

TOPLAM KALİTE ÖRGÜTLERİNDE TAKIM ÇALIŞMASI

**ZTM 433 KALİTE KONTROL VE
STANDARDİZASYON
PROF. DR. AHMET ÇOLAK**

Takım çalışmasındaki anlamı Senge “rekabetin ortadan kalkacağı, gerçek hayatların yaşanabilir hale getirilip kişilerin birbirlerine yardım edecekleri ortamlar olarak ifadelendirmektedir.

Takım, aynı hedefe birleşmiş, birbirine bağımlı, dürüst, gerçekçi ve açık insanların biraraya gelmesiyle ortaya çıkabilmektedir. Takım çalışmaları sonucunda oluşan çıktı sinerjiktir. Yani her bir ferdin maksimum katkısı sonucunda toplam enerjileri elde edilebilmekte ve başarılar esas amacın hedeflerini de aşmaktadır. Takımlarda:

-Üyeler birbirlerine bağımlı olduklarının farkındadırlar. Bireysel ve grup amaçlarına karşılıklı bir destekle ulaşabileceklerini bilirler,

- Üyeler sahiplenme duygusuna sahiptirler ve hedefin oluşması için kendilerini yükümlü sayarlar,

- Takımda bireyler kendi özel yetenek ve bilgilerini takım amaçları için kullanarak örgütün başarısına katkıda bulunurlar,

- Üyeler güven ortamında çalışırlar, düşünce ve fikirlerini karşı oldukları konularda söyleyebilmeleri için cesaretlendirilirler,

- Üyeler açık ve dürüst bir iletişim sergilerler ve birbirlerinin bakış açılarını anlamak için çaba sarf ederler,

-Üyeler beceri geliştirmeye teşvik edilirler ve bu becerileri işe uygulamaları için cesaretlendirilirler. Sürekli takımın desteğini alırlar,

- Üyeler çelişkiyi insan etkileşiminde normal bir yön olarak görür ve bu durumun yaratıcılık ve yeni düşünceler için fırsat olarak görürler ve çelişkiyi yapıcı olarak, hızlı bir biçimde çözmek için çalışırlar,

- Üyeler takımı etkileyecek kararlara katılırlar fakat takımın karar veremediği acil durumlarda son kararı liderin vermesi gerektiğini bilirler. Hedef pozitif sonuçtur uygunluk değil.

Takımların çalışma sistematığının çok iyi bir şekilde bilinmesi gerekirken ş u soruların sürekli canlı tutulması gerekir:

- Takımlar nasıl öğrenir?
- Öğrenme için onların nelere ihtiyacı vardır?
- En uygun teknikler nelerdir?
- Kimlerden oluşmaktadır?
- Bu teknikler nasıl kullanılır?

Etkili bir takım çalışması için takımın
özelliikleri řu başlıklar altında
toplanabilir:

Açık Amaçlar

Takımın amacının ve görevinin açık olarak belirlenmesi ve herkes tarafından kabul edilmesi gerekir. Bu açık amaçlar, üyeler tarafından paylaşılmayı kolaylaştıracaktır. Takımın aynı zamanda belirlenmiş bir planının da bulunması her zaman için temel hareket noktalarındandır.

Resmi Olmama

Takım üyeleri arasında resmi olmayan bir iletişim ağının bulunması her zaman için üyeler arasında rahatlığı ve huzuru sağlayacaktır.

Katılım

Takım içerisinde tartışma herkese açık olup, bütün üyeler tartışmaya katılmak için cesaretlendirilirler.

Dinleme

Takım içerisindeki üyelerin birbirlerini anlayabilmeleri için birbirlerini dinlemesini bilmelidirler. Birbirlerini dinleyerek ve anlayarak bilgileri en iyi şekilde birleştirebilir ve yorumlar yapabilirler.

Çağdaş Anlaşmazlık

Ortada bir anlaşmazlık olmasına rağmen takım bundan rahatsız değildir. Sorundan kaçınma, sorunu yumuşatma veya gizlemek için bir çaba vermez.

