

YALIN ÜRETİMDE ÇALIŞMA GRUPLARININ ETKİNLİĞİ  
VE FORD-OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASINDA BİR UYGULAMA

Alper SEVİMLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Kasım 2005

## **YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**

### **YALIN ÜRETİMDE ÇALIŞMA GRUPLARININ ETKİNLİĞİ VE FORD-OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASINDA BİR UYGULAMA**

**Alper SEVİMLİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2005**

**Danışman: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN**

20. yüzyılın başından itibaren hızla gelişen üretim endüstrisinde günümüzde gelinen son aşamalardan biri yalın üretimdir. Yalın üretim çok kısa bir ifadeyle, üretimde değerle israfın birbirinden ayırt edilmesi, israfın azaltılması, mümkünse yok edilmesi ve bu şekilde de değerlin ön plana çıkartılmasıdır. Yalın üretimin uygulanmasına yönelik temel taşların en önemlilerinden biri de çalışma gruplarıdır. Bu araştırmada, çalışma gruplarının yalın üretimdeki etkinliklerinde rol oynayabilecek faktörlerin, ele alınan bazı çalışma gruplarına göre nasıl şekillerde etkili oldukları, yalın üretimin bünyesindeki göstergelerle karşılaştırılarak benzer konularda çalışan ya da yalın üretimi uygulamaya çalışan işletmelere yol göstermesi bakımından incelenmektedir. Okuyucu bu çalışmada önce yalın üretimin kavramsal açıklamasını, ardından grup ve çalışma gruplarının özelliklerinin anlatımını ve üçüncü bölümdeki uygulamada ise önceki konularda açıklanan teorik bilgilerin Ford-Otosan İnönü Fabrikası'ndaki yalın üretim sistemi bünyesinde bulunan 6 çalışma grubu üzerinde yapılan uygulama çalışmasını bulacaktır.

## **ABSTRACT**

Lean manufacturing is one of the last levels of the highly developing manufacturing industry started from the beginning of 1900s. Lean manufacturing with a short explanation is; distinguishing of the waste and value, decreasing or if possible zeroing the waste and making the value more worthy. Work groups as a subject, is one of the most important fundamentals of the application side of lean manufacturing. In this study, the possible factors that can have effect on the effectiveness of the work groups are investigated on some selected work groups to understand to which extend they have effect, also making correspondence with the lean manufacturing metrics to show the firms that are working on or trying to apply lean manufacturing principles as an one example. In this study, the reader will find; the theoretical explanation of lean manufacturing, again theoretical explanations of groups and work groups, in the third section which includes the application study, the application of all the teoritical staff that are explained in the previous sections in Ford-Otosan Inonu Plant on the selected 6 lean manufacturing work groups.

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

**Alper SEVİMLİ'nin YALIN ÜRETİMDE ÇALIŞMA GRUPLARININ ETKİNLİĞİ VE FORD-OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASINDA BİR UYGULAMA** başlıklı tezi **13/12/2005** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme** Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	<u>Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı :	<b>Prof. Dr. Ramazan GEYLAN</b>	.....
Üye :	<b>Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN</b>	.....
Üye :	<b>Doç. Dr. Nuray UZKESİCİ</b>	.....

**Prof. Dr. Nurhan AYDIN**

**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Bir makina mühendisi olarak yüksek lisans, özellikle de işletme anabilim dalında yüksek lisans yapmam konusunda bana destek olan ve değerli yardımlarını ve dostluklarını benden esirgemeyen; başta aileme, sabrı ve desteği için hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Ramazan Geylan'a, kritik noktalarda bana verdiği eşsiz ve hayati destek için çok değerli hocam Prof. Dr. Ahmet ÖZMEN'e, dostluğu ve hayati desteği için Araş. Gör. Didem PAŞAOĞLU'na, uygulama çalışmam konusunda bana verdikleri destekler için değerli çalışma arkadaşlarım ve dostlarım Mehmet Ersin ÖZKAN ve Erkan TURAN'a, dostluğu ve her konudaki yardımları için çok sevgili arkadaşım Yasin ÜLKER'e, EMO Müh.'teki işimde ilk yıl derslerine devam ederken derslerimi işimle birlikte yürütebilmemde katkıları olan ve işletme anabilim dalında yüksek lisans yapmam konusunda beni motive eden eski şefim ve dostum Tayfun BAŞAL'a, yüksek lisans derslerimi ve tez çalışmalarımın tamamını Ford-Otosan'daki işimle birlikte yürütebilmemde çok önemli desteği olan değerli şefim Süleyman SERTKAYA'ya ve üniversitede olduğum süreler içinde işimde yokluğumu aratmayan tüm değerli çalışma arkadaşlarıma ve adlarını üzümlere hatırlayamadığım, tezimi tamamlamam konusunda her konudaki desteklerini esirgemeyen tüm dostlarıma ve büyüklerime teşekkürü bir borç bilirim. Hepinize çok teşekkür ederim, bu tez sizlerin desteğiniz olmasaydı ortaya çıkamazdı, sizleri unutmayacağım.

Alper SEVİMLİ

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YALIN ÜRETİM

1. ÜRETİM SİSTEMLERİNE GENEL BAKIŞ .....	2
2. YALIN ÜRETİM KAVRAMI.....	5
2.1. Yalın Üretimin Ortaya Çıkışı ve Yayılması.....	7
2.2. Yalın Üretimin Diğer Üretim Metodlarından Farkları.....	9
2.3. Yalınlaşmanın Başlangıç Noktası ve ‘Değer’ in Tanımlanması.....	15
2.3.1. Üretimde İsrarlar.....	15
2.3.2. Değerin ve Değer Akışının Tanımlanma Süreci .....	19
3. YALIN ÜRETİM SİSTEMİ.....	22
3.1. Yalın Üretim Teknikleri.....	23
3.1.1. Tam Zamanında Üretim ve Kanban.....	24
3.1.2. Jidoka (Oto Kontrol).....	26
3.1.3. Pokayoke (Hata Önleme).....	27
3.1.4. Standardize Çalışma.....	28
3.1.5. Toplam Üretken Bakım.....	30
3.1.6. Bir Dakikada Kalıp Değişirme.....	31
3.1.7. Kaizen.....	32
3.1.8. Emeğe, Çalışanlara Verilen Değer, İşçi Hakları.....	33
3.2. Yalın Üretim Sisteminde Kullanılan Göstergeler .....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### GRUP KAVRAMI VE ÇALIŞMA GRUPLARI

1. GRUP KAVRAMI.....	40
1.1. Grubun Önemi.....	41
1.2. İnsanların Gruplara Katılım Nedenleri.....	42
1.3. Grup Türleri.....	43
1.4. Grupların Başlıca İşlevleri .....	45
1.5. Grup Oluşumu Ve Şekillenme Biçimi.....	47
1.6. Grup Üyeliğinin Olumsuz Sonuçları.....	48
1.7. Grubun Başarısını Etkileyen Etmenler .....	49
1.7.1. Grubun Kompozisyonu.....	49
1.7.2. Grubun Büyüklüğü.....	51
1.7.3. Grubun Normları.....	53
1.7.4. Grup Bağlılığı (Sargınlığı) .....	54
2. ÇALIŞMA GRUPLARI.....	58
2.1. Grup ve Çalışma Grubu Arasındaki Farklılıklar.....	61
2.2. Çalışma Grubu Oluşturmanın Amaçları.....	62
2.3. Çalışma Grubu Oluşturma Süreci ve Önemi.....	65
2.4. Gruba Girişte Karşılaşılan Bireysel Sorunlar.....	69
2.5. Yüksek Başarı Gösteren Grupların Karakteristik Özellikleri.....	71
2.6. Grupların Sorunlarının Saptanması.....	79
2.7. Çalışma Gruplarını Geliştirmenin ve Daha Etkili Kılmanın Yolları.....	83
2.8. Çalışma Gruplarının Yalın Üretim İçindeki Çalışmaları .....	85

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞMA GRUPLARININ ETKİNLİĞİ İLE İLGİLİ FORD-OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASI'NDAKİ UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	90
2. SINIRLILIKLAR.....	91

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	92
3.1. Araştırmanın Güvenirliliği.....	92
3.1. Araştırmaya Katılan İşletme Hakkındaki Bilgiler.....	92
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	94
3.4. Anket Sorularının Belirlenmesi.....	95
4. BULGULAR.....	95
4.1. Grupta Üretken Bir Başlangıç.....	96
4.2. Grubun Enerjisi .....	100
4.3. Teşvik Durumu ve Grubun Mevcut Durumu Hakkındaki Bilgisi.....	114
4.4. Grubu Daha etkili Kılmaya Yönelik Çalışmalar (Eğitim Durumu) .....	118
4.5. Grubun Yapısı – Grubun Başarısını Etkileyen Etmenler.....	122
4.6. Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri .....	127
4.7. Çalışma Grubunun Etkinliği (Bir Sorun Olup Olmadığı).....	133
4.8. Ford-Otosan'daki Yalın Üretim Sistemi Göstergelerinde Görülen Etkinlikler..	139
5.DEĞERLENDİRME.....	143
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151
EKLER.....	156
KAYNAKÇA.....	163



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo – 1	Yalın Üretim ve Seri Üretim Arasındaki Farklılıklar .....	11
Tablo – 2	Otomobil Üretim Parametreleri Karşılaştırma Tablosu.....	14
Tablo – 3	Çalışma Grubu Pano Standardı.....	88
Tablo – 4	Grupta Üretken Bir Başlangıç Konusu A Grubu Cevapları .....	97
Tablo – 5	Grupta Üretken Bir Başlangıç Konusu B Grubu Cevapları .....	97
Tablo – 6	Grupta Üretken Bir Başlangıç Konusu C Grubu Cevapları .....	97
Tablo – 7	Grupta Üretken Bir Başlangıç Konusu D Grubu Cevapları .....	98
Tablo – 8	Grupta Üretken Bir Başlangıç Konusu E Grubu Cevapları .....	98
Tablo – 9	Grupta Üretken Bir Başlangıç Konusu F Grubu Cevapları .....	98
Tablo – 10	Grubun Enerjisi Konusu A Grubu Cevapları .....	102
Tablo – 11	Grubun Enerjisi Konusu B Grubu Cevapları .....	102
Tablo – 12	Grubun Enerjisi Konusu C Grubu Cevapları .....	102
Tablo – 13	Grubun Enerjisi Konusu D Grubu Cevapları .....	103
Tablo – 14	Grubun Enerjisi Konusu E Grubu Cevapları .....	103
Tablo – 15	Grubun Enerjisi Konusu F Grubu Cevapları .....	103
Tablo – 16	Grubun Enerjisi Konusu 33.Soru A Grubu Cevapları .....	105
Tablo – 17	Grubun Enerjisi Konusu 33.Soru B Grubu Cevapları .....	105
Tablo – 18	Grubun Enerjisi Konusu 33.Soru C Grubu Cevapları .....	106
Tablo – 19	Grubun Enerjisi Konusu 33.Soru D Grubu Cevapları .....	106
Tablo – 20	Grubun Enerjisi Konusu 33.Soru E Grubu Cevapları .....	107
Tablo – 21	Grubun Enerjisi Konusu 33.Soru F Grubu Cevapları .....	107
Tablo – 22	Grubun Enerjisi Konusu 34.Soru A Grubu Cevapları .....	109
Tablo – 23	Grubun Enerjisi Konusu 34.Soru B Grubu Cevapları .....	109
Tablo – 24	Grubun Enerjisi Konusu 34.Soru C Grubu Cevapları .....	110
Tablo – 25	Grubun Enerjisi Konusu 34.Soru D Grubu Cevapları .....	110
Tablo – 26	Grubun Enerjisi Konusu 34.Soru E Grubu Cevapları .....	111
Tablo – 27	Grubun Enerjisi Konusu 34.Soru F Grubu Cevapları .....	111
Tablo – 28	Teşvik Durumu Konusu A Grubu Cevapları .....	116
Tablo – 29	Teşvik Durumu Konusu B Grubu Cevapları .....	116
Tablo – 30	Teşvik Durumu Konusu C Grubu Cevapları .....	116
Tablo – 31	Teşvik Durumu Konusu D Grubu Cevapları .....	117
Tablo – 32	Teşvik Durumu Konusu E Grubu Cevapları .....	117
Tablo – 33	Teşvik Durumu Konusu F Grubu Cevapları .....	117
Tablo – 34	Eğitim Durumu Konusu A Grubu Cevapları.....	119
Tablo – 35	Eğitim Durumu Konusu B Grubu Cevapları .....	119
Tablo – 36	Eğitim Durumu Konusu C Grubu Cevapları .....	119
Tablo – 37	Eğitim Durumu Konusu D Grubu Cevapları .....	120
Tablo – 38	Eğitim Durumu Konusu E Grubu Cevapları .....	120
Tablo – 39	Eğitim Durumu Konusu F Grubu Cevapları .....	120
Tablo – 40	Grubun Yapısı Konusu A Grubu Cevapları .....	123
Tablo – 41	Grubun Yapısı Konusu B Grubu Cevapları .....	123
Tablo – 42	Grubun Yapısı Konusu C Grubu Cevapları .....	123
Tablo – 43	Grubun Yapısı Konusu D Grubu Cevapları .....	124

Tablo – 44	Grubun Yapısı Konusu E Grubu Cevapları .....	124
Tablo – 45	Grubun Yapısı Konusu F Grubu Cevapları .....	124
Tablo – 46	Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri Konusu A Grubu Cevapları..	129
Tablo – 47	Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri Konusu B Grubu Cevapları..	129
Tablo – 48	Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri Konusu C Grubu Cevapları..	129
Tablo – 49	Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri Konusu D Grubu Cevapları..	130
Tablo – 50	Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri Konusu E Grubu Cevapları..	130
Tablo – 51	Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri Konusu F Grubu Cevapları..	130
Tablo – 52	Çalışma Gruplarının Etkinlikleri Konusu A Grubu Cevapları.....	135
Tablo – 53	Çalışma Gruplarının Etkinlikleri Konusu B Grubu Cevapları.....	135
Tablo – 54	Çalışma Gruplarının Etkinlikleri Konusu C Grubu Cevapları.....	135
Tablo – 55	Çalışma Gruplarının Etkinlikleri Konusu D Grubu Cevapları.....	136
Tablo – 56	Çalışma Gruplarının Etkinlikleri Konusu E Grubu Cevapları.....	136
Tablo – 57	Çalışma Gruplarının Etkinlikleri Konusu F Grubu Cevapları.....	136

