir. Bu da Frederick Herzberg'in çalışanın yetki ve sorumluluklarını arttıran «iş zenginleştirme» kavramına ve McGregor'un «Y» kuramına (yöneticilerin, vasat bir kimsenin zihinsel gizilgücünü kabullenip bunu ortaya çıkarma girişiminde bulunması) uygundur. Demek ki, Kalite Çevrimleri fikrinin temelinde, çalışanların kendi çıkardıkları işin kalitesine ilişkin sorumluluklarının arttırılmasını savunan motivasyon kuramı vardır. İnsanların olumlu özelliklerini ön plana çıkaran bu tür tutumlar, yetkiyi elinde tutan üst kademe yöneticilerinden başlayarak kademe kademe aşağıya doğru yayılmalıdır. Kalite Çevrimleri programının ana felsefesi de budur.

Kalite Çevrimleri Nedir?

Kalite Çevrimleri, çalışanların gönüllü olarak katıldıkları, biçimsel olmayan sorun çözümü gruplarıdır. Bu grupları oluşturanların sayısı 5-15 arasında değişir. Grubun amacı işe ilişkin kalite kontrol ve verimlilik sorunlarını ustabaşı ve işçilerin (veya şef ve çalışanların) becerilerini arttırarak çözmektir. Grup üyeleri aynı çalışma alanından seçilirler ve aynı ustabaşı veya sefe bağlıdırlar. KÇ'ler her hafta 1 saat ya da onbeş

günde bir 2 saatlik toplantılar yaparlar. Bu toplantılar çalışma zamanları içinde yapılır. Toplantılarda çalışma alanlarına ait bir sorun ya da sorunlar belirlenir, incelenir (nedenlerin araştırılması), öncelikler saptanır ve çözüm yolları önerilir. Bu öneriler yönetime iletilir, yönetim tarafından kabul edilirse uygulamaya konur, kabul edilmezse nedenleri bildirilir.

Kalite Çevrimlerinin ilk ortaya çıkışlarında amaç genellikle üretim alanında kalite sorunları üzerinde çalışmaktı. Daha sonraları çalışılan bölümdeki iş etkinliğini arttırmak üzere de KÇ'ler kurulmuştur. Bugün verimlilik, maliyet, güvenlik, sorun çıkmasını önleyici tedbirler gibi konular üzerinde de çalışan KÇ'ler vardır.

Bir KÇ'nin başarılı olması dört temel koşulun sağlanmasına bağlıdır. Birinci koşul, bu gruplara katılımın gönüllü olmasıdır. İkinci koşul, grup üyelerine istatistiksel analiz, grup dinamiği ve sorun çözümü tekniklerinin öğretilmesidir. Üçüncü koşul üyelerin ele almak istedikleri sorunları kendilerinin seçmesine ve olanaklıysa çözümleri uygulamalarına ve sonuçları kontrol etmelerine izin verilmesidir. Yöneticinin arka planda kalmaya ve kapasitesinin tamamını kullanmamaya çaba göstermesi gerekir. Dördüncü koşul ise, grubun şirketin çalışma saatleri içinde toplanmasıdır. Bu üretim zamanından kayıp anlamına gelse de, uzun dönem kazançları bu ters etkiyi silecektir.

Kalite Çevrimlerinin Yapısı

Kalite Çevrimlerinin yapısını oluşturan elemanlar sırasıyla şunlardır: 1) Kalite Çevrimi üyeleri, 2) Grup önderi ki, bu çoğu zaman çalışma alanındaki gözetimcidir, 3) Grup faaliyetlerini koordine eden Rehber, 4) Grup için danışmanlık görevi yapan Yönetici Komisyon, 5) Çözümlerin uygulanması hakkında karar veren Üst Yönetim ve 6) Programlardan çevrime katılmadıkları halde etkilenen diğer çalışanlar.

Yönetici Komisyon örgütteki başlıca faaliyet alanlarının (imalat, eğitim, mühendislik, pazarlama gibi) temsilcilerinden

ve sendika temsilcisinden oluşur. Rehber de bu komisyonun üyesidir. Yönetici komisyon (eğer varsa danışman firma ile beraber) izlenecek genel politikayı belirler. Daha sonra rehber, danışmanın da yardımı ile bir uygulama planı geliştirir ve Yönetici Komisyonun onayına sunar. Yönetici Komisyon da bu programı Üst Yönetimin onayına sunar. Program üst yönetim tarafından kabul görür ve desteklenirse, programın birer kopyesi Kalite Çevrimi ile çalışacak her yöneticiye verilir. Rehberi, çevrim önderini ve grup üyelerini eğitmek üzere el kitapları, filmler, formlar vb.g. malzeme danışman firmadan alınabilir ya da şirket elemanları tarafından geliştirilebilir. Çevrim önderleri, danışman ve rehber tarafından en az üç günlük bir eğitime tabi tutulurlar. Grup üyeleri daha sonra grup önderinin de yardımı ile rehber tarafından eğitilirler. Bu eğitim genelde on hafta sürer (bu süre şirketten şirkete değişebilir), ancak sorunlar üzerinde çalışma bu on haftalık eğitim süresi bitmeden başlayabilir.