Mutabakat

Önemli bir karar için herkes fikrini söyler, o konu üzerinde tartışılır ve sonunda karara varılır.

Açık İletişim

Takım üyeleri kendi görevleri hakkında hislerini açıklamada özgürdürler.

Birbirleriyle iletişim toplantılar dışında da devam eder.

Açık Rol ve Görev Dağılımı

Rol oynamada takımın her üyesi tarafından net beklentiler vardır. Görev alındığı zaman karar verilir, kabul edilir ve başarılır. İşin başarılmadığına nadir olarak tanık olunur.

Paylaşılmış Liderlik

Takımlar bir resmi lidere sahip olsalar da liderlik fonksiyonları zaman zaman üyelerin yeteneklerine ve takımın ihtiyaç durumlarına göre değişmektedir.

Dış İlişkiler

Takımın dış ilişkilerini geliştirebilmesi için zamana ihtiyacı vardır. Takımların üzerinde zamanlarının önemli bir kısmını harcadıkları konulardan bir tanesi, dış iletişimdir. Takımların geçerliği oluşturmaya ve sürekli kaynak bulmaya çalışmaları gerekir.

Stil Farklılığı

Takım süreçler halinde yoğunlaşan
hedefleri oluşturmaya önem veren ve
takımın nasıl çalıştığını sorgulayan üyeler
dahil çok çeşitli üyelere sahiptirler.

Kendini Deęerlendirme

Takımlar sürekli gelişmeyi saęlayabilmek için periyodik olarak kendilerini deęerlendirmelidirler.

Temel Kaynaklar

Takımın çalışması için temel kaynaklara ihtiyacı vardır.

Uygun Araçlar

Çözümüne varmak ve sorunları belirlemek için takımların uygun olan araçları kullanma ihtiyaçları bulunmaktadır.