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil – 1	Grup Büyüklüğü ve Bireylerarası İlişkiler.....	51
Şekil – 2	Grup Sargınlığı, Amaçlar ve Verim İlişkisi.....	56
Şekil – 3	Grup Yönetim Tekerleği.....	77
Şekil – 4	Yalın Üretim Sisteminde Hedeflerin Yayılımı.....	86
Şekil – 5	Çalışma Grupları Hedeflerin Yayılımı Örneği .....	87
Şekil – 6	Grupta Üretken Bir Başlangıç Konusu A Grubu Cevapları .....	97
Şekil – 7	Grupta Üretken Bir Başlangıç Konusu B Grubu Cevapları .....	97
Şekil – 8	Grupta Üretken Bir Başlangıç Konusu C Grubu Cevapları .....	97
Şekil – 9	Grupta Üretken Bir Başlangıç Konusu D Grubu Cevapları .....	98
Şekil – 10	Grupta Üretken Bir Başlangıç Konusu E Grubu Cevapları .....	98
Şekil – 11	Grupta Üretken Bir Başlangıç Konusu F Grubu Cevapları .....	98
Şekil – 12	Grubun Enerjisi Konusu A Grubu Cevapları .....	102
Şekil – 13	Grubun Enerjisi Konusu B Grubu Cevapları .....	102
Şekil – 14	Grubun Enerjisi Konusu C Grubu Cevapları .....	102
Şekil – 15	Grubun Enerjisi Konusu D Grubu Cevapları .....	103
Şekil – 16	Grubun Enerjisi Konusu E Grubu Cevapları .....	103
Şekil – 17	Grubun Enerjisi Konusu F Grubu Cevapları .....	103
Şekil – 18	Grubun Enerjisi Konusu 33.Soru A Grubu Cevapları .....	105
Şekil – 19	Grubun Enerjisi Konusu 33.Soru B Grubu Cevapları .....	105
Şekil – 20	Grubun Enerjisi Konusu 33.Soru C Grubu Cevapları .....	106
Şekil – 21	Grubun Enerjisi Konusu 33.Soru D Grubu Cevapları .....	106
Şekil – 22	Grubun Enerjisi Konusu 33.Soru E Grubu Cevapları .....	107
Şekil – 23	Grubun Enerjisi Konusu 33.Soru F Grubu Cevapları .....	107
Şekil – 24	Grubun Enerjisi Konusu 34.Soru A Grubu Cevapları .....	109
Şekil – 25	Grubun Enerjisi Konusu 34.Soru B Grubu Cevapları .....	109
Şekil – 26	Grubun Enerjisi Konusu 34.Soru C Grubu Cevapları .....	110
Şekil – 27	Grubun Enerjisi Konusu 34.Soru D Grubu Cevapları .....	110
Şekil – 28	Grubun Enerjisi Konusu 34.Soru E Grubu Cevapları .....	111
Şekil – 29	Grubun Enerjisi Konusu 34.Soru F Grubu Cevapları .....	111
Şekil – 30	Teşvik Durumu Konusu A Grubu Cevapları .....	116
Şekil – 31	Teşvik Durumu Konusu B Grubu Cevapları .....	116
Şekil – 32	Teşvik Durumu Konusu C Grubu Cevapları .....	116
Şekil – 33	Teşvik Durumu Konusu D Grubu Cevapları .....	117
Şekil – 34	Teşvik Durumu Konusu E Grubu Cevapları .....	117
Şekil – 35	Teşvik Durumu Konusu F Grubu Cevapları .....	117
Şekil – 36	Eğitim Durumu Konusu A Grubu Cevapları .....	119
Şekil – 37	Eğitim Durumu Konusu B Grubu Cevapları .....	119
Şekil – 38	Eğitim Durumu Konusu C Grubu Cevapları .....	119
Şekil – 39	Eğitim Durumu Konusu D Grubu Cevapları .....	120
Şekil – 40	Eğitim Durumu Konusu E Grubu Cevapları .....	120

Şekil – 41	Eğitim Durumu Konusu F Grubu Cevapları .....	120
Şekil – 42	Grubun Yapısı Konusu A Grubu Cevapları .....	123
Şekil – 43	Grubun Yapısı Konusu B Grubu Cevapları .....	123
Şekil – 44	Grubun Yapısı Konusu C Grubu Cevapları .....	123
Şekil – 45	Grubun Yapısı Konusu D Grubu Cevapları .....	124
Şekil – 46	Grubun Yapısı Konusu E Grubu Cevapları .....	124
Şekil – 47	Grubun Yapısı Konusu F Grubu Cevapları .....	124
Şekil – 48	Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri Konusu A Grubu Cevapları..	129
Şekil – 49	Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri Konusu B Grubu Cevapları..	129
Şekil – 50	Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri Konusu C Grubu Cevapları..	129
Şekil – 51	Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri Konusu D Grubu Cevapları..	130
Şekil – 52	Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri Konusu E Grubu Cevapları..	130
Şekil – 53	Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri Konusu F Grubu Cevapları..	130
Şekil – 54	Çalışma Gruplarının Etkinlikleri Konusu A Grubu Cevapları.....	135
Şekil – 55	Çalışma Gruplarının Etkinlikleri Konusu B Grubu Cevapları.....	135
Şekil – 56	Çalışma Gruplarının Etkinlikleri Konusu C Grubu Cevapları.....	135
Şekil – 57	Çalışma Gruplarının Etkinlikleri Konusu D Grubu Cevapları.....	136
Şekil – 58	Çalışma Gruplarının Etkinlikleri Konusu E Grubu Cevapları.....	136
Şekil – 59	Çalışma Gruplarının Etkinlikleri Konusu F Grubu Cevapları.....	136

## KISALTMALAR DİZİNİ

- YÜS : Yalın Üretim Sistemi  
TZÜ : Tam Zamanında Üretim  
TÜB : Toplam Üretken Bakım  
BDKD : Bir Dakikada Kalıp Değiştirme  
İSİG : İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği  
G.K.T.M.M.Ç.: Güvenlik, Kalite, Teslimat, Maliyet, Motivasyon, Çevre

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YALIN ÜRETİM

#### 1. ÜRETİM SİSTEMLERİNE GENEL BAKIŞ

İş hayatı ve yönetimin tarihi gelişimi incelendiğinde bu süreç içinde dört ana dönem görülmektedir. Bunların ilki; yönetimde ferdi güce dayalı, iş hayatında insan gücü ile ferdi ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir hayat biçimi olan, mal mübadelesi ile yürüyen bir ekonominin bulunduğu, bir de deneme yanılma yoluyla öğrenebilen ilkel topluluklardan sonra tarım toplumuna geçilmesi dönemidir<sup>1</sup>.

İşin en başında, eğitimin gerçekleştiği, ilk defa madeni paranın kullanıldığı, mal mübadelesi ile yürüyen ekonomi, küçük atölyelerde basit araçların yapılıp kullanıldığı, tarıma dayalı organizasyonların yapıldığı ve sosyal özelliklerin kullanıldığı bir tarım toplumu devresi yaşanmıştır.

Tarım toplumundan sonra hızlı okullaşmanın başladığı, eğitime önem verildiği endüstri ve makineye dayalı ekonomik sistemin kurulduğu ve kağıt paranın kullanılmaya başlandığı, çeşitli makinaların insan hayatını kolaylaştırmaya başladığı, sanayi devriminin gerçekleştiği, büyük fabrikaların kurulduğu, endüstriyel organizasyonların yapıldığı, endüstriyel üretim araçları ve ekonomiye dayalı bir yönetimin uygulandığı bir sanayi toplumu süreci yaşanmıştır<sup>2</sup>.

Sanayi toplumu sürecinden sonra, yaşayarak öğrenmeyi, öğrenmenin kendi kendini eğitime sorumluluğunun taşındığı, her zaman her yerde öğrenmenin bir ideal olarak kabul edildiği, bilgiye dayalı ekonomik sistemler ile anında transfer edilebilen enformasyona dayalı para, iş hayatında bilgisayarın çok fazla kullanıldığı, bilgi devrimi, bilgi organizasyonu, azami iş gücü ihtiyacı, bilgi çalışmaları gibi terimlerin gündemde

---

<sup>1</sup> Henry Ford, **Today and Tomorrow**, (Productivity Press, 1926/1988), s.18.

<sup>2</sup> David Drickhamer, **Lean Manufacturing: The 3rd Generation**, (Industry Week/IW, Vol.253, Issue.3, Mart 2004), s.26.

olduğu, yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edildiği, bilgiye dayalı bir yönetimin uygulandığı bilgi çağına geçilmiştir<sup>3</sup>.

Günümüzde uzun ömürlü olmayı kafasına koyan bir şirketin, çevresindeki şartlara son derece duyarlı ve uyumlu, öz kaynaklarına bağlı kimlik duygusu içinde, denemeye ve hata yapmaya, yetki devretmeye açık, hızlı, müşteri odaklı şirketler olduğunu görülmektedir<sup>4</sup>. Artık yönetim modelleri (st yönetimden başlayıp müşteride biten) yukarıdan aşağıya bir anlayış içinde değil, müşterinin tepede olduğu üst yönetimin aşağıda olduğu, diğer bir değişle piramidin ters çevrildiği bir anlayış içinde olduğu görülmektedir. şirketler, eski anlayışı artık hızla terk etmekte, bütün faaliyetlerinde müşteri odaklı, değişime açık, yönlendiren, öncülük eden, süreç odaklı, yalın, çalışana güvenen, insanlara dürüst davranan, herkesle işbirliği yapan, her işi bağımsız bir işe dönüştüren, iş görenlerine kendi işini yapar hale getirmeyi hedeflemiş bir anlayışın içine girmektedirler.

Başlangıcından bugüne üretim sistemlerindeki gelişmelerin büyük bir bölümü, teknolojik yenilikler ve bunların getirdiği yeniden yapılanmanın sonucu olarak görülmekle birlikte, tümünü bu nedenlere bağlamak haksızlık olur. Üretim sistemindeki gelişmelerin önemli bir bölümü, uluslararası rekabetin getirdiği, daha geniş ve kapsamlı bir sorumluluk anlayışının da sonucudur.

Hiçbir yeni fikir, tamamen olgunlaşmış olarak, bir boşluktan meydana çıkmaz. Yeni fikirler, yeni sistemler, başka bir ifadeyle eski fikir veya sistemlerin çalışmaz olduğu bir seri şarttan ortaya çıkar<sup>5</sup>.

İnsanlığın doğuşu ile başlayan çevreye uyum ve üretim sistemleri, tarih boyunca birçok merhaleleri aşarak bu günkü şekline gelmiştir ve gelişmeye de devam edecektir<sup>6</sup>. Yüksek seviyede kişiye bağlı, bedensel ve çok pahalı süreçler olan ‘emek-sanat türü üretim’de her defasında bir tane olmak üzere tüketicinin istediğini yapmak için usta

<sup>3</sup> Drickhamer, **n.ver.**, s.27.

<sup>4</sup> Lisa Bergson, **It’s not easy being lean**, (Business Week Online, 27-11-2001), s.29.

<sup>5</sup> S.Shingo, **A Study of the Toyota Production System**, (Productivity Press, 1989), s.43.

<sup>6</sup> Drickhamer, **n.ver.**, s.28.

seviyesinde işçiler ve basit fakat değişken aletler kullanılmaktaydı<sup>7</sup>. Bu metod ile üretilen ürünlerden çok az sayıda yetkili kişi faydalanabilmekteydi. Sürecin türü, ustanın mevcut becerilerinin derecesi ile sınırlandırılmıştı ve aynı yerde üretilen iki ürün birbirinin aynısı olarak üretilemezdi. Önemli bir konu da maliyetin üretim hacmine bağlı olmaması konusudur. 1915’lerde emek sanat bağımlı üretim, üstesinden gelemeyeceği sorunlarla karşılaştığında ‘seri üretime geçiş süreci’ne girilmiştir.

Kırkbeş yıl önce Peter Drucker otomotiv endüstrisini ‘endüstrilerin endüstrisi’ olarak adlandırmıştır<sup>8</sup>. Bugün otomobil imalatı, her yıl 50 milyona yakın araç ile dünyanın en büyük imalat faaliyetidir. 1920 yılına kadar dünyada emek-yoğun yöntemi uygulanmıştır. Emek-yoğun üretim sisteminde çok iyi eğitilmiş işçi kullanılır. Basit ve çok amaçlı araç-gereçler ile tüketicinin isteğine göre her tür üretim gerçekleştirilir.

1. Dünya Savaşı’ndan sonra Henry Ford ve General Motors’dan Alfred Sloan dünya otomotiv sanayiini yüzlerce yıldır Avrupalı firmaların öncülüğünde yürüten emek-sanat ağırlıklı üretim tarzından seri üretim çağına taşındılar. 1920 yılından sonra Henry Ford ve Alfred Sloan, kitle üretim yöntemini geliştirdiler<sup>9</sup>. Bunun sonucu olarak, Birleşik Devletler kısa sürede dünya ekonomisine hakim olmuştur. Seri üretimde pahalı ve tek amaçlı makinaları kullanan vasıfsız veya yarı vasıflı işçilerin yaptığı ürünlerin tasarımı için dar sahada eğitilmiş uzmanlar kullanılmaktadır. Bunlar standardize edilmiş ürünleri çok büyük miktarlarda hiç durmadan üretirler. Makina maliyetleri çok yüksek ve durmalara karşı çok tavizsiz olduğundan seri üretici, sorunsuz bir üretim akışı sağlamak için ilave stoklar, işçiler ve üretim alanı gibi birçok ilave yedekleri tampon olarak bulundurmaya zorundadır. Yeni bir ürüne geçmek, daha fazla maliyet gerektireceğinden seri üretici, standart tasarımları mümkün olduğunca uzun bir müddet üretimde tutar. Çeşitlilik pahasına, çoğu çalışanların sıkıcı ve cesaret kırıcı bulduğu iş metodları vasıtasıyla tüketici, sonuç olarak düşük fiyata malı elde etmiş olur.

<sup>7</sup> James P. Womack ve Daniel T. Jones, **Dünyayı Değiştiren Makina**, (Çeviren: Otomotiv Sanayi Derneği, 3.b., İstanbul: Otomotiv Sanayi Derneği Yayını, 1990), s.12.

<sup>8</sup> Womack ve Jones, **Ön.ver.**, s.15.

<sup>9</sup> Drickhamer, **Ön.ver.**, s.29.



2. Dünya Savaşından sonra Japonya'da Toyota Motor İşletmesi'nde Eiji Toyota ve Taiichi Ohno, yalın üretim kavramına öncülük ettiler<sup>10</sup>. Diğer Japon şirket ve endüstrilerinin de bu olağanüstü sistemi kopya etmeleri üzerine Japonya, kısa zamanda bugünkü ekonomik üstünlüğüne ulaşmıştır.

Bugün dünyanın her tarafındaki imalatçılar, yalın üretimi benimsemeye çalışıyorlarsa da gelişme ağır bir şekilde ilerlemektedir. Bu sistemde ilk ustalaşan şirketler Japonya'da toplanmıştır. Yalın üretim onların himayesi altında Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da yayılırken ticari savaşlar ve yabancı sermayeye karşı giderek artan direniş bunu izlemektedir<sup>11</sup>. 1980'li yıllardan itibaren dünya genelinde, sanayide yalın üretim sistemine geçiş için yoğun çalışmalar devam etmektedir.

## 2. YALIN ÜRETİM KAVRAMI

Yalın Üretim; yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan; hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, israf ve müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirildiği üretim sistemi olarak tanımlanmaktadır<sup>12</sup>.

Yalın üretim, mal akışını hızlandırabilmek için ara stokları sıfırlamayı hedefler. İhtiyaç doğmadan hiçbir zaman üretim yapılmaz. Gerektiğinde işçilerin yaptığı üretimi ve makine kapasitesi kullanım oranlarında fedakarlık eder<sup>13</sup>. Toplam kalitenin mükemmellik yolculuğunda yalın üretim sistemi, daha kolay olarak gerekli önlemleri geliştirebilmekte ve hedefe çok daha yakın bulunmaktadır.

Yalın üretim, mal ve hizmet üretiminde sonuca giderken mümkün olduğu kadar kestirme yol bulunmaya çalışılır. İşlem sayısı azaldıkça hem maliyet düşer, hem hız artar, hem de hata meydana gelme ihtimali azalır. Yalın üretimde katma değer

<sup>10</sup> Womack ve Jones, **Ön.ver.**, s.22.

<sup>11</sup> Bergson, **Ön.ver.**, s.30.

<sup>12</sup> Thomas A. Kochan, **After Lean Production**, (New Jersey: Prentice Hall, 1997), s.36.

<sup>13</sup> Par Ahlstrom, **Sequences in the implementation of lean production**, (European Management Journal, Vol.16, Issue.3, Haziran 1998), s.327.

üretmeyen her faaliyet dikkatlice araştırılır ve sistemden ayıklanır<sup>14</sup>. Böylece hem hız kazanılır, hem de iş yükü hafifletilerek iş gücü talebi azaltılmış olur.