Kalite Çevrimleri çalışmaya başladıktan bir süre sonra amaçlar ve hedeflerle, o güne kadar başarılanlar karşılaştırılır. Yönetici komisyon zaman zaman ne gibi ilerleme kaydedildiğini ve ne gibi sorunlarla karşılaşıldığını saptamak üzere toplanır.

Kalite Çevrimlerinin çalışmalarında son aşama sonuçların üst yönetime takdimidir. Üst yönetim sorunları ve önerilen çözümleri dinler. Üst yönetim bu önerileri ya kabul eder ya da reddeder. Reddettiğinde nedenini de açıklar. Bu takdim aşaması iki bakımdan önemlidir: Birinci olarak, tamamlanmış projelerin üst yönetime tanıtılmasına, çevrim üyelerinin çabalarının üst yönetim tarafından takdir edilmesine ve kişisel haberleşme becerilerinin gelişmesine yardımcı olur. İkinci olarak da değişik alanlarda olup bitenler hakkında başkalarına bilgi verilmesi yoluyla örgüt içi çatışmaların azaltılmasını sağlar.

Tanıtma ve Finansman

Kalite Çevrimi kavramının tanıtılması için denenebilecek birçok yol vardır. Çoğu işletmeler herhangi bir tanıtıma git-

meden önce bir pilot program uygularlar. Böyle bir uygulama, rehber ile yönetici komisyonun küçük çapta ortaya çıkabilecek sorunları önceden çözümlenmelerine olanak sağlar. Pilot kalite çevrimleri pürüzsüz çalıştıkları takdirde, tanıtım için en iyi araçları oluştururlar.

Kalite çevrimleri programlarının finansmanı bazılarını korkutabilir, ancak uzun dönemde sağladığı kazançlar gözönüne alındığında, bu korku silinebilir. Kalite Çevrimleri programı ileride iyi sonuçları görülebilecek bir yatırım olarak ele alınmalıdır. Maliyetler, rehberin maaşı, ofisi için ayrılacak yer, ve haftalık toplantı zamanının maliyetini kapsar. Bunun dışında önerilecek yeniliklerin uygulanması durumunda bir maliyet söz konusu olabilir. Eğitim malzemelerinin geliştirilmesi veya dışardan sağlanması (bir danışman firmayla anlaşmak söz konusu ise bunun maliyeti), firmaya yüklü bir maliyet getirebilir. A.B.D. de büyük bir şirket için başlangıç maliyetinin 9,000 \$ veya daha fazla olabileceği saptanmıştır.

Bu maliyetler personel bölümüne yüklenebilir ki, başlangıç maliyetleri çoğunlukla bu biçimde karşılanmaktadır. İkinci bir yol da eğitim malzemelerinin masrafının KÇ programının başlatılacağı bölüme yüklenmesidir. İkinci durumda, KÇ'leri desteklemeyen yöneticilerin kendi bölümlerinde programın uygulanmasına karşı çıkmaları olasıdır.

Sorumluluklar

Kalite Çevrimi programına katılanların herbirinin görev ve sorumlulukları vardır. Programın başarılı olması için bunların yerine getirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar düzeyinde (KÇ düzeyi) üyelerin bu toplantılar için ayrılan şirketin çalışma saatlerini verimli bir biçimde kullanma sorumluluğu vardır. Yetiştirme kurslarında öğrendikleri yeni becerileri, seçtikleri sorunların çözümü için kullanmaları gerekir. Bunu yaparken de işbirliği ve başkalarına saygı esastır. Her üye aynı ölçüde ya da biçimde katkıda bulunmayabilir, ancak herbirinin çaba göstermesi şarttır.