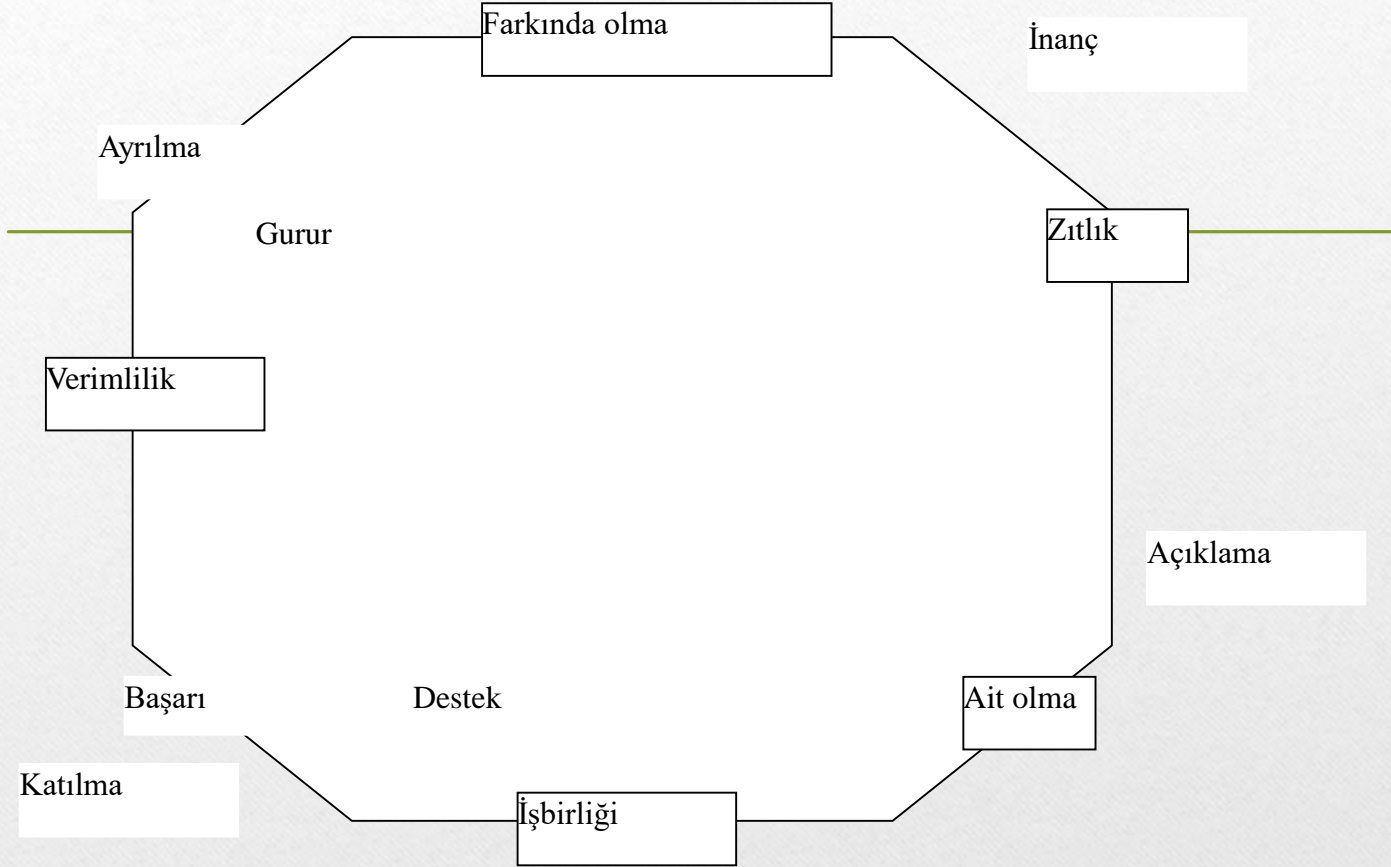
Risk Alma

Takım üyelerinin risk almaktan korkmayan
hatta risk almada istekli hale getirilmeleri
gerekir.