Yalın üretimde ‘ilk defada doğru sonuç’ elde etmek için bir alt yapı oluşturulur. Bu amaçla geliştirilmiş ve operatörler tarafından dahi kolay uygulanabilir istatistiksel problem çözme teknikleriyle olayların oluşumu tesadüflerden kurtarılıp, tahmin edilebilir şekillere getirilir<sup>15</sup>. Böylece tesadüfen oluşacak olaylara reaksiyon gösterme yerine olayların oluşumunu önceden tahmin ederek önleyici aktiviteler devreye girer. Yalın üretimde, oluşmuş ve kronikleşmiş problemlerle beraber yaşama yerine bu problemlerin deşifre edilerek çözüme kavuşturulması esastır. Her türlü israfa karşı sürekli önlem alınır. Özellikle firelerin azaltılması her zaman gündemdedir.

Yalın üretimde doğrudan işçilikler asgariye indirilir. Esasen sabit giderlerin tüm kalemleriyle mücadele edilir. Örneğin, çok yönlü eğitim verilen işçiler her işi yapabilir duruma getirilir. Böylece süreç gereği çalışmayan makinaların işçileri diğer faal makinalara kaydırılabilir veya aynı işçiler makina bakım-parti değişimi gibi işlerde de görevlendirilebilirler<sup>16</sup>. Makina ile yapılabilecek hiçbir işte insan gücü kullanılmamasına dikkat edilir. İnsan gücü hem pahalıdır hem de değişikliklere direnç gösterir. Oysa makinalar yeni programlara itirazsız uyum sağlarlar.

Yalın üretimde insan kaynakları, beyin gücü olarak görülür, hamallık makinelerin işidir. Sistemden katma değer üretmeyen faaliyetler ayıklandıktan sonra mümkün olduğunca otomasyona geçilir.

Yalın üretimde mümkün olduğunca basık, daha az katmanlı, daha az bürokratik bir organizasyona gidilir. Yönetim katmanları arttıkça iletişim hızı düşer ve esneklik kaybolur.

---

<sup>14</sup> Ahlstrom, **Ön.ver.**, s.328.

<sup>15</sup> Ronald G. Askin ve Jeffrey B. Goldberg, **Design and Analysis of Lean Production Systems**, (John Wiley and Sons Publishing, New York, 2001), s.112.

<sup>16</sup> Brett W. Braiden ve Kenneth R. Morrison, **Lean Manufacturing optimization of automotive motor compartment system**, (Computers and Industrial Engineering, Vol.31, Issue.1-2, Kasım 1996), s.99.

Geleneksel üretim sistemlerinin aksine yalın üretimde hata oluşumu, hata oluşmadan önce önlem alınarak önlenmeye çalışılır. Oysa geleneksel üretim sistemlerinde hata meydana geldikten sonra, hatayı düzeltmeye gidilmektedir. Yalın üretimde makina ve teçhizat arızaları önceden tahmin edilerek makina arızalanmadan tedbir alınmaya çalışılır<sup>17</sup>. Çünkü makina parçalarının yıpranmaya ve aşınmaya dayalı değişme zamanları vardır. Beklenmeyen, olağandışı arızalar olabilir, fakat bu gibi hallerde yapılacak işler önceden belirlidir. Böylece üretimin durmasına fırsat verilmez, bunun sonucu olarak üretim hızı yeterli seviyededir, bu da zamanında teslimin işletme üzerindeki olumlu etkilerinden faydalanmayı sağlar.

## 2.1. Yalın Üretimin Ortaya Çıkışı ve Yayılması

Endüstri tarihinin ilk yıllarından itibaren firmalar rekabet halinde olmuşlardır ve satışlarını arttırabilmek için global bir yarış halindedirler. Firmalardaki yöneticiler, ürün ve hizmetlerin üretiminin ve dağıtımının en hızlı ve en ekonomik yollarını aramaktadırlar. Global rekabetteki baskı dünyaya doğudan yayılırken, üretim firmalarının ayakta kalması üretim maliyetlerinin azaltılabilmesine, ürünlerin sürekli geliştirilebilmesine, sosyal ve teknolojik değişim ve gelişmelere ayak uydurabilme becerisine dayanmaktadır<sup>18</sup>. Bu nedenle verimli ve kusursuz olabilmenin anahtarı yalın üretimdir. Daha yüksek kalitedeki ürünlerin daha düşük maliyetlerle üretilmesine olanak tanıyan bu üretim sistemi, son yirmi yılda firmalar için dünya çapında bir rekabet standardı olmaktadır<sup>19</sup>. Yalın üretim, pazardan gelebilecek talepleri anında karşılayabilmek için üst yönetimden hat işçisine ve yan sanayiine kadar herkesin çalışmalarını bir bütün olarak bir araya getirir. Yalın üretim, kaliteyi ve verimliliği yükseltirken maliyetleri de düşürmektedir. Bu kavramın uygulanması sadece otomotiv sektörünü değil tüm iş kollarını, çalışma ve yaşam şeklini, şirketlerin, hatta ülkelerin dahi geleceğini etkileyecek ve değiştirecektir<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> Thomas A. Kochan, **After Lean Production**, (New Jersey: Prentice Hall, 1997), s.88.

<sup>18</sup> A . Keng H. Chuah, Seog s. Lee, **Lean Manufacturing**, ([On-line: Available at]: <http://www.Nensho.me.engr.uky.edu/im/im.html>, tarih: 14.07.2004, saat 14:30, 1999), s.1.

<sup>19</sup> Michael Maccoby, "Is there a Best Way to Build a Car?", **Harward Business Review**, (Volume: 75, Number:6, 1997), s.162.

<sup>20</sup> Ford, **Ön.ver.**, s.35.

Yalın üretim, en az kaynakla en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, müşteri talebine de bire bir yanıt verebilecek şekilde, en az israfla ve nihayet tüm üretim faktörlerini en esnek şekilde kullanıp, potansiyellerinin tümünden yararlanarak nasıl gerçekleştirilebileceğinin arayışının bir sonucudur. Yalın üretim, bu hedeflerin tümünü aynı anda gerçekleştirme ilkesine dayanır ve batıda 1900'lerin başlarından buyana hakim olmuş konvansiyonel seri üretim yaklaşımını tersine çeviren, bir anlamda her şeye alışılmışın tam tersi yönünde yaklaşan bir sistemdir<sup>21</sup>. Kabul edilmiş tüm kural ve ilkeleri sorgulayan, hiçbir yerleşik kanıyı mutlak görmeyen şüpheli bir yaklaşımın, ya da felsefenin ürünü olarak doğmuş ve gelişmiştir.

Yeni üretim yalıdır çünkü; seri üretimle karşılaştırıldığında her şeyin daha azını kullanmaktadır. Yani, işletme yarım insan gücü, yarım imalat alanı, yeni mamul tasarımının daha az mühendislik saatiyle gerçekleştirilmesi ve ihtiyaç duyulan makinelerin yarısının kullanılmasıdır.

Üretim birimlerinin esnekliğine dayanan postfordist birikim rejiminin, esneklik temeline dayanan üretim örgütlenmesi, uygulamada 'yalın üretim' yönetimi modeli olarak geliştirilmiştir<sup>22</sup>. Fordizm verimliliğini arttırmak için bürokratik rasyonaliteye dayanan katı bir örgüt yapısı geliştirmiştir. Yalın üretim sistemi ise, esnek bir örgütlenme getirerek fordizmin katılıklarını ve sınırlılıklarını aşmayı öngörmektedir. Yalın üretim, fordizmin temelinde yatan emek ile sermaye arasındaki güç ilişkisi çelişmesini, çalışanları işletme amaçları doğrultusunda yönlendirerek aşmayı amaçlamaktadır<sup>23</sup>. Bu amaçlar doğrultusunda yalın üretimde bir fabrikanın işleyişi şu ilkelere dayanmaktadır;

a. Başta insan olmak üzere tüm kaynaklar en verimli şekilde kullanılmalıdır. Bu şekilde tüm israflar en aza indirilecek, hatta kaldırılabilir.

<sup>21</sup> Ayperi Serdaroğlu Okur, **Yalın Üretim: 2000'li Yıllara Doğru Türkiye için Yapılanma Modeli**, (Söz Yayın, İstanbul, Eylül 1997), s.27.

<sup>22</sup> Alistair Blaxill, **The Future of Lean Revolution**, (IEE Manufacturing Engineer Journal, 23, Haziran-Temmuz, 2003), s.42.

<sup>23</sup> Kochan, **Ön.ver.**, s.136.

b. Kalitede ‘hata payı’ anlayışı yoktur. Hedef sıfır hata üretiminin başarılmasıdır. Kalite yükseltici, maliyetleri düşürücü, israfları ortadan kaldırıcı çabaların sürekliliği esas alınmalıdır.

c. Tüm çalışanların ve yan sanayiilerin, bir takım çalışması anlayışı içinde, bu çabalara entegre edilmeleri hedeflenmeli ve uygulanmalıdır.

d. Üretim, müşteri isteklerinin esnekliğine birebir uyacak, isteme anında yanıt verecek şekilde ayarlanmalıdır.

## 2.2 Yalın Üretimin Diğer Üretim Metodlarından Farkları

Fordist dönemin kitlesel üretim teknolojisi, üretilen malların kitlesel tüketimine dayanmaktaydı<sup>24</sup>. Toplam arz ve talep arasındaki dengenin kurulabilmesi için yüksek ücret politikaları uygulanmaktaydı. Kitlesel üretim kendi kitlesel tüketicisini ve tüketim kalıplarını yarattı. Esnek üretim de, üretim teknolojilerindeki yeniliklere, ürün ve hizmet farklılaşmasına karşı kendi tüketicisini yaratmıştır. Üretici ile tüketici arasındaki ilişkiler esnekleşmiş, ürün çeşitlenmiş, finans sektöründeki gelişmeler, tüketici kredileri vb. yöntemler, kitlesel tüketimin yüksek ücret politikalarının yerini almıştır. Tüketici kavramı yerine müşteri kavramının kullanılması, müşteri olarak insana verilen önemi değil, yüksek derecede farklılaşmış tüketime geçişi, üretimdeki esnekliğe karşı tüketici tercihlerinde de bireyselliği ve esnekliği yansıtmaktadır<sup>25</sup>.

Seri üretim ile yalın üretim karşılaştırıldığında en çarpıcı farklılık onların asıl amaçlarında yatmaktadır. Seri üreticiler, kendilerine ‘yeterince iyi’ olarak özetlenebilecek sınırlı bir hedef tayin etmektedirler. Bu da, kabul edilebilir sayıda bozuk mal, azami kabul edilebilir seviyede stoklar, çeşidi az sayıda, standardize edilmiş ürünler anlamına gelmektedir<sup>26</sup>. Daha iyisini yapmak, onların ileri sürdüğü fikre göre, çok pahalıya mal olmaktadır veya insanın doğal yeteneklerini aşmaktadır. Yalın üreticiler ise, devamlı azalan maliyetler, sıfır bozuk mal, sıfır stok ve sonu gelmeyen

<sup>24</sup> Blaxill, **Ön.ver.**, s.45.

<sup>25</sup> Kerry Mashford, **Next Generation Manufacturing**, IEE Manufacturing Engineer Journal, Aralık/Ocak, 2003/2004, s.32.

<sup>26</sup> Faruk Sapancı, “Üretimde Esnek Yapılanma, İşgücü Organizasyonunda Değişim ve Endüstri İlişkileri”, **Verimlilik Dergisi**, 1998, s.70.

Tablo-1 Yalın Üretim ve Seri Üretim Arasındaki Farklılıklar

	SERİ ÜRETİM SİSTEMİ	YALIN ÜRETİM SİSTEMİ
ÜRETİM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standart Kitle Üretimi,</li> <li>-Emniyet amaçlı büyük stoklama,</li> <li>-Üretim sonrası kalite kontrol,</li> <li>- Üretim bandının düzenlenmesi, bozuk parçaların ayıklanması ve yedek temini nedeniyle uzun üretim süresi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esnek, küçük ölçeklerde ve değişik ürün türlerinde üretim,</li> <li>- Sıfır stokla üretim,</li> <li>- Üretim esnasında kalite kontrol,</li> <li>- Üretim süresinin kısaltılması, günlük iş kayıplarının önlenmesi.</li> </ul>
TEKNOLOJİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otomasyona dayalı,</li> <li>- Özel, tek amaçlı makineler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikro-elektronığe dayalı</li> <li>- Genel amaçlı, uyumlu, programlanabilir, esnek makineler.</li> </ul>
YÖNETİM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denetim ve karar verme süreci merkezleşmiştir,</li> <li>- Bireysel olarak tanımlanmış işler,</li> <li>- Yukarıdan aşağıya emir komuta, dikey haberleşme</li> <li>- Tekil, yukarıdan aşağıya bilgi akışı,</li> <li>- İşin yapılmasında en iyi yol belirlenebilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denetim ve karar verme süreci ademi-merkezidir,</li> <li>- Ekip çalışmasına yönelik grup işlerinin tanımlanması ve iş bölümü,</li> <li>- Çok yönlü haberleşme ağı,</li> <li>-Çoğul, dikey ve yatay bilgi akışı,</li> <li>- İşin yapılmasında birçok yol bulunur.</li> </ul>
REKABET	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiyata dayalı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaliteye Dayalı</li> </ul>
İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Büyük.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Büyük veya küçük olabilir.</li> </ul>
İŞGÜCÜ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşçiye işin nasıl yapılacağı anlatılır,</li> <li>- Bölünmüş ve rutin işler, detaylı iş bölümü, işin niteliksizleşmesi,</li> <li>- Her işçinin bir işten sorumlu olması,</li> <li>- Belirli kriterlere göre eşit ücret,</li> <li>- Sınırlı işletme içi eğitim,</li> <li>- Dikey işgücü örgütlenmesi,</li> <li>- Yüksek sendikalaşma düzeyi,</li> <li>- Örgütlenme ile iş güvencesi kazanımı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşçi, işin nasıl yapılacağına karar verir,</li> <li>- Değişken nitelikli, farklı görevleri yapan, esnek işgücü,</li> <li>- Çok işte sorumluluk,</li> <li>- Kişisel beceri ve başarıya dayalı ücret düzeyi,</li> <li>- Uzun ve sık işletme içi eğitim,</li> <li>- Yatay işgücü örgütlenmesi,</li> <li>- Sendikaların önemini kaybetmesi,</li> <li>- Niteliklerinden dolayı iş güvencesi.</li> </ul>

ürün çeşitliliği gibi hedefleri içeren kesin olarak kusursuzluğu hedef almaktadırlar. Yalın üretim ve seri üretim arasındaki farklılıklar Tablo - 1'de gösterilmiştir.

Yalın üretim, Toyota firmasının israfa ('muda'ya) karşı mücadelesinden gelişmiştir ve günümüzde rekabete dayalı piyasalarda başarılı olmak için güçlü bir stratejik silah olarak görülmektedir<sup>27</sup>. Firmalar bu üretimin sistemini kullanarak yüksek kaliteli ürünleri düşük maliyetlerle üretip, sürekli değişen tüketici ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılayabilmek için esnekliği kullanmaktadırlar. 'Hızlı cevap verme' prensibinin benimsendiği yalın üretim modelinde özel siparişlerin yerine getirildiği tüketici kökenli bir üretime ulaşılmaktadır. Böyle bir sistemde mamuller ve üretim tasarımı sürekli değişmekte, imalat ise, esnek küçük üretim birimleri içinde gerçekleştirilmektedir. Pahalı ve değiştirilmesi oldukça zor seri üretim hatlarının böyle bir esnekliğe cevap verebilmesi mümkün değildir.

Takımlar, belli bir ürün için üretim hatları kadar etkin olmaları yanında kendi çalışma organizasyonlarının yeniden dizaynını yapabilmekte ve ürünlerdeki çeşitlendirmelere karar verebilmektedirler. Talep değişmelerine hızla cevap verilmesi, üreticilere tüketicilerin zevklerini daha yakından takip etme olanağını vermektedir. Yalın üretim sisteminde işçiler daha fazla sorumluluk alanına sahip oldukları için daha geniş bir vasıf çeşitliliğine ihtiyaç duymaktadırlar<sup>28</sup>. Ayrıca her işçi daha yüksek bir otonomiye sahip olmaktadır. Çünkü iş akışı üretim hattı tarafından idare edilen bir sistem değildir.