Kalite Çevrim önderi toplantıları yönetir. Grubun faaliyetinden sorumludur. Bu konuda rehber de kendisine yardımcı olur. Normal KÇ toplantılarına ek olarak KÇ önderleri toplantılarına da katılır. Bu toplantılarda KÇ önderleri karşılaştıkları sorunları tartışır ve gerekirse bazı sorunları danışmak üzere uzmanları toplantılarına davet ederler. Grup önderinin sorumluluğu insan geliştirme kavramını da kapsamına alır. Önder tüm üyelerin grup konuları ile ilgilenmelerini ve katkıda bulunmalarını sağlar ve sorumluluk duygularını arttırmak için bireysel görevlendirme yapar. Bazı KÇ'lerde üyelere toplantıları yönetme görevi de verilir (nitekim Detroit-Allison'daki KÇ'lerde bu gözlemlenmiştir). Tüm üyelere sonuçların yönetime takdim toplantısına katılma şansı tanınmalıdır.

Rehber, KÇ programında belki de en önemli kişidir; Kalite kontrolü, sanayi eğitimi, eğitim, imalat v.s. konularında deneyimli olabilir; genellikle şirket içinden seçilir ve o nedenle şirketin birçok yönünü (girdisi-çıktısı) bilir. Birinci sorumluluğu grup önderini eğitmek ve grup üyelerinin eğitimine yardım etmektir. Program süresince grup faaliyetlerini koordine eder ve yönetici komisyonla sürekli ilişki içindedir. Grup toplantılarına ait kayıtları da tutar.

Yönetici komisyon (bazen danışma komisyonu da denir), KÇ programında idare heyeti gibidir. Üyeler çoğunlukla örgütün başlıca işlevlerini temsil eden beş ile onbeş tepe yöneticisinden oluşur. Eğer sendika varsa, onun da (tepe yönetimi düzeyinde) bu komisyonda temsil edilmesi gerekir. Program hedeflerini ve kaynaklarını saptama sorumlulukları vardır. Bunu beş önemli yönetim ilkesini (planlama, örgütleme kumanda, koordinasyon ve kontrol) gözönünde tutarak yapar. Bu programı izleyerek KÇ'lerin başlatılması ve faaliyetleri için rehberlik ve yönlendirme görevlerini yerine getirir. Yönetici komisyon, daha önce de belirtildiği gibi, rehber ile birlikte bir pilot program hazırlar. Eğer bu program başarılı olursa, örgüt içinde kurulacak yeni KÇ'ler için bir model program oluşturulur. Danışmanlık, yayım, finansman ve KÇ'lerin örgüt içinde çoğaltılma oranının kontrolü de yönetici komisyonun sorumluluğundadır.

Kalite Çevrimlerinin üzerinde çalışmalarına izin verilmeyen bazı konular vardır. Bu konular yönetici komisyon tarafından belirlenir ve grup üyelerine açıklanır. Ücretler ve maaşlar, yan ödemeler, disiplin politikaları, istihdam politikaları, işe son verme politikaları, uyumsuzluklar ve yeni ürün geliştirme gibi konular KÇ'lerin sorumluluk alanının dışında kalır.

Üst yönetimin de sorumlulukları vardır. Yönetim öncelikleri hiçbir zaman elden çıkartmamalıdır. Kalite Çevrimleri, bir örgütün eski yapısını değiştirmeyecek biçimde yapıya uydurulmalıdır. Akıllı yönetim, çalışanın yaratıcılığını örgütün iyiliği için kullanır, yaratıcılıktan korkmaz. Yönetimin önemli bir görevi, çalışanlara kendilerinin ve yaptıklarının önemli olduğunu bildirmek, hissettirmektir. Üst yönetimin egemenliği altına almadan KÇ'leri aktif olarak desteklemesi başarıya yardımcı olur.

Yetiştirme

Başarılı bir KÇ programının en can alıcı aşamalarından biri yetiştirme aşamasıdır. Örgüt içinde KÇ ile ilişkisi olacak ya da onlardan etkilenecek herkesin bu eğitim sürecinden geçirilmesi gereklidir. Eğitilecek kişiler başlıca beş gruba ayrılabilirler: 1) Orta ve üst kademe yöneticileri -hat ve kurmay, 2) Gözetimciler -hat ve kurmay, 3) KÇ rehberi, 4) KÇ üyeleri, 5) KÇ'lere üye olmayan kurmay yardımcı hizmetler personeli. Kalite Çevrimi programı hemen hemen tüm örgütü kapsamına aldığı için bu sayılan beş gruptan her biri, KÇ'lerin başarılı olması için kendilerine düşen görev ve sorumluluklar konusunda eğitilmelidirler.