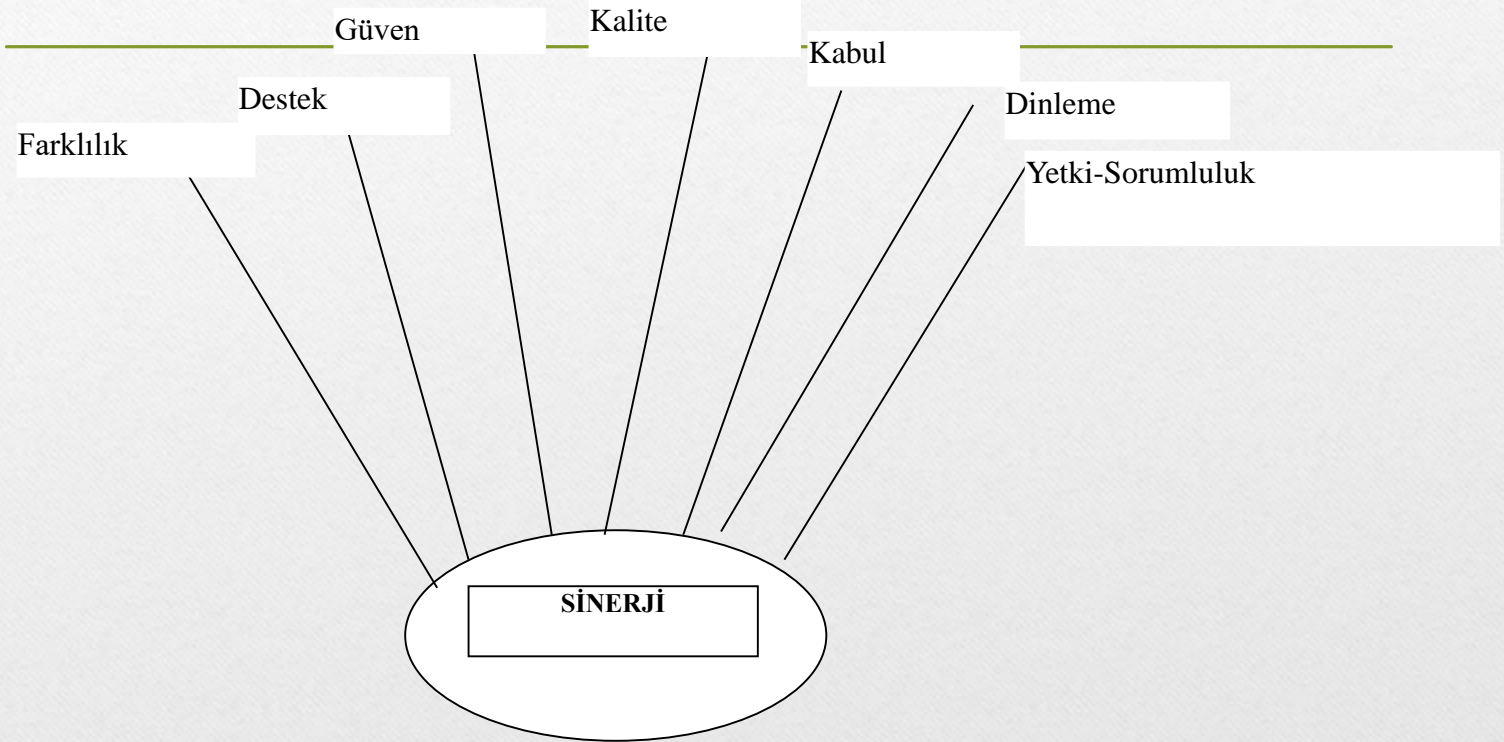
Kaliteyi Geliştirme

Takım üyeleri çalışma hayatının kalitesini
de yaptıkları bu çalışmalarla direkt olarak
etkileyeceklerdir.

Takım Oluşturma Aşamaları



Takım Çalışmasının Başarısı



takımı oluşturacak üye sayısını 3-5, 5-11 olarak ifade ederken bazıları 60'a kadar yükseltebilmektedirler.

Sürekli gelişme (Kaizen) felsefesini ilk ortaya koyan kişi olarak gösterilen Masaaki İmai, Kaizeni şöyle tanımlar; “Kaizen, Japonya’da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan bir çok yönetim uygulamasını (üretimde iyileştirme, Toplam Kalite Kontrol (TKK) faaliyetleri, Kalite Kontrol Çemberleri ve iş ilişkilerini) kapsayan bir şemsiyedir.