Üretimin esnek yapılmasını üretim ölçeği de değiştirmiştir. Ölçek ekonomilerinin içerik değiştirmesine ve 'alan ekonomilerinin' önem kazanmasına yol açmıştır<sup>29</sup>. Bu nedenle yalın üretim, büyük işletmeler yerine küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomi içinde en önemli üretim birimleri haline gelmelerine neden olmuştur.

---

<sup>27</sup> Okur, **Ön.ver.**, s.54.

<sup>28</sup> Rachna Shah ve Peter T. Ward, **Lean manufacturing: context, practice bundles and performance**, Journal of Operations Management, Vol.21, Issue.2, Mart 2003, s.131.

<sup>29</sup> Rajan Suri, **How quick response manufacturing takes the wait out?**, Journal for Quality & Participation, Vol.22, Issue.3, Mayıs-Haziran 1999, s.46.

Yalın üretim, içinde yer alan her kesimi aynı anda memnun eder. Kitle üretiminin aksine ‘herkesin kazanmasını’ sağlayabilecek güçlü bir potansiyele sahiptir. Bu potansiyel sanayi örgütlenmesine ve toplumsal yaşama yepyeni bir içerik kazandırabilecek güçte bir potansiyeldir, mutlaka tüm boyutlarıyla keşfedilmeyi ve daha da güçlendirilmeyi hak etmektedir<sup>30</sup>. Bugün bütün dünyada hüküm süren yavaş ekonomik büyüme sürecinde, bu üretim sistemi her şirkete uygun bir yönetim metodudur.

Yalın üretimi uygulayan firmalar açısından olaya bakıldığında, Japon üreticilerin performansının kanıtlandığı gibi ana sanayii firmaları, üretim, satış ve karlılık açısından dünyada öncü olabilmekte, sistemi uygulayan tüm firmaların rekabet güçleri ve karlılığı giderek artmaktadır.

Ana sanayi işçileri yaptıkları işler, sorumlulukları, iş güvenliği ve ücret sistemleri açısından kitle üretiminde görülmediği kadar tatmin edici bir ortamda çalışmakta, ‘değişken maliyet’ olarak algılanmaktan kurtulup, ‘sabit maliyet’ konumuna gelmekte ve en önemlisi, yeteneklerinin tümünü (özellikle beyin yeteneklerini) karar alıcı mekanizmalarda yer alarak kullanabilmektedirler.

Yalın üretimde yan sanayiciler de kitle üretiminde görülen ana sanayi ‘uydusu’ olma konumlarından çıkıp, ana sanayiinin ‘ortağı’ haline gelmekte, teknik olarak gelişmelerinin, iş güvenliği ve karlılıklarının adeta garantilendiği bir çalışma sisteminin yan sanayilere de yayılması sonucu yan sanayideki çalışma koşulları da radikal olarak değişip, yan sanayi işçilerinin ana sanayi işçilerinin tüm hak ve sorumluluklarına sahip olmalarıyla sonuçlanmaktadır<sup>31</sup>. Sonuçta da sistemin hedefi olan müşteriler artık, bütçelerine uygun ve giderek ucuzlayan, üstelik kalitesi de giderek artan ürünleri, olabilecek en kısa sürede edinebilme ayrıcalığına sahiptirler.

Araştırma sonuçları, yalın üretimin hem verimlilik hem de kalite açısından firmalara, Batı’daki geleneksel seri üretim uygulamalarından daha büyük bir rekabet

<sup>30</sup> James P. WOMACK, **Yalın Düşünce**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık,1998), s.155.

<sup>31</sup> Okur, **Ön.ver.**, s.12.



avantajı kazandırdığını göstermektedir<sup>32</sup>. Japon kültürünün, eğitim sisteminin, sendika yapısının, inanç sisteminin, tarihi ve coğrafi yapısının doğal bir sonucu olarak Japon üreticiler, başarılı bir üretim performansı sergilemektedirler. Japonya'nın sahip olduğu bu benzersiz koşullar, Japonlar'ın başarısının kaynağı olarak görülmektedir. Yalnız

Tablo – 2 Otomobil Üretim Parametreleri Karşılaştırma Tablosu

	Japon Üreticiler	Amerikalı Üreticiler	Avrupalı Seri Üreticiler	Avrupalı Uzman Üreticiler
Yeni Otomobil Başına Ortalama Mühendislik Saati (Milyon)	1,7	3,1	2,9	3,1
Yeni Otomobil Başına Ortalama Geliştirme Süresi (Ay)	46,2	60,4	57,3	59,9
Proje Ekibindeki Eleman Sayısı	485	903	904	904
Yeni Otomobil Başına Gövde Tipi Sayısı	2,3	1,7	2,7	1,3
Paylaşılan Parçaların Ortalama Oranı	%18	%38	%28	%30
Yan Sanayinin Mühendislik Pavı	%51	%14	%37	%32
Toplam Kalıp Maliyeti İçinde Mühendislik Değişikliklerinin Malivet Pavı	%10-20	%30-50	%10-30	%10-30
Geciken Ürünlerin Oranı	1/6	1/2	1/3	1/3
Kalıp Geliştirme Süresi (Ay)	13,8	25,0	28,0	28,0
Prototip Hazırlama Süresi (Ay)	6,2	12,4	10,9	10,9
Üretim Başlangıcından İlk Satışa Kadar olan Süre (Ay)	1	4	2	2
Yeni Modelden Sonra Normal Üretkenliğe Dönüş (Ay)	4	5	12	12

James P. Womack ve Daniel T. Jones, 1990, s.121.

<sup>32</sup> Shah ve Ward, **Ön.ver.**, s.139.

üretimin Japonya'ya özgü bir üretim sistemi olduğu ve bu üretim sisteminin Japonya dışında bu kadar başarılı bir şekilde uygulanamayacağı görüşü hakimdir<sup>33</sup>. Ancak yalın üretimin esas fikirleri evrenseldir ve Japonya dışında da birçok şirket bunu öğrenmiş durumdadır. Bugün Ford'un Amerika'daki otomobil fabrikaları, buradaki Japon denizaşırı fabrikaları kadar verimlidir. Bir İngiliz firması olan Rover Grubu, Honda'nın öncülüğünde yalın üretimi başarı ile uygulamaktadır. Bir İtalyan firması olan Fiat gibi Japon rekabetinden korunan otomobil üreticileri ise, ayakta kalmanın şartını bu yeni üretim sistemine geçmek olduğunun farkındadırlar<sup>34</sup>. Tablo - 2'de Japon üreticiler, Amerikalı üreticiler, Avrupalı seri ve uzman üreticiler bir takım parametrelere göre karşılaştırılmaktadır.

### 2.3. Yalınlaşmanın Başlangıç Noktası ve 'Değer' in Tanımlanması

Üretim faaliyetlerinde yalınlaşmanın kritik başlangıç noktası 'değer'dir. Değeri ancak nihai müşteri tanımlayabilir. Değer tanımının anlamlı olabilmesi için, müşterinin ihtiyaçlarını belli bir zamanda belli bir fiyattan karşılayan belli bir ürün (mal ya da hizmet) cinsinden ifade edilmesi gerekir.

Değeri üretici yaratır. Müşteri açısından üreticilerin varoluş nedeni budur. Ancak klasik kitle üretimi organizasyonlarında üreticiler 'değer'i doğru tanımlayamamaktadırlar. Mevcut yaklaşımlara göre yalınlaşma eğiliminde olan organizasyonlar bu tip bir iyileşme ivmesinin yeterli olmadığını fark etmişlerdir. Daha ileriye uzanan bir sıçramayı başarabilmek için, kavramdan piyasaya, siparişten teslimata, hammaddeden müşterinin elindeki ürüne kadar uzanan değer akışına bir kanal yaratabilmek üzere, firmaların, fonksiyonların ve kariyerlerin rolleri hakkında tamamen yeni bir düşünce biçimine ihtiyaç vardır<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> Bergson, **Ön.ver.**, s.58.

<sup>34</sup> James P. Womack ve Daniel T. Jones, **Ön.ver.**, s.120.

<sup>35</sup> Mashford, **Ön.ver.**, s.86.

### 2.3.1. Üretimde İsrâflar

'Muda' Japonca'da israf demektir. Yalın üretim sistemi terminolojisi açısından israf, ürün üzerinde katma değer yaratmayan tüm faaliyetlerdir<sup>36</sup>. Üretimde israfı iki türde tanımlamak mümkündür. Bunlar, değer katmayan ama kaçınılmaz olan israflar ve hiçbir değer yaratmayan ve kaldırılabilen israflardır.

#### i ) Üretimde değer katmayan ama kaçınılmaz olan israflar

Ürün üzerinde değer yaratmamasına rağmen, mevcut teknolojiler ve üretim varlıkları nedeniyle kaçınılmaz olan israflardır. Kaliteyi sağlamak için yapılan ölçüm/muayene ve yapılan malzeme ikmali buna örnek gösterilebilir.

#### ii ) Üretimde değer yaratmayan ve kaldırılabilen israflar

Bu israf türü, doğrudan istenmeyen ve aslında yapılacak çalışmalarla ortadan kaldırılabilen israfları ifade etmektedir. Bir üretim sisteminde yedi çeşit ortadan kaldırılabilen israf vardır. Bunlar; üretim fazlası, ölü zamanlar, nakliye ve gereksiz bakım işlemleri, gereksiz ya da uygun olmayan çalışma süreçleri, stok fazlası, gereksiz hareketler ve hatalı parça üretilmesidir<sup>37</sup>. Üretim sistemindeki bu yedi çeşit israfı kısaca değinilirse;

##### a-) Üretim Fazlası

Rekabet ortamının yoğun olduğu günümüzde, işletmeler daha az maliyet ve kaliteli ürünler üretmeye çalışmaktadır. Maliyetlerini aza indirmenin başlıca noktalarından biride, stoklarını kontrol etmekten geçmektedir<sup>38</sup>. Stokları kontrol etmek içinde çeşitli teknolojilerden ve kavramlardan yararlanılmaktadır. Bu kavramlardan bir

<sup>36</sup> Ohno Taichi, **Toyota Ruhü**, (Çeviren: Canan Feyyat, 2.b., İstanbul: Scala Yayıncılık, 1998), s.65.

<sup>37</sup> S. Shingo, **A Study of the Toyota Production System**, (Productivity Press, 1989), s.43.

<sup>38</sup> Harold J. Steudel, **Manufacturing in the 90s. How to become a mean, lean and word-class**, (Third Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2002), s.164.

tanisi de yalın üretimde yer alan stoksuz üretimdir. Günümüzde işletmeler bu kavramı benimseyerek, stoksuz üretimle çalışmaktadır.

### **b-) Ölü Zamanlar**

İşletmeyi etkileyen iç ve dış faktörler bulunmaktadır. İşletmeler, iç faktörleri kontrol edebilseler de, dış faktörleri kontrol edememektedirler<sup>39</sup>. Bu dış faktörler, krizler, savaşlar gibi faktörler olabilmektedir. Örneğin işletmeler, krizle gelen bir durağan döneme girebilir ve üretimde ellerinde ürünler kalabilir. İşletmeler zaman yönetimini iyi yapamayabilirler de. Bu da işletmelerde zaman kaybı israfına sebep olabilmektedir.

### **c-) Nakliye ve Gereksiz Bakım İşleri**

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle beraber artık nakliyecilik azalmıştır. Ürünlerin bir yerden başka bir yere gönderilmesi hem daha çabuk hem de son sistem araçlarla yapılmaktadır. Ancak teknolojiye ve son sistem araçlardan yararlanmayan işletmeler de bulunmaktadır ve bunlar israfa yol açmaktadır.

Bakım işleri ise yine teknolojik gelişmelerle daha kolaylaşmıştır. Yeni sistemlerle hatanın nerden kaynaklandığı ve nasıl çözümleneceği kolayca bulunabilmektedir. Ancak işletmeler, son sistem araçları ve teknolojiyi kullanmazlarsa, bu yine işletmede çok büyük israflara sebep olacaktır.

### **d-) Gereksiz ya da Uygun Olmayan Çalışma Süreçleri**

İşletmelerin üretim safhasında en önemli unsurlarından biri çalışma süreçlerinin belirlenmesidir. Zaman işletmeler için çok önemlidir. Çünkü üretilen ürünün hem

---

<sup>39</sup> Bergson, **Ön.ver.**, s.67.

zamanında üretilmesi hem de zamanında dağıtılması rekabet ortamında çok önemli bir faktördür<sup>40</sup>. Bu yüzden işletmeler, çalışma süreçlerini çok iyi belirlemelidirler.

#### **e-) Stok Fazlası**

Günümüzde işletmeler, maliyeti azalmayı hedeflemektedirler. Bunun en önemli adımlarından biri de, stokta ürün bırakmamaktır<sup>41</sup>. Stokta ki her ürün, işletme için maliyette dezavantaj oluşturacak ve işletmenin bilançosunda negatif olarak yer alacaktır. Bunlar yüzünden, işletmeler stoksuz üretime daha çok önem vermektedir.

#### **f-) Gereksiz Hareketler**

İşletmeler, hem rekabet ortamında hem de endüstride buldukları yeri koruyabilmek ve yükselebilmek için, her şeyi planlı yapmalıdır. İşler planlı yapılırken de, kontrol mekanizmaları ile yapılan işler kontrol edilmelidir. Çünkü gereksiz hareketler işletmede isarafa yol açacaktır.

#### **g-) Hatalı Parça Üretilmesi**

Ürünün üretilmesinde çalışanlar kadar parçaların doğru seçilmesi ve kontrol edilmesi de çok önemlidir<sup>42</sup>. Yalın üretim de yer alan metodlardan biri olan kalite kontrol hatalı parça üretilmesini engellemektedir.

Yalın Üretim Sistemi'nin temelini "entegre fabrika" tanımı oluşturur. Bu, fabrika teknik boyutlarıyla altı sıfırdan oluşan bir üretim modelidir<sup>43</sup>. Altı sıfır üretim modeliyle ifade edilmek istenen, mal fazlası ve depolama olmamasını ifade eden sıfır stok, planlanan dışında, istenmeyen bir durumun oluşmaması durumu olan sıfır hata, planlanan süreçler arasında hiçbir uyumsuzluğun olmaması durumu olan sıfır çelişki,

<sup>40</sup> Bergson, **Ön.ver.**, s.68.

<sup>41</sup> Chuah ve Lee, **Ön.ver.**, s.2.

<sup>42</sup> Memet Özkan, "Yalın Üretim Üzerine-1", [On-line: Available at]: [http:// www.danismend.com](http://www.danismend.com), Tarih: 02.02.2004, saat: 16:15.

<sup>43</sup> S. Shingo, **Ön.ver.**, s.45.

önlenebilecek bütün zaman kayıplarının önlenmesini anlatan üretimde sıfır ölü zaman, müşterinin talebi ile beklediği ürün veya hizmeti alması arasındaki sürenin en aza indirilmesini hedefleyen müşteri için sıfır bekleme süresi ve belki de kayıpların büyük bir bölümünü ifade eden, bürokratik işlemlerin ve ilgili gereksiz iletişimin en aza indirilmesini hedefleyen sıfır kağıttan oluşan bir altı sıfırlı ifadedir.

### **2.3.2. Değerin ve Değer Akışının Tanımlanma Süreci**

Değerin tanımlanması ve değer akışının sağlanmasıyla ilgili süreç 5 aşamada gerçekleştirilir. Bu aşamalar ürün bazında değer tanımlanması, ürün bazında değer akış yollarının tanımlanması, tanımlanan değer akışının kesintisizce sağlanması, müşterilerin üreticiden değeri çekmelerinin sağlanması ve son olarak da mükemmelliğe doğru yol alınmasıdır. Söz konusu aşamaları kısaca açıklamak gerekirse;

#### **a-) Ürün Bazında Değerin Tanımlanması**

Ürün bazında değer, müşteri tanımlarına uygun bir şekilde üretici tarafından yaratılan, müşterinin gereksinimlerini belli bir zaman diliminde, belli bir fiyattan karşılayan, belli özelliklere sahip ürün ya da hizmettir<sup>44</sup>.