Rehber, Uluslararası Kalite Çevrimleri Cemiyeti tarafından beş günlük yoğun ve kapsamlı bir eğitimden geçer. Yöneticiler ise iki saatle bir tam gün arasında değişen bir sürede eğitilirler. Kalite Çevrimlerinin önderleri toplantılar başlamadan önce onbeş veya yirmi saatlik bir eğitimden geçirilirler.

Kalite Çevrim üyeleri ise ilk toplantılarında eğitime başlarlar ve yetiştirme evresi tamamlanmadan önce bir sorun üze-

rinde çalışmaya başlayabilirler. Bu üyeler genelde kişilerarası ilişkiler ve sorun çözümü teknikleri konularında eğitilirler. Üyeler düşünebildikleri her fikri söyleme, değişik veri toplama teknikleri ve kontrol şemaları, örnekleme gibi teknikleri ve hataları tespit formlarının kullanımını öğrenirler. Öğrendikleri bu teknikleri kullanarak sorunları tespit eder, nedenlerini araştırır ve yönetime çözüm yolları önerirler.

Sorun çözümü becerileri yanısıra bu eğitimin başka yararları da vardır. Her işçi ya da çalışan, çalışma arkadaşlarının çalışma grubu içindeki rolünü daha iyi anlamaya başlar. Üyeler arasında dayanışma artabilir. Bu bireysel kazançlar iş çevresinin dışındaki ortamda da yardımcı olur. Eğitimi rehber başlatır ve giderek bu görevi öndere bırakır; ancak rehber gruba her zaman yakın olmalıdır ve ne yaptıklarını bilmelidir. O nedenle her KÇ toplantısına katılır, uygulama sonuçlarını izler ve geri besleme sağlar.

Değerleme

KÇ kavramı özellikle A.B.D. de göreceli olarak yenidir. Bu nedenle KÇ araştırmaları sayıca çok azdır. Yapılan çalışmaların çoğu şirketler tarafından kendi kullanımları için yapılmıştır, fazla yayına gidilmemiştir. Üç alanda ölçüm yapılmaktadır: 1) Kalitenin iyileştirilmesi, 2) Maliyetlerin azaltılması ve 3) Tutumların olumlu yönde değiştirilmesi. Kalitenin iyileştirilmesi, yukarıda da belirttiğimiz gibi, KÇ'lerin ilk kuruluş amacı idi. Ancak kısa zamanda çalışanların, ürettikleri malların kalitesini iyileştirmenin ötesinde bir takım iyi fikirleri olduğu farkedilmiştir. Bunlar üretimde ortaya çıkan firelere ilişkin fikirlerdir. Bugünlerde birçok firmada KÇ'lerin üzerinde durduğu en önemli konulardan biri maliyetlerin (firenin önlenmesi yolu ile) azaltılmasıdır. Bu da bir maliyet oranı ile ölçülmektedir. Örneğin, Lockheed firması, tüm uygulanan projelerde tasarruf/maliyet oranının 9:1 olduğunu bulmuştur. İki yıl gibi bir sürede, Lockheed firması, onbeş KÇ ile 2,844,000 \$'lık tasarruf sağlamıştır.

Maliyet azalmasını saptamanın diğer bir yolu da başbaşa

noktasının hesaplanmasıdır. Burada başabaş noktası, programı uygulama maliyeti ile projelerin (KÇ önerileri) sağladığı tasarrufun eşit olduğu noktadır. Başabaş noktasını aşan miktar tasarruftur. Çoğunlukla üç ile beş ay içinde başabaş noktasına ulaşılmaktadır.

KÇ'ye karşı tutumlar genelde bir tutum anketi ile ölçülmektedir. Bu ankette, bireylere KÇ'ler hakkındaki duygu ve düşünceleri sorulur. Lockheed katılanların % 97'sinin bu programın devamından yana olduklarını bulmuştur. Diğer örgütlerde çalışanlardan bazıları KÇ'lerin onları daha iyi gözetimci ve yönetici olmaya hazırladığını düşünmektedirler.

Yapılan diğer değerlendirme çalışmaları, işe geç gelme, işe gelmeme, uyumsuzluk ve işgücü dönüşümü oranlarını kapsamaktadır. Tüm bu ölçümler KÇ'lerin bir firma için ne kadar yararlı olduğunu gösterecek niteliktedir.