Kaizen şemsiyesi

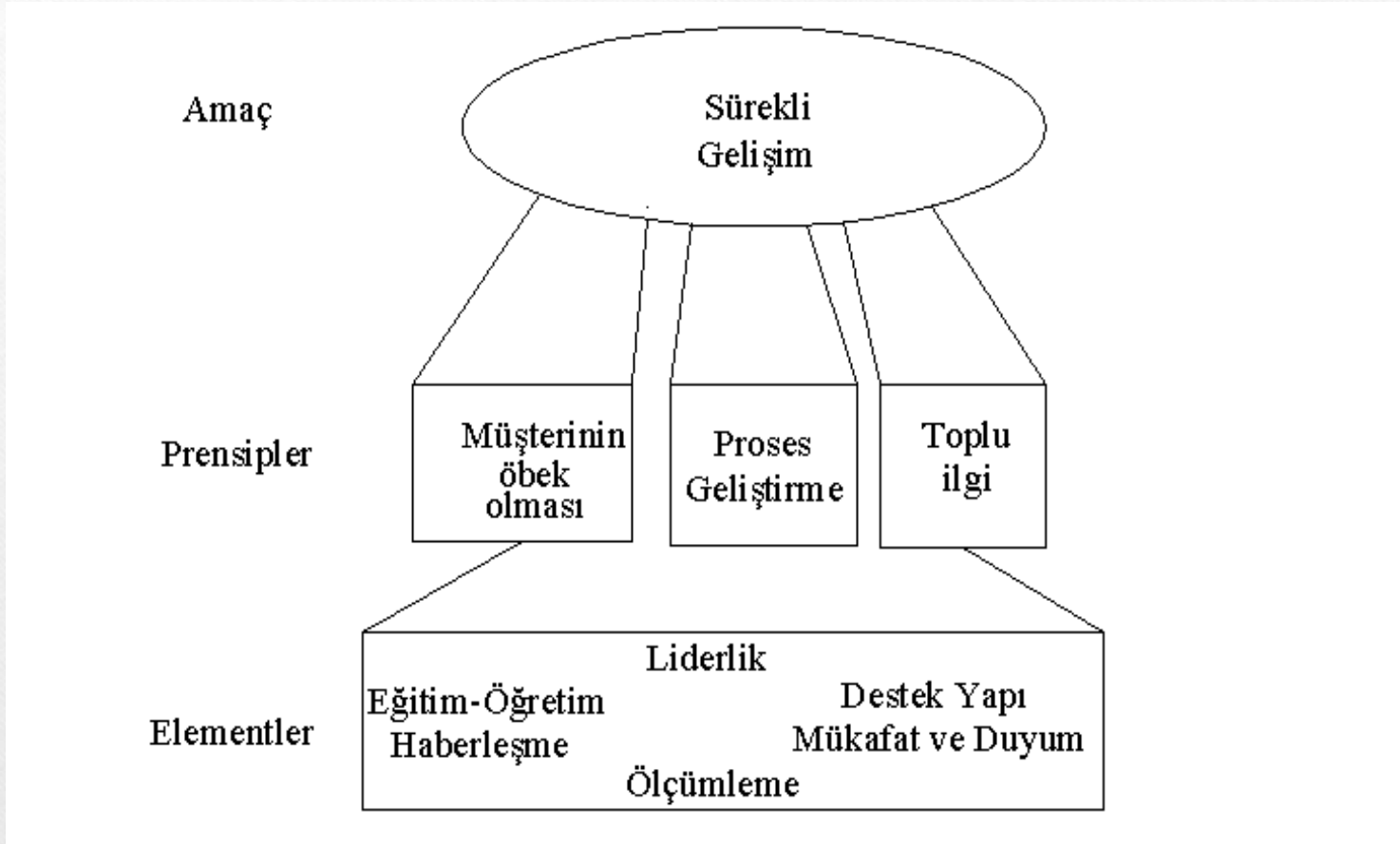
KAIZEN

- Müşteri yönetimi
- Toplam Kalite Kontrol
- Robot kullanımı
- KK Çemberleri
- Öneri sistemi
- Otomasyon
- İşyerinde disiplin
- TVB
(Toplam Verimli Bakım)
- Kamban
- Kalite iyileştirmesi
- Tam anında üretim
- Sıfır hata
- Küçük grup faaliyetleri
- İşçi - yönetim işbirliği
- Verimlilik iyileştirme
- Yeni ürün geliştirme

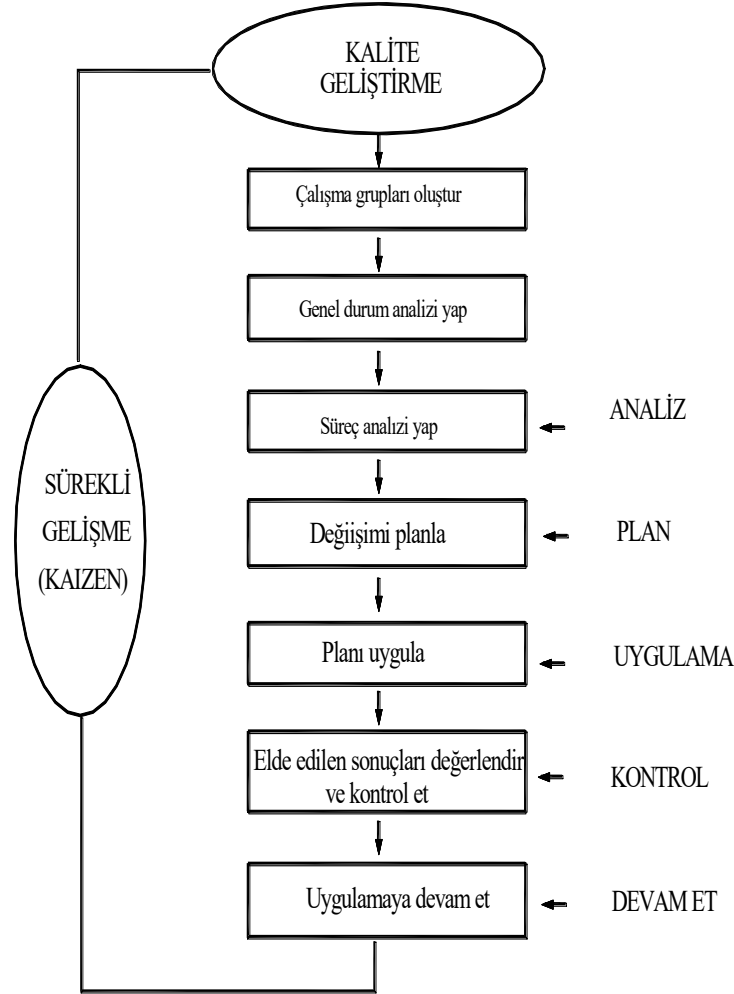
Sürekli kalite iyileştirme için gerekli değer, tavır ve davranışlar aşağıdaki hususları kapsar.