Ürün bazında değer tanımlanmasında kullanılan yöntemde belli bir müşteri grubu belirlenmektedir. Belli bir müşteri grubu belirlendikten sonra, müşteriyle ilişkiye geçilir. İlişkiye geçilen müşteri, üründe olmasını istediği özellikleri işletmeye belirtir. Bu özellikler doğrultusunda ürünün üretilebilmesi için ilk önce mevcut üretim kaynakları araştırılır. Ve gerekli üretim kaynakları işletmede yer almıyorsa, bu engel olarak görülmemelidir. Gerekli üretim kaynakları elde edildikten ve aşamalar belirlendikten sonra işletme, ürünle ilgilenecek özel ekipler oluşturur. Bu ekipte, ürünün hakkında bilgili ve eğitilmiş çalışanlar yer alır. Üretilirken, üretim kaynakları ve işçilik maliyetleri hesaplanarak, ürüne ait birim maliyet belirlenir.

---

<sup>44</sup> Fred E. Meyers ve James R. Stewart, **Motion and Time Study for Lean Manufacturing**, (New York: John Wiley and Sons, 2002), s.214.

### **b-) Ürün Bazında Değer Akış Yollarının Tanımlanması**

Bu yöntem değer akış yollarının haritalandırılmasıyla başlamaktadır. Daha sonra işletme yöneticileri, akış yolu üzerindeki israfları tespit etmektedir<sup>45</sup>. Son aşamada yöneticiler, tespit edilen israflara karşı nasıl bir yöntem izlemeleri gerektiğine karar verip, bu yöntemle israfı ortadan kaldırmaktadırlar. Yeni bir ürün içinse işletme, bu sürece ilk önce ürün geliştirme süreciyle başlamaktadır. Ürün geliştirme sürecinde, tasarım, üretim ve diğer süreçler yer almaktadır. Ürün tasarlandıktan sonra, işletmeler ürünü nasıl üreteceklerini planlama süreci olan bilgi yönetimi sürecine geçerler. En son süreç olarakta işletmeler, ürünün ortaya çıkış aşaması olan fiziksel dönüşüm sürecine geçmektedirler.

### **c-) Tanımlanan Değer Akışının Kesintisiz Olarak Sağlanması**

Tanımlanan değer akışının kesintisiz olarak sağlanmasında kullanılan yöntem; işletmenin akışı sağlanan ürün üstüne odaklanması esasına dayanır<sup>46</sup>. İşletme, akışı engelleyen iş tanımları, prosedürler, talimatlar, fonksiyonlar ve departmanların getirdiği engelleri ortadan kaldırmalıdır. Sonunda da, özgün iş sistemlerini kurarak akış yollarında israfların (duruş,geri dönüş, hurda vb) oluşmasını engeller. Değer akışının kesintisiz olarak sağlanması için bazı süreçlere gidilir<sup>47</sup>. Bu süreçler; ilk aşama olan ürün geliştirme sürecinde pazarlama, ürün mühendisliği, satın alma, planlama ve metod mühendisliği disiplinlerinin uygulandığı ürüne atanmış takımlar oluşturulur. İkinci aşamada olan bilgi yönetim sürecinde müşteri siparişinin alınmasından, satınalma siparişinin verilmesine kadar bilgi teknolojilerinin kullanılması sağlanır ve sistemin varsayımlara göre değil, sonuçlara göre çalışması sağlanır. Üçüncü aşama olan fiziksel dönüşüm sürecinde ise yerleşim planının kesintisiz akışa uygun düzenlenmesi, çalışma ortamının iyileştirilmesi, makina ve işçi yeterliliklerinin artırılması ile son olarak da hatalı parça üretiminin engellenmesi sağlanır. Son aşama olan üretim sürecinde sıfır arıza, sıfır hata, sıfır devamsızlık, hat dengeleme, talebe uygun üretim temposu yakalanarak yalın üretim sistemine geçilmiş olur.

<sup>45</sup> Meyers ve Stewart, **Ön.ver.**, s.216.

<sup>46</sup> Jared Lovelle, **Mapping the Value Stream**, IIE Solutions, Vol.33, Issue.2, Şubat 2001, s.29.

<sup>47</sup> Lovelle, **Ön.ver.**, s.31.

### e-) Müşterilerin Üreticiden Değeri Çekmelerinin Sağlanması

Değer, müşterinin istediği zamanda, istediği ürünler için ve talep ettiği hızda üretilmeli ve akmalıdır<sup>48</sup>. Bu durumda talep edilmeyen mal üretilmez, değer zinciri üzerinde istenmeyen stoklar oluşmaz, atıl stok, tasarım değişikliği nedeniyle ürünün yeniden işleme tabi tutulması veya atılması gibi problemlerle karşılaşmaz.

Müşterilerin üreticiden değeri çekmelerinin sağlanmasında kullanılan yöntem çekme sistemidir<sup>49</sup>. Üretimde çekme sistemi için, küçük partiler halinde üretim yapılması ve uygun yerlerde tek parça akışının sağlanması ve dağıtımda çekme sistemi için, parti büyüklüklerinin küçültülmesi, ambar içi yerleşimin parçaların kullanım sıklığı ve büyüklüğüne bağlı olarak gruplandırılıp, yeniden organize edilmesidir.

### f-) Değer ve Değer Akışında Mükemmelliğe Doğru Yol Alınması

Mükemmelliğe doğru yol alınırken iki yöntem kullanır<sup>50</sup>. Bunların ilki, zaman içinde değer ve değer akış yollarının tanımlanması, değer akışının sağlanması ve değer çekilmesi olarak ifade edilebilecek olan Kaizen veya diğer bir bilinen adıyla sürekli iyileştirmedir. İkincisi ise değer zinciri üzerinde yer alan tüm şirketlerin katılımı ile sürecin tümünün aynı anda ele alınması ve radikal bir iyileştirme ile sonuca ulaşılması anlamına gelen Kaikaku veya diğer bilinen adıyla radikal iyileştirmelerdir.

Mükemmelliğe doğru yol alınırken kullanılan süreçlerse değişime iç bünyede başlanması, değişimin sonuçlarının müşteri ve tedarikçilere gösterilip, ikna edilmesi, değişimin sonuçlarının müşteri ve tedarikçilere aktarılması ve radikal iyileştirmelere gidilmesidir<sup>51</sup>.

<sup>48</sup> Meyers ve Stewart, **Ön.ver.**, s.223.

<sup>49</sup> Meyers ve Stewart, **Ön.ver.**, s.225.

<sup>50</sup> Lovelle, **Ön.ver.**, s.33.

<sup>51</sup> Memet Özkan, "Yalın Üretim Üzerine-2", [On-line: Available at]: [http:// www.danismend.com](http://www.danismend.com),

Tarih: 05.02.2004, saat: 11:00.



### 3. YALIN ÜRETİM SİSTEMİ

Yalın üretim sisteminin tam tarifini yapmak gerekirse, yalın üretim sistemi, üretime yük getiren tüm israflardan arınmayı hedef alan bir sistemdir. Yalın Üretimde emek-zanaat yoğun üretim ile seri üretimin üstünlükleri biraraya getirilmiştir<sup>52</sup>. Yalın üretim sisteminin ana stratejisi hızı artırıp, akış süresini azaltarak kalite, maliyet,, teslimat performansını aynı anda iyileştirmektir. Yalın üretim sistemi, malzeme veya bilgiyi müşteri ihtiyaçları doğrultusunda dönüştüren veya şekillendiren ve katma değer yaratan faaliyet ile zaman ve kaynak kullanan, ancak ürün üstüne müşteri ihtiyaçları doğrultusunda değer ilave etmeyen ve katma değer yaratmayan faaliyetleri ayırt etmeye yarar<sup>53</sup>.

Biraz daha ayrıntılı açıklanacak olursa; yalın üretim sistemi, %80 israfları ortadan kaldırma, %15 üretim sistemi ve %5 Kanbandır<sup>54</sup>. Bu bakış açısından bakıldığında ise bir üretim sisteminin ötesinde bir felsefe olduğu da söylenebilir.

Yalın üretim sisteminin gerçekleştirilmesinde kullanılacak araçlar; basit stratejiler, basit yönetim kuralları, kesintisiz bir organizasyon, yoğun eğitim ve Kaizen, ekip çalışması, serbest kıyafet sistemi, şirket gömlekleri, en iyiler-en kötüler seçimi, paydaşlara kar paylaşımı, değişik ücret ölçekleri, görsel kontrol, çalışan memnuniyeti anketleri, iletişim yönetimi, ödül-prim sistemleri, öneri sistemi, beyaz yakanın üretimin içinde olması, şirket değerlerinin oluşturulması, işten çıkarma ve almaların zorlaştırılması ve her zaman her yerde şeffaflık ve dürüstlük araçlarıdır<sup>55</sup>.

Üretimi aksatmamanın tek yolu stoklu çalışmaktır. Ancak stok maliyet demektir ve yalın üretim sistemi yukarıda açıklanan araçları kullanarak stokları azaltmayı hatta kaldırmayı hedefler. Stok yapmanın problemleri şöyle özetlenebilir;

- Stok maliyetlerinin ürün maliyetlerine yansır.

<sup>52</sup> Mashford, **Ön.ver.**, s.34.

<sup>53</sup> Özkan, "Yalın Üretim Üzerine-1", **Ön.ver.**, Tarih: 02.02.2004, saat: 16:15.

<sup>54</sup> Taichi, **Ön.ver.**, s.74.

<sup>55</sup> Shingo, **Ön.ver.**, s.108.

- Beklemeler (katma değer getirmeyen etkinlik ) artar.
- Değişikliklerin yönetimi zorlaşır.
- Kalitenin izlenmesi ve kontrolü zorlaşır.
- Görsel yönetim zorlaşır.
- Dengesiz iş yükleri oluşur.
- Müşterinin istediği esnekliğe, maliyetlerden veya rekabet gücünden taviz verilmedikçe ulaşamaz.
- Yüksek stoklar gerçek problemleri saklar ve genelde çözümleri için gayret sarfedilmez.
- Yönetim tüm zamanını gündelik ve acil durumlarla uğraşmakla geçirir.
- Müşteri isteklerinin çok değişken olduğu ortamlarda, ani talep değişikliklerine hızlı bir şekilde yanıt vermek zorlaşır<sup>56</sup>.

Tüm bu problemleri önlemek için yalın üretim sisteminde değer akış analizi, transfer stoklarını azaltmak anlamına gelen kanban, uzun ayar ve kalıp değiştirme sürelerinin düzenlenmesi, sık tezgah arızlarına çözüm getirilmesi gibi yalın üretim teknikleri uygulanır. Bu teknikler bir sonraki bölümde detaylı olarak açıklanacaktır.

### 3.1. Yalın Üretim Teknikleri

İşletmeler yalın üretimi, yalın üretim teknikleri yardımıyla uygularlar. Kaynaklardan elde edilen ve yaratıcılığa göre daha da üretilebilecek olan, özellikle Japon işletmelerinde geliştirilmiş olan bu teknikler; tam zamanında üretim ve Kanban, Jidoka diğer bir deyişle otokontrol, Pokayoke ya da hata önleme, standardize çalışma, toplam üretken bakım, bir dakikada kalıp değiştirme, Kaizen diğer bir adıyla sürekli iyileştirme ve son olarak da emeğe ve çalışanlara verilen değer ve işçi hakları olmak üzere yaygın olarak kullanılmaktadırlar. Bu teknikleri ana hatlarıyla daha detaylı şekilde açıklamak gerekirse şunlar söylenebilir;

---

<sup>56</sup> Özkan, “Yalın Üretim Üzerine-1”, **Ön.ver.**, Tarih: 02.02.2004, saat: 16:15.

### 3.1.1. Tam Zamanında Üretim ve Kanban

Üretimi tam zamanında, gerekeni gerektiği zaman, gerektiği miktarda sunmayı amaçlayan fikirler ve sistemlerdir<sup>57</sup>. Tam zamanında üretim felsefesinin hedefleri; israfı ortadan kaldırmak, kaliteyi geliştirmek, verimliliği arttırmak, ürünlerde ve üretim sürecinde sürekli gelişmeyi sağlamaktır.

Tam zamanında üretim sayesinde fonksiyonlar azalmakta, organizasyon küçülmekte ve yalınlaşmaktadır<sup>58</sup>. Tam zamanında üretimin temelleri şu şekilde özetlenebilir; Ürünleri ekonomik üretime yönelik olarak tasarlamak için temin edilebilen üretim araçları ve süreçleri göz önünde bulundurulmalıdır. İmalat akışını kolaylaştırmak için işyeri düzenlemesi yapmak için işyeri düzenlemede malzeme hareketlerini en aza indirecek veya ortadan kaldıracak değişiklikler yapılır. Çalışanların katılımını sağlayacak programlar oluşturulur. Doğru veriyi elde etmeye yönelik çalışmalar yapılır. Çok fazla kopyalanmış rapor zamanla güncelliğini yitireceğinden ve karar verme aşamasında geçersiz hale geleceğinden kağıt çalışması azaltılır<sup>59</sup>. Iskarta azaltılır. Bütün alanlarda sürekli gelişme sağlanmaya çalışılır. İhtiyaçtan fazla stoğu da ortadan kaldırmak gerekir.

Tam Zamanında Üretim Sisteminin en önemli yapıtaşı kuşkusuz Kanban Sistemi'dir. Bu sistemi açıklamak gerekirse; Kanban, Japonca'da 'tabela' demektir. Toyota'da uygulanan sistemde ise sonraki süreçlerden önceki üretim işlemlerine üretim ve teslimat talimatını ileten küçük kartlara bu isim verilir<sup>60</sup>. Bu sistem, Amerikan süpermarketlerinden esinlenen bir fikir üzerine tasarlanmıştır<sup>61</sup>. Bir süpermarkette bir müşteri herhangi bir zamanda gelip kendi ihtiyaçları, bütçesi ve saklayabileceği miktara göre istediği herhangi bir ihtiyacını alabilmektedir. Müşteri ile supermarket arasında hiçbir koordinasyon yoktur, müşterinin sipariş vermesi gerekmez. Süpermarket, raflarını müşterinin ihtiyaç duyacağını düşündüğü malzemelerle doldurur ve yalnızca satılan

<sup>57</sup> Aynur Emre, **Tam Zamanında Üretim Sisteminin Ülkemizdeki Uygulamaları ve Sorunları**, (Ankara: MPM Yayınları, 1995), s.4.

<sup>58</sup> Emre, **Ön.ver.**, s.6.

<sup>59</sup> Emre, **Ön.ver.**, s.18.

<sup>60</sup> Taichi, **Ön.ver.**, s.105.

<sup>61</sup> Shingo, **Ön.ver.**, s.79.

malları yeniler. Eğer on kutu deterjan satılmışsa yeni bir on kutu deterjan rafa konmaktadır. Bu sistem kusursuz bir envanter sistemidir.

Kanban, yalın üretim sisteminin iç iletişim yöntemidir. Bu kart, bilgi iletimini kolaylaştıran ve hızlı haberleşmeyi gerçekleştirerek değişikliklere hızlı cevap verilmesini sağlayan bir mekanizmadır.

Kanban sisteminde herhangi bir aşamada üretilecek ya da sevk edilecek her parçanın bir kanban kartı vardır. İki tür kanbandan yararlanır<sup>62</sup>. İlki 'Çekme Kanbanı', diğeri ise 'Üretim Kanbanı'dır. Çekme kanbanı, montaj hattından başlayarak değişik atölyeler arasında ve nihayet fabrika ile yan sanayiciler arasında parça çekilmesi sırasında kullanılır. Üretim kanbanı ise, 'üretim geç' sinyalini verir ve her bir atölyenin ya da yan sanayii firmasının kendi üretimini gerçekleştirme sırasında kullanılır.