KÇ Programının Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

KÇ'ler, eğer uygulamaya konmasına ve yönetimine özen gösterilirse bir örgüt için çok yararlı olabilir, aksi takdirde KÇ programını başarısızlığa götürecektir birçok sorun ortaya çıkabilir. Karşılaşılan en büyük sorun, programın üst yönetim tarafından desteklenmemesidir. Yazarın incelediği firmaların tümünde esas sorun orta kademe yöneticilerinin bu programa karşı çıkmalarından kaynaklanmaktadır. Orta kademe yöneticiler, bir yerde KÇ'leri kendilerine rakip olarak görmektedirler, çünkü birçok orta kademeye ait kararlar KÇ'lere geçmiş gibi görünmektedir.

KÇ programlarını başarısızlığa götürecektir veya en azından zorluk çıkaracak diğer bazı sorunları şöyle sıralayabiliriz: Önderin yetersizliği, üyelerin yeterince takdir edilmemesi, gerçekçi olmayan hedefler, sabırsızlık, önceki programların başarısızlığı, işçi-sendika ilişkileri, başka bir grup tarafından işlerine karışılması ya da başka bir grubun egemenlik alanına girme, sonuçlardan sorumlu tutulacakların belirsizliği. Bu sorunların

çoğu pilot programlarda çözümlenebilir ya da programın gidişini yakından izleyen rehber ve yönetici komisyon bu sorunlardan biri ortaya çıktığında, programın korunması için en kısa zamanda ve en etkin biçimde bu sorunun çözülmesine çalışır.

Japonya ile Amerika'daki Uygulamalar Arasındaki Farklar

KÇ'lerin başlatıldığı Japon kültürü ile Amerikan kültürü arasındaki farklılıklar tartışma konusu olmuştur. Juran - Gryna (1980) kısıtlamaların yalnızca kültürel olduğunu, teknolojik olmadığını ileri sürmektedirler. Örneğin, Japonlar gruplar halinde daha iyi çalışmaktadırlar; fikirlerini paylaşabilmektedirler. Japon işgücünün yaklaşık % 50'sinin yaşam boyu istihdamı garanti altındadır; terfi ve ücret artışı çoğunlukla kıdeme göre yapılmaktadır. Bir de işletmenin çalışanları himaye etmesi kavramı var ki, bunun kapsamına çalışanlar için konut, sağlık hizmetleri ve sosyal faaliyetler giriyor. Grup karar verme yöntemleri amaçlardan çok süreçlere önem verilerek uygulanıyor. Japonya'da KÇ'ler fabrika işçilerinden oluşurken, Amerika'da Honeywell'de olduğu gibi bazı iş yerlerinde işletmedeki sanayi mühendisleri de gruba katılmaktadır.

Amerikan sanayinin içine işlemiş duygular kadar yapısı da Japonlarınkinden farklıdır. Yöneticiler her zaman kendilerinin olmuş olan işlev ve sorumlulukları işgücüne devredememektedirler. Çoğu, şirketlerinde varolan zihinsel gizilgücün farkında bile değildirler. Amerikan yönetimi, daha çok kısa dönem hedeflerine önem vermekte, uzun dönemde yaşarkalma ve büyüme hedefleri ikinci planda kalmaktadır. Diğer yandan, çalışanın çoğu zaman iş güvencesi, birey olarak saygınlığı, işinde kendini göstermesi gereği ya da iş tatmini yoktur. Ayrıca çalışanlar, şirket performansını arttırmada yöneticilere yardım etme sorumluluğu taşıdıkları duygusuna sahip değildirler. İki ülke arasındaki bu saydığımız farklılıklar, Amerikan KÇ'lerinin daha çok sorunlarla karşılaşmalarının nedenlerinden bir kısmını oluşturabilir. Ancak yönetici ve çalışanlar tutumlarını değiştirmedikçe bu sorunlar sürecektir.

A.B.D.'de KÇ Uygulamaları ve Sonuçları

Beardsley'e (1977) göre «KÇ'ler herhangi bir sanayide, işletmede, kurumda veya kamu kuruluşunda gerçek verimlilik artışı ve üstün kalite sağlamada en etkili araç olabilir». Bu konuya duyulan ilgi artmakta ve başarılı KÇ uygulamaları çoğalmaktadır. Lockheed firmasının başarılarına ilişkin olarak Patchin, «başarının başlangıçtan itibaren çok iyi» olduğunu belirtmektedir. Programın temelini oluşturan felsefe bu başarıda önemlidir. Burada anahtar, işçinin ya da çalışanın işine ilgi duyması ve bu ilgiyi içten gelen bir istekle sürdürmesini sağlamaktır. Her birey, işletmeye beraberinde özgün bir yetenekler paketi ile gelir. Bu kaynağı keşfedip kullanma, yönetim tarzı (katılımcı ya da otokratik) ile yakından ilişkilidir. Katılımcı yönetimin KÇ programı ile başarılı olma şansı daha fazladır, ancak bu yönetim ile işgücü arasında işbirliği varsa olasıdır.