- Dikkatin iç ve dış müşterilerin isteklerinin sağlanmasında yoğunlaştırılması,
- Tedarikçiden müşteriye bütün tedarik zincirinin kalite iyileştirme kapsamına alınması,
- Tedarikçiden müşteriye bütün tedarik zincirinin kalite iyileştirme kapsamına alınması,
- Yönetimin kararlılığı, liderliği ve katılımcılığını göstermesi,
- Kalite iyileştirmenin gerek ekip çalışması, gerekse bireysel faaliyetlerde herkesin görevinin bir parçası olduğunun vurgulanması,
- Problemlerin, proseslerin iyileştirerek ele alınması,
- Bütün proseslerin sürekli olarak iyileştirilmesi,
- Veri ve bilgiye ulaşabilecek açık iletişim sisteminin kurulması,
- Ekip çalışmasının desteklenmesi ve bireylere saygı duyulması,
- Verilerin analizine dayanarak karar verilmesi.

TKY'nin uygulama çerçevesi



Ishikawa'nın önerdiği adımlar Japonlar'ın Kaizen sürecinin temelini oluşturmaktadır.
Kalite geliştirilmesinde kaizen süreci



Sürekli gelişmeyi mümkün kılabilmek için Shewhart tarafında ortaya atılan ve Deming tarafından uygulanan PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) çeviriminin başarılması gerekir. Sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için bu çevirimin, işlemlerin her basamağında küçük adımlar halinde uygulanması gerekir. Bu hiçbir zaman son bulmayacak ve sürekli yenilenerek devam edecektir.

Planla

Deming'e göre planlama bu çevrimin temelidir. Sorunun yapısı ve sebebi bu aşamada araştırılır.

Çünkü kötü bir başlangıç hatalı, maliyetli ve istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Planlama için önce bilgi toplanır ve bu toplanan bilgilerle sorunun çerçevesi çizilmeye çalışılır. Bu bilgilerle çeşitli alternatifler kullanılarak kararlar verilir ve süreç geliştirilmeye çalışılır.

Uygula

Plan formüle edildikten sonra deneme veya pilot proje bazında uygulanır. Bu uygulama faaliyeti işgörenler tarafından gerçekleştirilir.