Kanban sistemi, üretimde esnekliği de kendiliğinden sağlamaktadır. Montaj hattındaki bir gecikme ya da durma durumunda bir önceki atölyelerden parça çekilemeyeceğinden ve üretim kanbanları birikmeyeceğinden, yavaşlama ya da durma diğer atölyelere de kendiliğinden yansımaktadır. Kanbanla iletişim aynı zamanda talep düşmesi ya da çıkması durumunda kanbanların atölyeler arasındaki ya da fabrika ile yan sanayiler arasındaki devir hızının son montaj hattından başlanarak ayarlanması yoluyla, tüm atölyelerin ve yan sanayilerin üretimlerinin yavaşlatılıp, hızlandırılması da sağlanmaktadır.<sup>63</sup> Uzmanlara göre, ne kadar gelişmiş olursa olsun bir bilgisayar sistemi, üretim bölümleri arasındaki haberleşmeyi bu dakiklik ve esneklikte gerçekleştirememektedir. Toyota'nın buluşlarının en önemlilerinden biri olan kanban sistemi, hemen hemen hiçbir yatırım gerektirmeden bu karmaşık iletişim ağını ve atölyeler arası ve fabrika – yan sanayii arası senkronizasyonu son derece etkin bir şekilde sağlamaktadır<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> Shingo, **Ön.ver.**, s.90.

<sup>63</sup> Taichi, **Ön.ver.**, s.112.

<sup>64</sup> Meyers ve Stewart, **Ön.ver.**, s.164.

### 3.1.2. Jidoka (Oto Kontrol)

Jidoka, İngilizce'de karşılığı otonomasyon olan bir kelimedir. Otonomasyon, bir ölçüde otomasyon kavramını taşıyan ancak sadece tezgahlarla sınırlı kalmayıp, el işçiliği süreçleri ve operasyonlarını da içeren bir kavramdır<sup>65</sup>. Her iki durumda da otonomasyon üretim hatalarını bulma ve düzeltmeye yönelik bir teknik olarak tanımlanabilir. Otonomasyon tekniği her zaman aşağıda belirtilen iki temel mekanizmayı içermektedir.

-Üretim hatalarını bulup ortaya çıkarmaya yönelik bir mekanizma,

-Üretim hatalarının saptanması halinde üretim hattı ya da tezgahın otomatik olarak durmasını sağlayan bir mekanizmadır.

Jidoka, esas olarak her işlemden kaliteyi pekiştirmek ve iş gücünden tasarruf sağlamayı amaçlamaktadır<sup>66</sup>. En önemlisi de hataların yapılıp, yapıldıktan sonraki işlemlere geçirilerek devam etmesini önler. Bu sistemi kullanan her makina, otomatik uyarı sistemleri sayesinde herhangi yanlış bir şeyi saptadığı anda kendi kendini kapatır. Her işçi bir standardize çalışma tablosunda belirtilen kalite kontrolleri sırasında herhangi bir hata bulduğunda veya her işçi işin gecikmesi nedeniyle standardize çalışmayı uygulamadığında (iş acele ve üstünkörü yaptığında kolayca hatalar olur) bir acil-hat-durdurma düğmesine basabilir. Böylece Jidoka, hataların sonraki proseslere geçirilmesini önler.

İkinci olarak Jidoka, üretim arızalarını önlemek için tasarlanmıştır<sup>67</sup>. Bunun anlamı, potansiyel makina arızalarının hemen saptanıp büyük bir soruna dönüşmelerine engel olunmasıdır. Jidoka, işgücünden tasarruf etmek için düşünülmüştür. Makina bir arıza ya da kalite hatası sezdiğinde kendi kendini durduracağından, her makinanın başında gün boyunca bir işçinin beklemesi gerekmez. Ayrıca bitmiş ürünlerin %100 kalite kontrolüne de gerek yoktur.

<sup>65</sup> Shingo, **Ön.ver.**, s.95.

<sup>66</sup> Askin ve Goldberg. **Ön.ver.**, s.182.

<sup>67</sup> Shingo, **Ön.ver.**, s.104.

### 3.1.3. Pokayoke (Hata Önleme)

Pokayoke, Japonca'da 'hata yalıtımı' anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadesi otonomasyon olan pokayoke'nin temel ilkesi hatayı üzerinden süre geçtikten sonra bulmak yerine, kaynağında ve anında saptayıp önleyerek hiçbir hatalı parçanın üretilmemesini sağlamaktır<sup>68</sup>. Pokayoke'nin uygulamaya geçirilmesi son derece basittir. Tüm yapılan, makinalara hatalı herhangi bir durumu anında otomatik olarak saptayan ve bu durumda işlemi yine otomatik olarak durduran cihazlar yerleştirmektir<sup>69</sup>. Makine durduktan sonra bir zil çalar ya da ışık yanar, böylece makinanın kendisi, çalışan kişilere bir aksama olduğunu anında bildirmiş olur. Bu noktada yapılan, işçi ve mühendislerle birlikte çalışarak hatanın nedenini saptamaları ve yine hemen gerekli düzeltmeleri yapmalarıdır. Böylece hatalı parçanın bir sonraki sürece geçmesi %100 önlendiği gibi, hata nedeni de ortadan kaldırılarak bir daha tekrar etmemesi sağlanmış olur.

Pokayoke tekniğinin temel felsefesinde, hata kaynaklarının aslında yanılğılardan ve yanlışlardan ileri geldiği yaklaşımı savunulmaktadır. Anılan teknikte her türlü hataya neden olabilecek sistem elemanlarının etkisiz bırakılarak, üründe herhangi bir hata oluşumunun engellenmesine bağlı olarak 'delicesine güvenilirlik' sağlanmaktadır. Pokayoke, üretim sürecinde olan her türlü hatanın eksiksiz belirlenmesini takiben uygulanmaktadır ve bu teknik öncelikle prosesteki insan hatalarının ortaya çıkarılıp yok edilmesi için tasarlanmış bir tekniktir<sup>70</sup>. Bu tekniğin gerektirdiği anlayış çerçevesinde hatalar kaynağında önlenmeye çalışılmaktadır. Buna yönelik olarak öncelikle problemin oluşması engellenmeli, problem oluşmuşsa daha büyük kayıplara neden olmadan işlemin durdurulması gerekmektedir.

---

<sup>68</sup> Taichi, **Ön.ver.**, s.116.

<sup>69</sup> Askin ve Goldberg, **Ön.ver.**, s187.

<sup>70</sup> Shingo, **Ön.ver.**, s.109.

### 3.1.4. Standardize Çalışma

Yalın üretim sistemi tüm işleri insan hareketleri etrafında organize edip israfsız, verimli bir üretim sıralaması oluşturmaktadır. Bu şekilde organize edilmiş çalışmaya standardize çalışma denir. İşçilerin gereksiz hareketlerden ve çaba israfından kaçınmaları için en verimli sıralama bir kez saptandıktan sonra daima aynı biçimde tekrarlanır<sup>71</sup>. Bu teknik, kalite ve verimlilik elde etmenin yanı sıra güvenlik sağlar ve ekipman hasarlarını önler. Standardize çalışmayı uygulayabilmek için tanımlanması gereken üç temel öge vardır;

#### a-) Standardize Çalışmada Takt Süresi

Takt süresi bir parça ya da bir aracın yapılması için gereken zamandır. Aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır;

$$\text{Takt Süresi} = \frac{\text{Toplam Günlük Çalışma Süresi (dakika)}}{\text{Günlük Toplam Üretim}}$$

Günlük toplam çalışma süresi; normal çalışma saatlerinde tüm makinaların %100 verimlilik ile çalışması esasına göre hesaplanmaktadır<sup>72</sup>. Takt süresi belirlendikten sonra, bir parçayı takt süresi içinde bitirmek için her işçi tarafından ne kadar iş yapılması gerektiğini saptamak da mümkün olmaktadır. Bir iş yerindeki bütün bir iş sıralamasını bitirmek için gerekli tur zamanı da takt süresine uygun olacak şekilde ayarlanmaktadır.

#### b-) İş Sıralaması

Standardize çalışmanın ikinci temel ögesi de iş sıralamasıdır. Bunun anlamı, tek bir prosesin içindeki işçinin kaliteli malları en verimli şekilde çıkarabilmesini

<sup>71</sup> Siamak Alavi, "Leaning the Right Way", **IEE Manufacturing Engineer Journal**, Haziran-Temmuz, 2003, s.35.

<sup>72</sup> Askin ve Goldberg, **Ön.ver.**, s.193.

sağlayacak operasyon sıralaması demektir<sup>73</sup>. İş sıralaması dikkatle izlenirse tur süresi hep aynı olacak, hiçbir adım unutulmayacak ve ekipman hasarı ya da diğer büyük sorunlarla karşılaşma olasılığı en aza indirgenecektir.

### c-) Standart Proses İçi Stok

Standardize çalışma için gerekli olan son öge, standart süreç içi stoktur. Bu stok, alt süreçlerin içinde ya da bunların aralarında kullanılmak için her zaman el altında olması gereken asgari parça adedidir<sup>74</sup>. İşçinin işini belirli bir sıralamada alt prosesler halinde yapmasına ve aynı operasyonu hep aynı sırada tekrarlamasına olanak sağlamaktadır. Standardize çalışma en yalın haliyle, bir işin en kısa sürede, en az stokla, en az iş gücü ile, en az hata ile ve en verimli biçimde yürütülmesini hedeflemektedir.

### 3.1.5. Toplam Üretken Bakım

Toplam üretken bakım en basit tanımıyla alet, ekipman ve makinaların en verimli şekilde kullanılmasını amaçlayan ve bunu sağlamak için ortaya konulan çabalar bütünüdür<sup>75</sup>. Toplam üretken bakım, yalın üretimin diğer alt sistemlerinde olduğu gibi öncelikle Japonya'da ortaya çıkmıştır. Ancak daha önceleri ABD'de üretken bakım olarak telaffuz edilen bir kavram varsa da 'toplam' kelimesi, bu kavramı daha da pekiştirmekte, bu kavramın kilit sözcüğü haline gelmektedir. Toplam üretken bakımda 'toplam' kelimesinin üç anlamı vardır;

İlk toplam tanımı, kullanılan ekipmanın verimliliğini artırıcı çalışmaların, ekipmanın 'tüm' ya da 'toplam' ömrü boyunca sürdürülmesini ifade etmektedir<sup>76</sup>. Ve bu süre, ekipmanın alınışından ıskartaya çıkarılmasına kadar geçen toplam süreyi kapsamaktadır.

<sup>73</sup> Meyers ve Stewart, **Ön.ver.**, s.176.

<sup>74</sup> Taichi, **Ön.ver.**, s.122.

<sup>75</sup> Askin ve Goldberg, **Ön.ver.**, s.201.

<sup>76</sup> Jon C. Yingling, Richard B. Detty ve Joseph Sottile, Jr, **Lean Manufacturing Principles and Their Applicability to the Mining Industry**, (Mineral Resources Engineering Journal, Vol.9, No.2, Imperial College Press, 2000), s.217.



Bir diğer anlamı ise ekipmanın çalışmadan beklemesine neden olan ‘bütün’ etkenlerin kontrol altına alınmasıdır<sup>77</sup>. Bu etkenler de şu şekilde sıralanabilir;

- Ekipmanın bizzat bozulup durması,
- Kalıp değiştirme süreleri,
- Başka nedenlerle ekipmanı kısa sürelerle durdurmak zorunda kalınması,
- Ekipmanın hızının düşmesi,
- Ekipmanın veriminin, hatalı ürün dolayısıyla düşmesi.

Son olarak nc anlamı ise, ekipmanın verimini artırma çalışmalarına, firmada görev yapan genel müdürden hat işçilerine kadar ‘tüm’ personelin katılmasıdır<sup>78</sup>. Bu madde toplam üretken bakımın kilit taşıdır. Çünkü, firmada st yönetimden başlayan bir toplam üretken bakım politikası oluşturulmasına ve fabrika zemininde de oluşturulacak küçük işçi ekipleri veya çalışma grupları kanalıyla bunun hayata geçirilmesine dayanır. Çalışma grupları çekirdek birimlerdir ve toplam üretken bakımı, üretken bakımdan ayıran temel özellik de budur.

Toplam retken bakım, kullanılan ekipmanlardan elde edilen toplam performansın ve etkinliğin maksimize edilmesini amaçlamakta ve ekipmanların toplam ömrü boyunca bir bütün olarak üretken bakımının yapılmasını sağlamaktır<sup>79</sup>. Yönetimden üretime ve operatörlere kadar her bir çalışanı kapsayan bu teknik, kalite çemberleri aracılığıyla gerçekleştirilen verimli bakımın desteğine dayanmaktadır.

### 3.1.6. Bir Dakikada Kalıp Değiştirme

Stoklu çalışmayı savunanların ortaya koyduğu en büyük maazeret, kalıp değiştirme ve ayar sürelerinin oldukça uzun olması olarak gösterilmektedir. Çünkü kalıp değiştirme ve ayar süreleri uzadıkça stok miktarının artırılması gerekir ki makineden alınan verim yüksek, birim parça başına maliyet düşük olsun<sup>80</sup>. Pek çok işletmede ayar süreleri değişmez bir veri olarak algılanır ve tüm hesaplar buna göre yapılmaktadır. Bir

<sup>77</sup> Yingling, Detty ve Sottile, **n.ver.**, s.218.

<sup>78</sup> Yingling, Detty ve Sottile, **n.ver.**, s.220.

<sup>79</sup> Askin ve Goldberg, **n.ver.**, s.206.

<sup>80</sup> Taichi, **n.ver.**, s.130.

çok işletmede ayar sürelerinin saatler hatta bazen yarım gün sürmesi bu konunun yalın üretim önündeki en büyük engellerden birinin olduğunun en büyük kanıtıdır. Çünkü ayar süresi ne kadar uzun ise stok miktarı da o kadar fazla olmak durumundadır. Dolayısıyla yalın üretimi verimli bir şekilde uygulayabilmek için öncelikle kalıp değiştirme sürelerinin ve ayar sürelerinin süratle minimize edilmesi gerekmektedir. Hedef, hep en mükemmele ulaşmak olduğu için bu sistemin adı 'bir dakikada kalıp değiştirme'dir<sup>81</sup>. Japon uzmanlar, makinanın cinsi ne olursa olsun bazı ilkeleri uygulayarak bir dakika hedefinin her şartta sağlanabileceğini ortaya koymaktadırlar.

Birçok firma, bu konunun uygulanabilirliğinin çok pahalı, buna karşın elde edilen verimlilik artışının buna değmeyecek kadar düşük olduğunu düşünür ki bu durum gerçeğe bağdaşmaz<sup>82</sup>. Bir dakikada kalıp değiştirme uygulaması son derece kolay, ucuz, buna karşılık tam anlamıyla uygulandığında oldukça faydalı ve verimli bir metoddur.

### 3.1.7. Kaizen

Kaizen, yöneticilerden işçilere herkesi içeren, sürekli gelişmeyi anlatan Japonca bir terimdir. Japonca'da 'kai' değişim, 'zen' ise daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen de bu yoldan hareketle daha iyiye ulaşma, gelişme ya da genel kullanım anlamıyla sürekli gelişme demektir<sup>83</sup>. Bu sözcük Japonya'da sürekli gelişmeden çok sürekli gelişme isteği şeklinde kullanılır. Çünkü Kaizen, sadece işletmelerde kullanılması gereken bir sistem olarak değil, aynı zamanda bir yaşam biçimi olarak düşünülmektedir. Evde, işyerinde, okulda ve hastanede kısaca her yerde ve her zaman uygulanabilir.

Japonlar hiçbirşeye 'en iyi' demezler. 'Bu işi yapmanın başka yolu yok' da en sevmedikleri ifadelerden biridir. Çünkü onlar herşeyin gelişime açık olduğuna inanırlar. Bir Japon yönetim ustası olan Shingo, 'İşin doğası, kendi ürününüzü piyasanın gerisinde bırakmaktır. Eğer biz bunu yapmaz isek, biliyoruz ki rakiplerimiz bunu bizim

<sup>81</sup> Meyers ve Stewart, **Ön.ver.**, s.185.