Birçok işyerinde iş zenginleştirme/genişletme programları beklendiği kadar başarılı olmamıştır. Bunun nedenini KÇ'lerde olduğu gibi bir sistem yaklaşımının bu programlarda kullanılmamış olmasına bağlayabiliriz. KÇ'ler eğitim, uygulamaya koymak ve yürütmek gibi faaliyetlerin bir sistem olarak bütünleştirilmesi temeline dayanmaktadır. Bu sistem sanayi dışındaki iş yerlerine de uygulanabilmektedir. KÇ'ler sanayi modelinin biraz değiştirilmesi ile hizmet kuruluşlarında da başarı ile uygulanmıştır. Bu gibi kuruluşlar arasında Psikiatri klinikleri, okullar, yaşam sigortası satış örgütleri, sağlık sigortası şirketleri, telekomünikasyon, müşteri hizmetleri v.b.g. sayılabilir.

Honeywell ve Lockheed firmaları bu programı A.B.D.'de ilk kez uygulamaya başlayan şirketlerdir ve çok başarılı sonuçlar elde etmişlerdir. Bunların dışında, son yıllarda piyasada kalite düşüklüğü nedeniyle zorluklarla karşılaşan Ford ve GM gibi büyük şirketler de yakın geçmişte uygulamaya başladıkları KÇ programı ile başarılı sonuçlar almaya başlamışlardır. (Başarılı örnekler için ek yazıya bakınız.)

İki yıl öncesine kıyasla ABD şirketleri arasında KÇ programlarına ilgi azalır gibi olmuştur. Bunun birinci nedeni, her

KÇ programının başarılı olmamasıdır. Çok kötü biçimde sonuçlananlar vardır, ancak bunlar başarılı olanlar kadar yayınlara yansımamaktadır. Bazıları burada betimlenen programı izlemekte, aylık gözetimci toplantıları olmaktan öte gidememektedirler. Lindsay'in (1982) dediği gibi, «KÇ'ler iyi bir yönetimi daha iyi yapabilir, ancak kötü yönetimi iyi yapamazlar». Bazı şirketler ise KÇ programı için gerekli ön hazırlıkları yapmadan işe girişmektedirler. Bir başka başarısızlık nedeni ise KÇ'lerin her şirket için uygun olmamasıdır.

KÇ'lere ilginin azalmasının diğer bir nedeni de son zamanlarda A.B.D.'deki iktisadi bunalım nedeniyle eğitim fonlarının kısıtlanmasıdır. Sendikaların, yönetimin KÇ'leri ne amaçla kullandıkları konusundaki kuşkuları da şüphesiz KÇ uygulamalarına engel oluşturmaktadır. Bununla beraber, sağlam temellere oturtulmuş KÇ programları, örneklerden de anlaşılacağı gibi, birçok şirkette başarı ile uygulanmaktadır ve şimdilik bu uygulamalar kalıcı nitelikte görünmektedirler.

Kalite Çevrimlerinin Geleceği

Kalite Çevrimleri, örgütsel sorunları çözmek için basit ve kolay, kısa zamanda uygulanabilen bir yöntem gibi görünebilirler. Doğru uygulandıklarında üretimi, kaliteyi ve güvenliği artırıcı etkin yollar oldukları deneylerle görülmüştür. Ancak, herhangi bir örgütte böyle bir programın (başarılı da olsa) sürekliliği olabilir mi? Widfelt (1982) KÇ'lerin bugün bilinen şekliyle üç ya da beş yıl sonra yok olacağını tahmin etmektedir (*), ancak olumlu etkileri kalıcı olacaktır.

Geçmişte de mutsuz, işinden hoşnut olmayan çalışanları oyalamak üzere bazı programlar uygulanmıştır. Bugünkü KÇ'lerin de bu tür bir program olduğu kuşkusunu duyanlar vardır, ancak bu programların uygulanması sonucu elde edilen veriler bunun böyle olmadığına işaretler. Başarı için yönetici ve ça-

(*) Bu görüş, aylık yerel toplantılarından birinde (Indiana, Nisan 1983), KÇ rehberleri tarafından da açıklanmıştır.

İşanların tutum değiştirmeleri şarttır. Pagano (1982) KÇ'lerin belki de yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü kurulması ve düşmanca duvarların yıkılması için gereksinim duyulan bir araç olduğuna işaret etmektedir.