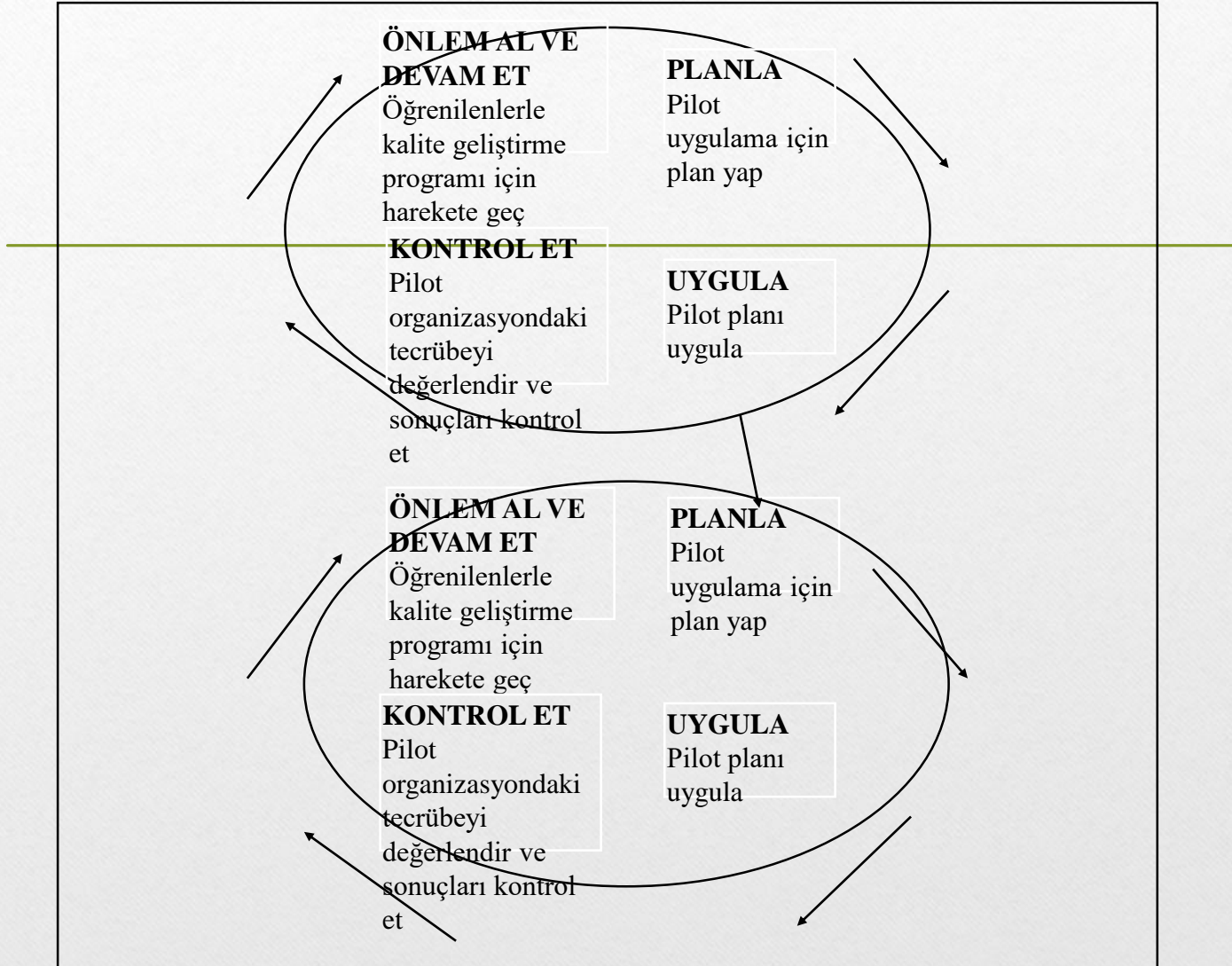
Kontrol Et

Pilot proje tamamlandığında sonuçlar incelenir. Alternatif çözümlerin çalışıp çalışmadığı veya ne gibi revizyona ihtiyacı olduğu kontrol aşamasında tartışılan konular arasındadır. Yeni sürecin eskisinden daha iyi olup olmadığının emin olmak için bilgilerin karşılaştırılmasına ihtiyaç vardır.

Önlem A1

Elde edilen sonuçlardan memnun olunup devam edilmeye karar verilerse, tasarım toplanan bilgilerin sonuçlarını yansıtacak şekilde yeniden ayarlanır. Sonuçların ilgili oldukları alanlarda rahatlıkla kullanılabilir kararı verilir. Plan uygulamaya başlandıktan sonra bilgiler yine sistematik olarak toplanır ve hedeflere ulaşılmaya çalışılır.

TKY'nde Deming/Shewhart Tekerleđi



Deming çarkı ve PUKÖ döngüsü arasındaki karşılıklı ilişki

Tasarım-Planla
düşer.