<sup>82</sup> Taichi, **Ön.ver.**, s.134.

<sup>83</sup> Aynur, **Ön.ver.**, s.81.

için yapacaklardır' diyerek sürekli gelişimin önemini vurgulamaktadır<sup>84</sup>. Shingo'nun da belirttiği gibi kaizen, hiçbir işlemin ya da sürecin nihai halini almadığı, daha da mükemmeline ulaşabileceği, 'kuru havludan bile su çıkarılabilir' anlayışının hakim olduğu bir yaklaşımdır<sup>85</sup>.

Kaizen'i uygulamak suretiyle mevcut kaynaklar en verimli şekilde kullanılabilir, fazlalıklar bünyeden atılabilir. Kaizen'in amacı alınabilecek her çeşit önlemlerle israfın önüne geçilmesi ve kaliteyi artırarak maliyetlerin düşürülmesidir. Bu anlamda Kaizen yalın organizasyon sistemine hizmet etmekte, işçi, zaman, proses gibi parametrelerin en verimli şekilde kullanılmasıyla organizasyon en yalın şeklini almaktadır.

### 3.1.8. Emeğe ve Çalışanlara Verilen Değer, İşçi Hakları

'Yaşam boyu iş kavramı' aslında Japonlar'a özgü bir buluş değildir. 2. Dünya Savaşı'nı kaybeden Japonya, işgal kuvvetleri tarafından ticari ve ekonomik anlamda da bazı dayatmalara maruz kalmıştır. Bunlardan en önemlisi iş yasalarıdır. Bu iş yasaları Amerikalı uzmanlar tarafından ortaya konmuş ve Japonlar'a dayatılmış bir ilkeler bütünüdür<sup>86</sup>. Amerikalı uzmanların esas amacı, halkın demokratikleşme adımlarını büyük atabilmelerini sağlayabilmek amacıyla onları ekonomik anlamda desteklemekten ibarettir. Savaş öncesi Japonya'da birkaç dev şirket hegemonyası hakimdir. Bunlardan sadece dördü tüm Japon sermayesinin %25'ine hakimdir. Ekonomik güçleri sayesinde politik güce de sahip olan bu işletmelere zaibatsu denmektedir. Savaş sona erdiğinde bu zaibatsu'ların 15 tanesi işgal kuvvetleri tarafından dağıtılmıştır<sup>87</sup>. Toyota ise farklı stratejiler izleyerek bu dağılmadan kendini koruyabilmiştir.

Bu dağıtma operasyonları sonucu Amerikalı uzmalar zaten zor durumda olan toplumun içinde bulunduğu darboğazdan kurtulabilmesi için öncelikle işten çıkarmaları olanaksız kılmışlardır. Çıkardıkları yasalarla işçi ve memuru daha güçlü hale getirmişlerdir. Toplum da yapısı itibarıyla bu sisteme çabucak adapte olabilmıştır. Bu

<sup>84</sup> Shingo, **Ön.ver.**, s.117.

<sup>85</sup> Meyers ve Stewart, **Ön.ver.**, s.192.

<sup>86</sup> Taichi, **Ön.ver.**, s.148.

<sup>87</sup> Meyers ve Stewart, **Ön.ver.**, s.198.

sistem diğ er ülkelerde var olmayan eşsiz bir toplumsal yapının doğal sonucudur. Burada iki önemli etkenin rolü büyüktür<sup>88</sup>.

Japonya’da her büyük şirket altı ayda bir elde ettiği karı tüm çalışanları ile birlikte bölüşmektedir. Burada herkesin aldığı bir taban maaş vardır. Eğer şirket çok kar etmişse bu taban maaşın üzerine eklenecek olan miktar büyümektedir, eğer şirket kar etmemişse ya da zarar etmişse çalışanlar, sadece en başta tespit edilen taban maaşıyla yetinmek zorunda kalacaklardır. Böylece kötü giden bir yılın sonunda işveren işçi çıkarmak zorunda kalmamaktadır.

Çoğunluğu kadınlardan oluşan geçici işçiler, kriz dönemlerini atlatabilmek için bir can simidi olarak işe alınmaktadır. İşler kötüye gittiğinde ilk olarak kadın işçiler gözden çıkarılmaktadır. Ancak ne tuhaftır ki onlar da bu durumu kanıksamış durumdadırlar. Çünkü Japon toplumunun yapısı gereği kadının yeri evidir ve görevi de çocuk yetiştirmektir. Genelde otuz yaşından sonra iş hayatında kadınları görmek güçleşir. Dolayısıyla ucuza çalışıp kriz zamanı işten çıkarılmak, kadınlar tarafından da kabul edilir hale gelmiştir. Bu durum Japon iş yaşamını da oldukça etkilemekte, işletmeler kadın işçileri emniyet sübabı gibi kullanmaktadırlar<sup>89</sup>. Dolayısıyla günümüzün ekonomik devi Japonya’da sözü edilen yaşam boyu iş ve iş güvencesi, sadece Japon erkekleri için geçerlidir. Bu sayede erkek çalışanlar iş garantisine sahip olabilmekte, işletmeler de işçilik giderlerini belirli seviyede tutabilmektedirler.

Gerek Amerikalı ekonomistlerin topluma demokratikleşme adına yaptıkları dayatmalar, gerekse Japon toplum yapısının buna anında uyum sağlayabilmesi bugünkü Japon mucizesinin ve bu mucizenin temel taşıını oluşturan yalın üretim sisteminin ortaya çıkmasındaki en önemli unsurlardır. Japonlar kurdukları bu sistemi sadece kendi ülkelerinde kullanmamışlar, gittikleri her yere bu sistemle birlikte gitmişlerdir.

Japon – GM ortaklığı olan Nummi’de sendika ile işverenin imzaladıkları sözleşmenin üçüncü bölümünde iş güvencesi başlığı altında şöyle denmektedir; ‘Nummi, çalışanlarına iş güvencesi sağlamanın ve durağan bir iş ortamı yaratmak için

<sup>88</sup> Taichi, **Ön.ver.**, s.154.

<sup>89</sup> Taichi, **Ön.ver.**, s.157.

sendika ile birlikte sorumluluğu paylaşmanın gerekliliğine inanmaktadır. Şirket, işçi çıkarılmasına gitmeden önce bazı önlemler alacaktır. Bunlar, yöneticilerin ücretlerinin kesilmesi, gönüllü ayrılmaların teşvik edilmesi ve diğer maliyet indirici çalışmalardır. Taraflar iş güvencesi sağlamanın şirketin büyümesi ve gelişmesine yardımcı olacağına inanmaktadır<sup>90</sup>.

Sahip olduğu birçok pozitif özelliğin yanısıra yalın üretim sisteminin kendine özgü birçok negatif sayılabilecek yönleri de vardır. Yalın üretim, çalışanlarına ekonomik anlamda rahatlık sağlarken onlardan da işe bağlılık ve yoğun bir disiplin beklemektedir. Yalın üretimde emeğe saygının, çalışanlara hak ettikleri karşılığı, hak ettikleri ölçüde verme anlayışının bir başka göstergesi de, sistemi uygulayan işletmelerdeki işçi ücretlerinin diğer işletmelere göre yüksek olmasıdır<sup>91</sup>. Birçok kişi, Japon işçilerinin sömürüldüklerini, bunun karşılığında ise hak ettikleri ücretleri alamadıklarını düşünür. Oysa durum tam tersidir.

Sonuç olarak Japonların yapmış oldukları yoğun işin ve verimliliklerinin karşılıklarını gerek maddi gerekse manevi olarak diğer meslektaşlarından fazlasıyla hak ettikleri ve aldıkları kesindir. Böylece Japonlar'ın sadece ucuz iş gücü ve yoğun çalışma sonucu bugünkü konumlarına geldikleri tezi, bu bilgi ve verilerle çürütülmüştür.

### 3.2. Yalın Üretim Sisteminde Kullanılan Göstergeler

Yalın üretim sisteminde çalışma performansının değerlendirilebilmesi, hedeflerin tayini ve hedeflere ulaşmadaki başarının ne olduğu ve rakiplerle arada bulunan farkın tesbit edilebilmesi için gösterge değerleri ile çalışmak ve bu değerlerin anlamını anlamak gerekir.

Çalışma gruplarının yalın üretim sistemindeki etkinliklerinin değerlendirilmesiyle ilgili olarak, öncelikle bu etkinliğin hangi kriterlere göre ve nasıl ölçülebileceğinin

<sup>90</sup> Ohno, **Ön.ver.**, s.162.

<sup>91</sup> John S. McClenahan, **Lean and Teams: More than Blips**, Industry Week/IW, Vol.252, Issue.10, Ekim 2003, s.64.

açıklanmasında yarar vardır<sup>92</sup>. Konu ölçülebilirlik olunca da bazı göstergelerden söz etmek gerekir. Bu aşamada yalın üretim sisteminde kullanılan göstergeleri açıklamak gereklidir. Hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmanın kontrolü ile ilgili değerler göstergelerle belirlenir ve takip edilir. Göstergeler ise gerek doğrudan ölçülebilen ve takip edilen, gerekse doğrudan ölçülemeyen, nicelleştirilerek ölçülebilen nitel metriklerin de takibi ile kontrol edilir. Yalın üretim sisteminde kullanılan göstergeler Güvenlik (İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği), Kalite, Teslimat, Maliyet, Motivasyon ve Çevre konularını içermektedir. Bu göstergeler şu şekilde açıklanabilir;

### **a-) Güvenlik (İSİG - İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği)**

Yalın üretim sistemindeki göstergelerden biri olan güvenliğin amacı, işletmenin iş güvenliği ve sağlık konusunda durumunu sistematik bir şekilde değerlendirmektir. Bu değerlendirmede şu kıstaslar yer almaktadır; Kazaları ve hastalıkları önlemek ve güvenli çalışma ortamı sağlamak öncelikli hedeftir. Bu amaçla işletme, risk analizleri, yakın kaza bildirimleri, ergonomik iyileştirmeler ve hijyen iyileştirmeleri yaparak güvenliği desteklemeye çalışmaktadır. İşletmede güvenliği sağlamada ayrıca, görsel fabrika ve eğitim konularından yararlanılır. Örneğin, işletmede tutulan iş kazası tutanakları, iş kazası sayısını belirtmektedir.

### **b-) Kalite**

Kalite göstergesi, öncelikli müşteri beklentisidir ve sürekli değişim ve gelişim göstermektedir. Kalite göstergesinin hayata geçirilmesinde hata önleme, imalat mühendisliği, kalite süreç sistemi, görsel işletme, istasyon içi süreç kontrol, toplam üretken bakım ve eğitim konularından yararlanılır. Kalite konusundaki bir gösterge örneği olarak, müşteri şikayetlerinin sayıları verilebilir.

---

<sup>92</sup> Meyers ve Stewart, **Ön.ver.**, s.224.

### **c-) Teslimat**

Teslimat göstergesi, genellikle işin yapıldığı süre olarak değerlendirilir ve bir diğer önemli müşteri beklentisidir. Teslimat göstergesi konusu dahilinde ise hızlı çevrim, endüstriyel malzemeler ve senkronize endüstriyel malzeme akışı konuları bulunmaktadır. Teslimat konusunda da bir gösterge örneği olarak, ürünün ne kadar zamanda tamamlandığı verilebilir.

### **d-) Maliyet**

Maliyet göstergesi belki de en önemli müşteri beklentisidir. Yalın üretim sistemi içinde olsun veya olmasın günümüzde tüm şirketlerin de üzerinde çalıştığı ve azaltmak için uğraş verdiği çok önemli bir göstergedir. Maliyet göstergesi konusunda imalat mühendisliği, endüstriyel malzeme akışı, hata önleme ve toplam üretken bakım konuları bulunmaktadır. Maliyet konusunda da bir gösterge örneği olarak, bir birim ürünün ne kadar maliyeti olduğu verilebilir.

### **e-) Motivasyon**

Motivasyon göstergesi, yalın üretimin çok önem verdiği, çalışanlarının memnuniyeti konusunu içermektedir. Başarılı ve yaratıcılık kokan işler, ancak motive olmuş, işini seven insanlar tarafından yapılabilir. Motivasyon konusuna da bir gösterge örneği olarak, düzenlenen çalışan memnuniyeti anketi sonuçları verilebilir.

### **f-) Çevre**

Yalın üretim sistemindeki göstergelerden biri olan çevrenin amacı; daha az atık oluşturan, atıkların havayı, suyu, toprağı kirletmesinin önlendiği, enerji ve malzemenin tasarrufun sağlandığı, geri dönüşümlü malzeme kullanımının artırıldığı, çevre yasalarına uyum içerisinde olan bir üretim sisteminin, tüm organizasyonda çevre duyarlılığı ile geliştirilmesidir. Ayrıca, görsel işletme ve eğitim konuları çevre ile ilgili

sayılabilir. Çevre göstergesi konusuna örnek olarak, kayıtlarda yer alan atık sayısı verilebilir.

Yalın üretim sisteminde her kademedeki faaliyet planlarında (Ek-1’da bir yalın üretim sistemi faaliyet planı örneği görülmektedir) açıklanan göstergeler üzerinden yıllık planlar yapılarak bu göstergelerdeki iyileşmeleri amaçlayan hedefler belirlenir<sup>93</sup>. İşletme yönetiminin belirlediği bu hedefler, diğer yöneticiler, kademeler ve çalışma gruplarına kadar uzanan bir mekanizmayla her kısmın kendi göstergeleri cinsinden desteklenir. Göstergeler kısaca konularının baş harfleri olan GKTMMÇ olarak adlandırılmaktadır.

---

<sup>93</sup> Ford-Yalın Üretim Sistemi Çalışma Standartları Notları, Eskişehir: Ford-Otosan, 2004, s.23.



## İKİNCİ BÖLÜM

### GRUP KAVRAMI VE ÇALIŞMA GRUPLARI

Bir toplumun davranış yapısını anlamak, grup yapısından doğacak davranışların incelenmesine bağlıdır. Grupların incelenmesi davranışın anlaşılması için de önemlidir; çünkü kişiler genellikle başkaları tarafından etkilenmeden davranışta bulunmazlar. Grup iki kişiden de oluşsa, insan davranışları genellikle grup içinde yer almaktadır<sup>94</sup>.

Grupların incelenmesi kuşkusuz başlı başına bir değer taşımakla birlikte birçok araştırmacı bunun önemi nedeni ile daha geniş örgütlere ya da daha genel çerçevelere aktarılması ile büyüdüğünü hissetmektedir. Küçük gruplardaki ilişkilerin daha geniş sosyal çerçevedeki tüm etkileşime temel olduğu düşünülmektedir. Toplumdaki insanların tek tarihsel sürekliliği küçük gruplar olmuştur. Loncalar, sınıflar, uluslar, imparatorluklar, uygarlıklar hep bozulmuş, yıkılmış, ortadan kalkmıştır; ama her toplumsal bozulmada küçük gruplar ayakta kalmıştır. İçinde küçük gruplar olmayan hiçbir toplum yoktur. Küçük gruplar yıkıcı güçleri aşmıştır. Bu olgu küçük grubun temel toplumsal birim olduğunu gösterecek kadar çarpıcıdır. Toplumun yapısı bu salt tuğlalarla (gruplarla) kurulmaktadır.

Tüm insanlar çeşitli grupların üyesidirler<sup>95</sup>. Bunlar meslek grupları, dernekler, sendikalar, örgütler, şirketler gibi daha resmi (biçimsel) gruplar olabildiği gibi aile, arkadaş grubu, akraba, komşu grupları gibi resmi olmayan (doğal) gruplar da olabilir.

#### 1. GRUP KAVRAMI

"Grup" terimi, özellikle 18. yy. başından itibaren sosyal bir anlam taşımaya başlamıştır. Batı lisanlarındaki (Group, Gruppe) grup kelimesi İtalyanca'daki "gruppa" kelimesinden gelmektedir<sup>96</sup>.