Brooke (1982) KÇ'lerin bir amaç değil, evrimsel bir adım olarak görülmeleri gerektiğini belirtmektedir. Burada uyarılama önemlidir, çünkü örgütler sürekli değişim içindedirler ve KÇ'ler bu süreçte bir aşama oluşturmaktadırlar. Kalite Çevrimleri, çalışanların kendi işlerini programladıkları veya kendi işlerini yeniden düzenledikleri katılımcı bir felsefeye dönüşebilir. Ancak bunlar tahmin aşamasında fikirlerdir; Kalite Çevrimleri biçim değiştirerek bir süre daha devam edebilirler. Örneğin, Metz (1981) normal KÇ'lerin üzerinde çalışmadığı sorunların çözümü için «dikey kalite kontrol gruplarını» önermektedir. Dikey gruplar örgütteki değişik düzeylerin temsil edildiği gruplardır. KÇ'lerin Yönetici Komisyonu, tepe yöneticileri ile birlikte, sorun olan alanlarda uzman olan kişileri seçer ve dikey bir ekip oluşturur. Bu grup da esasta KÇ'ler gibi çalışır, ancak onlardan daha çok serbestliğe sahiptir. Sorun çözümlendikten sonra grup dağılır. Bu tür bir grup, normal KÇ'lerden daha çabuk ve etkin bir biçimde sorunları çözümler.

Kalite çevrimlerini yönetim düşüncesindeki gelişmelerin uygulamaya konulması olarak görebiliriz. Japonya'dan sonra A.B.D.'de başarılı uygulamaları olduğunu bu yazımızda belirtmeye çalıştık. Ülkemizde de KÇ programlarını uygulamak isteyen firmalar olacaktır. Nitekim bir büyük özel kuruluşta KÇ uygulaması başlatılmıştır. Burada dikkat çekmek istediğimiz bir nokta, KÇ programı uygulamak isteyen şirketlerin önce kendi yapılarını gözden geçirmeleri ve KÇ programının kendi yapılarına uygun olup olmadığını saptamaları gerekmektedir. Bu tür bir programın uygulamaya konmasında başarının ilk koşulu budur.

Beş yıl öncesine kadar Ford'un Louisville Montaj Fabrikasında A.B.D.'de imal edilmekte olan en kötü kaliteli Ford kamyonetleri imal edilmekteydi. Kaliteyi iyileştirmek için birçok teknik yenilikler getirilmiş, ancak bunların hiçbiri fabrika yönetimi ve işçilerinde görülen tutum değişimi kadar kalitenin iyileştirilmesinde etkili olmamıştır. 1979'da başlayan bu tutum değişimi sonucu Ekim 1980'de KÇ'ler kurulmuş (Amerikan Otomotiv İşçileri Sendikasının da onayı ve katılımı ile) ve ilk iki ay içinde elde edilen sonuçlar çok olumlu olduğu için üst yönetim Aralık 1980'de Ranger modelinin yapımı için 700 milyon dolarlık yatırım yapmayı kabullenmiştir. Bugün üretilen Ranger modeli kamyonetler Japonların ulaşabilecekleri en üstün kaliteye eşdeğerdir. Şirket, reklamlarında 1980 ile 1982 arasında Ford arabalarının kalitesinin % 80 arttığını savunmaktadır.

Bugün Ford kamyonetleri -dışalım mallarından daha pahalıya satılmasına karşın- Japonların oluşturduğu ve egemen olduğu kamyonet pazarını (Ford-Chevrolet birlikte) geri almaktadırlar. Bunun yanısıra, Louisville'de moral yükselmiş, devamsızlık oranı % 1'e düşmüş (daha önceleri bu oranın Pazartesi günleri % 6'ya çıktığı oluyormuş), şikayetler işçi sendikasının haftada birkaç saatini alıyormuş (daha önce günler, saatler yetişmiyormuş). Fabrikadaki KÇ sayısı bugün 20'ye ulaşmış durumdadır ve bunlar çalışmalarını aynı hızda sürdürmektedirler.