Ürün tasarımı, yönetimin planlama safhasına denk

Üretim-Uygula

Üretim, tasarlanan ürünü yapma, uygulama veya üzerinde çalışmayı anlatır.

Satış-Kontrol et

Satış rakamları, müşterinin memnun kalıp kalmadığını gösterir.

Araştırma-Önlem al

Bir şikayet ile karşılaşıldığında bu planlama safhasına dahil edilmeli ve Olumlu adımlar atılmalıdır. Burada“Önlem Al”ın anlamı, iyileştirme için yapılan çalışmadır.

Kalite kontrol emberleri
Firma çapında kalite kontrol
etkinliklerinin bir parçası olarak
yürütölen kalite çemberleri
faaliyetlerinin, Japon Bilim Adamları
ve Mühendisleri Sendikası tarafından
ortaya konulan amaçları Őunlardır;

1. İşletmenin gelişmesine ve iyileşmesine katkıda bulunmak,

2. İnsana saygıyı artırmak ve işyerini yaşanmaya değer, anlamlı bir ortam haline getirmek,

3. İnsanların yeteneklerini tamamen kullanmak ve sonuçta sonsuz imkanlar ortaya çıkarmak.

Bu ilkeler ışığında saptanan daha somut amaçlar arasında ise Őunlar yer almaktadır;

1. UstabaŐının nderlik ve atölye yönetimindeki yeteneklerini geliŐtirmek,
2. Üretim sürecinin çeşitli aŐamalarında görev alan tüm çalışanların gönül gücünü yükseltmek ve sorunlara duyarlı hale getirmek,
3. Yönetim Kurulu BaŐkanı'ndan en ast kademedede çalıŐan iŐçiye kadar tüm örgütte toplam kalite bilincini yaymak.

Kalite çemberleri bazı ilkeler doğrultusunda işletilir.

Bu ilkeler aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

1. Çalışanlar uygulama aşamasında kesinlikle gönüllülük temelinde yer almalıdır. Üyeler gruptan istedikleri zaman ayrılma hakkına sahiptir. Bu durumda onlara karşı uygulanacak bir yaptırım söz konusu değildir,
2. Çember üyeleri üzerinde çalışılacak sorunu kendileri seçerler,
3. Grup üyeleri kendi işleriyle ilgili sorunları çözerler,
4. Grup üyelere ele aldıkları sorunu çözümü kavuşturmak zorundadırlar. Çözümü deneyip işe yarayıp yaramadığını test ederler,
5. Grup üyeleri, buldukları çözümü üst düzey yönetime sunarlar, Üyeler sorun çözme konusunda eğitim alırlar,
6. Kalite çemberlerinde bütün etkinlikleri düzenleyen rehberler vardır. Kalite çemberleri işletmenin hiyerarşi yapısına zarar vermez. Grubun yönetim veya diğer bölümlerle olan ilişkilerinin düzenlenmesinde rehberler rol alır.

Çalışanların kalite çemberlerine katılmalarının net bir sebebi yoktur. Bu konuda değişik varsayımlar söz konusudur. **Bu varsayımlar;**

- 1- Bir kuruluştta yer alan insanlar, kuruluşun amaçları ile kendilerinin amaçlarını özdeşleştirmek isterler,
- 2- Çalışanlar, uygun ortamlar bulduklarında kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunma arzusundadırlar,
- 3- Çalışanlar, işe ve örgüte sanıldığından daha fazla sahip çıkma arzusundadırlar,
- 4- Çalışanlar, en az yöneticiler kadar yaptıkları işleri geliştirecek düşüncelere sahiptirler ve bu düşünceleri uygulamak isterler.
- 5- Kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmede grup çalışması, bireysel çalışmaya göre daha fazla arzulanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminde kalite çemberlerinin çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplini vardır. Kalite çemberlerinin işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- 1)-“İşletme körlüğü”nü aşmada en etkili kalite çemberleridir. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.
- 2)- Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- 3)- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
- 4)- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- 5)-Takım oyunu anlayışını yerleştirir, kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- 6)- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılıma karar verme anlayışını getirir.
- 7)- Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.