Pontiac Şirketi de yıllarca kaliteyi iyileştirme çabaları boşa gidip, KÇ programına başvuran şirketlerden biridir. 1981'de KÇ programlarının yaratıcısı Deming'e Pontiac ile çalışması teklif edilmiştir. İşçi katılımı ve eğitimi sonucu (daha önce-

(*) Ford ve Pontiac şirketleri ile ilgili bilgiler aşağıdaki makalelerden çok özet olarak derlenmiştir: Main, J., Ford's drive for quality. Fortune, April 18, 1983, s. 62; Dr. Deming shows Pontiac the way. Aynı dergi, s. 66.

leri sözü edilebilecek hiçbir işle ilgili eğitim görmemiş) işçiler artık dört haftalık kurs görmekte ve bu süre sonunda ellerinde hesap makineleri, istatistik kontrol bilgileri ile işlerinin başına dönmektedirler. Özellikle motor üretilen fabrikada çok iyi sonuçlar görülmektedir. Denetleyicilerin kabul ettiği bitmiş mamul oranı % 60'dan % 96'ya çıkmış, ziyan edilen parça miktarı azalmış ve verimlilik bir yılda % 27 artmıştır.

Chrysler'in Indianapolis'teki fabrikalarından biri, 1983 yılı başında kapatılma ve 1000 işçinin işsiz kalması tehlikesi ile karşı karşıya iken sendika ve şirketin üst kademe yöneticileri arasında yapılan anlaşma ile bir «yaşarkalma» planı geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Bu planda hedef, Temmuz 1985'e kadar üretim maliyetlerinin 6.2 milyon dolar azaltılmasıydı. Çalışanlar çalışma tempolarını hızlandıracaklar ve daha iyi kalitede oto parçaları üreteceklerdi. 9 aylık bir uygulama süresinde, kalitede yüzde 35 iyileşme olmuştur. Bunun dışında sendika, şirket yöneticileri ve işçiler arasındaki geleneksel olumsuz tutumlar yumuşamıştır.

Indianapolis kentinde ülke düzeyinde çalışan ve KÇ programını başarı ile uygulayan firmalar arasında bir toplu konut yönetim şirketi (The Gene B. Glick Management Corporation) ve bir sağlık sigortası şirketini (Blue Cross-Blue Shield) sayabiliriz. Toplu konut şirketinin müdür yardımcısına göre, kalite gruplarını şirketlerinde uygulama fikri, şirket çalışanları arasında yapılan bir tutum araştırması sonucunda ortaya çıkmıştır. Şirket çalışanları bu araştırmada işlerinde daha çok söz sahibi olmak istediklerini belirtmişlerdir. Uygulamanın şirkete kazandırdığı ilk KÇ önerisi sonucu (şirketin 12 faaliyet bölgesinden yalnız birinde) 1983, 1984 ve 1985 yılları için 18,610 \$'dır. Bu rakam 12 bölgenin tümüne uygulandığında 223,320 \$'lık bir tasarruf ortaya çıkmaktadır.

(*) Chrysler, The Gene B. Glick ve Blue Cross-Blue Shield şirketleri ile ilgili bilgiler, yazarın izleyici olarak katıldığı konferansta edinilmiştir (Midwest Regional Conference: Workplace Democracy Workshop, Indianapolis, Mart, 1983).

Blue Cross-Blue Shield de yukardaki gibi bir hizmet şirketidir. 1981'de KÇ programını uygulamaya başlamıştır. Birinci yılın sonunda 106,000 \$'lık bir tasarruf (program masrafları çıkarıldıktan sonra) sağlanmıştır. Doğrudan parasal tasarrufların yanısıra, çalışanların işlerinde daha mutlu olmaları, işe devamsızlık ve geç gelmelerde büyük ölçüde azalma ve çalışanların kendilerini karar verme sürecinin bir parçası gibi görmeye başlamaları gibi gelişmeler de kaydedilmiştir.

KAYNAKLAR

- Beardsley, J. F. *Quality Circles*, J. F. Beardsley and Associates, International, 1977.
- Brooke, K. A. QC Circles' success depends on management readiness to support worker's involvement. *Industrial Engineering*, 1982, 14, 64-68.
- Jenkins, G. D., Jr., Lawler, E. E., III. Impact of employee participation in a pay plan development. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, 28, 111-128.
- Juran, J. M., Gryna, F. M., Jr. *Quality Planning and Analysis*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1980.
- Lindsay, W. M. Can Quality Circles bridge the Japanese/American cultural gap? *Annual Conference Transactions*, 1982, 272-278.
- Metz, E. S. The VerTEAM Circle. *Training and Development*, 1981, 35, 79-83.
- Pagano, V. Are we ready for what is next? *The Quality Circle Journal*, 1982, 5, 8-9.
- Patchin, R. I. Is respect the key? *The Quality Circle Journal*, 1981, 4, 11-13.
- Widfelt, J. R. How IEs can contribute to gain from a Quality Circle? *Industrial Engineering*, 1982, 14, 64-68.