<sup>94</sup> J.Duncan, **Organizational Behaviour** (Houghton Mifflin Company, Boston,1981), s.40.

<sup>95</sup> Paul S. Goodman, **Designing Effective Work Groups** (San Fransisco:Jossey Bass Publ., 1990), s.28.

"Eskiden cemiyet manasına alınan grup terimi bugünkü sosyolojik anlamda ilk defa W.I. Thomas'ın daveti üzerine Şikago'ya 1914'de gidip "Polonyalı Göçmenler" (Polish Peasant) üzerine araştırmalar yapmış olan Florian Znaniecki (1882-1958) tarafından kullanılmıştır<sup>97</sup>.

Günlük konuşmada kullanılan "grup" sözcüğü en genel anlamda "çoğul olmayı" belirler. Grup, ortak normları paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip, ortak iş amaçları doğrultusunda birbirleriyle iletişim içinde bulunan bireyler topluluğu olarak ifade edilebilir<sup>98</sup>.

Başka bir ifadeyle, grup; birbirleriyle etkileşim halinde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük birey topluluklarıdır<sup>99</sup>. Söz konusu iki kişi bile olsa, etkileşim söz konusu olduğu sürece bu iki kişilik topluluğa grup denilebilir. Böyle en basit düzeydeki etkileşimin bir grup yarattığı fikri başka araştırmacılar tarafından da benimsenmiştir.

Bu tanımların ışığı altında grubu oluşturan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir; ortak amaç, değer ve normlar, üyeler arasında doğrudan bir ilişki ve hareketliliğin bulunması, üyelerde "biz" duygusunun gelişmesi, fiziksel yakınlığın bulunması, rol ve mevki dağılımının olması, bireysel tutum ve davranışların başkaları tarafından etkilenmiş olması, birlikteliğin uzun bir döneme yayılmış olmasıdır.

Gruplar da bireylerin sahip olduğu birtakım fiziksel ve sosyal özelliklere sahiptir. Bireyler gibi yaşamlarını devam ettirmek ve varlıklarını korumak için mücadele ederler<sup>100</sup>. Tıpkı bireylerde olduğu gibi gruplarda da çözemedikleri sorunlar,

---

<sup>96</sup> Carrell Maar, D.F.Jennings, C.Heavrin, **Fundamentals of Organizational Behavior** (Prentice Hall, 1997), s.226.

<sup>97</sup> Maar, Jennings ve Heavrin, **Ön.ver.**, s.230.

<sup>98</sup> Oscar G. Mink, **Groups at Work** (Englewood Cliffs, N.J: Educational Technology Publ.), s.47.

<sup>99</sup> R.M. Steers ve L.W. Porter, **Motivation and Work Behaviour** (B.2., New York: McGraw Hill, 1979), s.223.

<sup>100</sup> Goodman, **Ön.ver.**, s.36.

iç huzursuzluklar ve dengesizlikler doğuracaktır ki bu da grupların parçalanmasına, yok olmasına veya başka gruplarla birleşmesine neden olacaktır<sup>101</sup>.

### 1.1. Grubun Önemi

Grup içindeki bireylerin davranışlarını incelemeyen örgütsel davranışlardan söz edilemez. Gruplar bütün toplumların her yerinde mevcuttur. İnsanların büyük çoğunluğu çeşitli gruplara üyedirler; örneğin aile, herhangi bir spor kulübü, din grubu, işyerlerindeki düzenli çalışma grupları gibi... Bunlardan bazıları resmi bir biçimde oluşturulmuştur, bazıları ise daha gevşek bir biçimde yer alırlar ve üyeleri arasındaki bağlılık yüksek değildir.

Örgüt içindeki davranışları anlamak için bireyleri etkileyen güçleri ve bireylerin örgütleri nasıl etkilediği bilinmek zorundadır<sup>102</sup>. Bireylerin davranışları grupları etkilediği gibi, örgüt içindeki gruplar da bireylerin davranışlarını etkilemektedir.

Gruptaki başarı, tamamlama duygusu, grubun üyeleri arasındaki davranışlar tarafından etkilenir. Grubun, üyeleri üzerinde çok yoğun bir etkisi vardır. Örneğin, basketbol takımındaki çok iyi bir oyuncu, iyi bir sezonda veya kötü bir sezonda bulunabilir. Kötü bir oyun sergileyen bir oyuncunun durumu, şampiyonlukta grup tarafından etkilenerek düzelebilir. Böylece bireylerin davranışları, içinde bulunduğu gruptan etkilenmiş olur.

Yöneticiler açısından da örgüt içindeki grupların önemi büyüktür. Özellikle, örgütün amaçlarını paylaşmak ve onları bu konuda yönlendirmek için bireyin içinde yer aldığı iş grubunun büyük payı vardır. Yöneticiler bireylerin faaliyetlerini yönlendirirler, aynı zamanda bunu yaparken grup içindeki etkileşimi de koordine eder ve yönlendirirler<sup>103</sup>. Bu demektir ki yöneticiler bireylerin gereksinimlerinden ve grubu yöneten bireyler arası dinamiklerden etkin bir biçimde haberdar olmalıdırlar. Eğer grup

<sup>101</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (İstanbul, 2000), s.68.

<sup>102</sup> Duncan, **Ön.ver.**, s.84.

<sup>103</sup> Maar, Jennings ve Heavrin, **Ön.ver.**, s.345.

konusundaki süreçleri ne derece iyi bilirlerse, bu konudaki yaklaşımları da o kadar etkili olacaktır.

Örgütsel gruplar birçok amaca hizmet ederler. Bu amaçlar örgütün genel başarı durumunu yükseltmekten, çalışan bireylerin isteklerini karşılamaya kadar değişir<sup>104</sup>. Birçok örgütte bu farklı amaçları karşılayan grup türleri mevcuttur. Genelde çalışanlar bir değil birden çok grubun üyesi olarak varlıklarını sürdürürler.

## 1.2. İnsanların Gruplara Katılım Nedenleri

Çalışma grupları ve grupların devamı açısından kritik bir faktör, grup üyelerinin bir takım gereksinmelerinin karşılanmasıdır. Bu da akla 'acaba insanlar neden gruplara üye olmaktadır' sorusunu getirmektedir.

Gruplar ister formal ister informal olsun, üyelerinin güvenlik, sosyal saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılamaktadırlar<sup>105</sup>. Çalışanlar bu gereksinimlerini iş yerlerinde karşıyorlarsa bunun nedeni iş ortamı değil, iş gruplarının onlara sağladığı mekanizmalardır. Çünkü, örgütler büyük ve genelde insan ilişkilerinin çok da önem taşımadığı ortamlardır. İnsanların bu gereksinimlerini sağlayan, örgüt içindeki çalışma gruplarıdır. Örgütlerin insan ilişkilerindeki ihtiyaçları giderme konusunda bir çaba göstermemeleri, çalışanları iş gruplarına üye yapmakta ve bu gruplar sayesinde çalışanların bir takım ihtiyaçları giderilmektedir<sup>106</sup>.

Çalışanların grup üyeleriyle kurmuş oldukları ilişkilerin niteliği genelde bireyleri olumlu olarak etkileyerek üretkenliklerini ve tatmin düzeylerini arttırmaktadır<sup>107</sup>. Çalışma yaşamlarında şanslı olarak kendini gerçekleştirme duygusuna sahip olanlar, yani yaşamının her yönüyle yeteneklerini son gücüne kadar kullanarak tat alan ve başarılı olan kişiler bundan sadece kendilerinin payının olmadığını her zaman

<sup>104</sup> Glenn M. Parker, **Team Players and Teamwork** (San Fransisco: Jossey-Bass Publ., 1991), s.114.

<sup>105</sup> J.Schermerhorn, R.J.G.Hunt, R.N.Osborn, **Organizational Behaviour** (John Wiley&Sons Inc., 1997, sixth edition), s.206.

<sup>106</sup> J.Paul Sorrels ve Bettye Myers, **Comparison of Group and Family Dynamics**, Human Relations, Mayıs, 1983, s.12.

<sup>107</sup> Belbin Meredith, **Team Rules at Work** (Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann, 1996) s.234.

başkalarının kendilerine yardımcı olduğunu söylerler. Buradan da en önemli başarıların ardında her zaman onunla birlikte bu başarıyı paylaşan bir grubun var olduğu söylenebilir. Bu nedenle iş grupları bu tatminin ortaya çıkmasında kendilerini hissettirmektedirler.

### 1.3. Grup Türleri

Grup türleri aslında daha fazla türü içermekle birlikte, bu bölümde çalışma grupları konusu dahilindeki grup türlerine değinilecektir. Çalışma gruplarıyla ilgili olan grup türleri de biçimsel gruplar, birincil gruplar, üyelik grupları ve iş grupları olarak açıklanacaktır.

#### a-) Biçimsel Gruplar

Biçimsel gruplar açıkça saptanmış bir takım amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere meydana getirilmiş gruplardır. Bu grupları üyeler, genellikle kendileri dışında bir makam tarafından belirli fonksiyonları yerine getirmek maksadıyla ve bilinçli biçimde oluştururlar<sup>108</sup>. Biçimsel gruplar sürelerine bağlı olarak iki çeşittir. Bunlardan geçici biçimsel gruplar belirli bir görev verilmediğinden ve grup içinde biçimsel olmayan bir faaliyet ve dayanışma olmadığı zaman dağılmaya mahkûmdurlar. Sürekli biçimsel gruplar ise örgüte belirli hizmetleri devamlı sağlamak üzere oluşturulmuşlardır. Görevlerindeki devamlılık önemli bir özellik olarak göze çarpmaktadır. Hatta üst makam bu grupları dağıtmak istemediği zaman, yapılacak görev bittiği veya yerine getirilemeyecek biçimde imkansızlaştığı takdirde yeni görev ve rolleri belirleme yoluna gidecek ve grubun devamlılığını sağlamış olacaktır<sup>109</sup>.

#### b-) Birincil Gruplar

Birincil gruplar, daha çok grup üyelerinin birbirlerini tanıdıkları, sık sık yüz yüze ilişkilerde bulunabildikleri ve bu ilişkinin kesintisiz biçimde sürdürüldüğü insan

<sup>108</sup> John P. Wanous, Arnon E. Reichers ve S.D. Malik, **Organizational Socialization and Group Development** (1984), s.674.

<sup>109</sup> Schermerhorn, Hunt, Osborn, **Ön.ver.**, s.211.

topluluklarıdır. Burada grup olmanın gerektirdiği üç koşul da gerçekleşmektedir. Üyeler arasında sıkı, hatta günlük denebilecek ilişkiler ve haberleşmeler bulunmaktadır. Üyeler bu grup içinde birbirlerinin rollerini ve kişisel özelliklerini az çok bilirler<sup>110</sup>.

Bunlara örnek olarak aileyi, birlikte oyun oynayan, aynı bölümde çalışan, birbirlerini çok iyi tanıyan ve her gün ilişkide bulunan memurları gösterebiliriz. Dikkat edileceği üzere birincil grupların temel özelliği küçük olmalarıdır. Bu gruplarda karşılıklı dayanışma veya duygusal destek fazla olabileceği gibi şiddetli ve bilinçli kişisel çatışma ve klikleşmelere de rastlanabilir<sup>111</sup>. Her insan mutlaka bir birincil grubun üyesi olarak yaşamını sürdürür, aksi halde sevgi ve gruba aidiyet duygusundan, kişiler-arası yakınlık ve duygusal ilişkilerden ve insanın güçlü sosyal yönünün eksik kalmasına yol açabilecektir.

### c-) Üyelik Grupları

Üyelik grupları kişilerin halen üyesi buldukları ve içinde faaliyette oldukları gruplardır<sup>112</sup>. Bir birey çoğu kez birden fazla grubun üyesidir. Örneğin; bir ailenin ferdi, bir okulun mezunu, bir işletmenin mensubu v.b. olabilir ve bu gruplarda aktif bir görev ya da pasif bir üye rolü oynayabilir. Kişinin gerçekten üye olduğu bu gruplara kısaca üyelik grupları adı verilmektedir.

### d-) İş Grupları

İş grupları, belirli bir işi yapmak ve bu işten sonuç almak için bir araya gelen bireylerden oluşan gruplardır<sup>113</sup>. İş gruplarında grup üyelerini bir araya getiren ortak bir amaç vardır. Bu konuyla ilgili detaylı açıklamalar ve bu tip grupların özellikleri ilerleyen konularda açıklanacaktır.

<sup>110</sup> Duncan, **Ön.ver.**, s.44.

<sup>111</sup> Steven I. Obert, **Development Patterns of Organizational Task Groups**, A Preliminary Study, 1983, s.42.

<sup>112</sup> Wanous, Reichers ve Malik, **Ön.ver.**, s.681.

<sup>113</sup> Meredith, **Ön.ver.**, s.252.

#### 1.4.Grupların Başlıca İşlevleri

Gruplara üye olma ve bu üyeliğin nedenlerini analiz ederken kısaca grupların işlevlerine de dolaylı olarak değinilmişti. Bu bölümde konu daha ayrıntılı ve analitik bir biçimde ele alınacaktır.

Gruplar her şeyden önce sosyal bir yaratık olan insanın sevgi ve başka insanlara ya da hemcinslerine yakın olma ihtiyaçlarını tatmin eder. Birçok kişisel dostluklar grup bağlılığının destekleyici özelliği sayesinde kazanılmaktadır.

Grupların diğer bir işlevi de kişileri, bir grup içinde kendini göstererek benlik duygularını, kendine saygı ve arzularını geliştirme olanağına kavuşturmasıdır<sup>114</sup>. Grup içinde birey takdir edildiği ve kendisine üyeler tarafından bir değer verildiği ölçüde üstün bir statü elde edecektir. Bireyin söz konusu değeri gruptan kazanması, kendine saygı ve benlik ihtiyacını da tatmin edecektir. Grubun faaliyet ve amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan bireyler, grupça elde edilen prestij ve başarıların bir bölümünün kendisine atfedildiğini görecektir ve grup içinde değer ve statüsü yükselecektir<sup>115</sup>.

Gruplar ayrıca bilinmeyen ve hakkında, üyelerin tek tek yeterli bilgilere sahip olmadıkları konuların aydınlanmasına ve bilinmeyen gerçeklerin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunurlar. Grup bir eğitim ve öğrenme aracıdır. Bir üye herhangi bir konuda eksik veya yanlış bilgilerini tamamlama olanağına kavuştuğu, bilmediği konularda birçok şeyler öğrendiği, kültürünü artırdığı ve merakını giderdiği gibi bildiği bazı konuların doğruluğunu test etme olanağına da kavuşacaktır<sup>116</sup>. Bunun yanında kendi algı, değer ve duygularını da başkalarınınkini ile karşılaştırma ve değerlendirme olanağına da kavuşacaktır.

<sup>114</sup> Maar, Jennings ve Heavrin, **Ön.ver.**, s.358.

<sup>115</sup> Duncan, **Ön.ver.**, s.58.

<sup>116</sup> John G.Falcioni, "Working Together," **Mechanical Engineering Journal**, Vol..124, Issue 3,4, (March 2002), s.45.

Gruplar ortaklaşa bazı hedeflere ulaşmak ve çıkarları sağlamak için güç ve işbirliği yapan üyelerden oluşmaktadırlar. Bu nedenle işlerinde karşılıklı yardımlaşma ve kişisel hedeflere ulaşmada birbirlerine destek ve araç olmaları kaçınılmaz bir grup işlevi olarak ortaya çıkmaktadır<sup>117</sup>. Bu durum aynı zamanda grubun ortak amaçlara erişmek için girişeceği çabalarda karşılaşılabilecek tehlike ve tehditleri savuşturmada güvenli ve güçlü olma işlevini de gerçekleştirmektedir. Buna dayanışmadan doğan sinerjistik güç adı verilmektedir<sup>118</sup>.

Grup, bireysel güç ve arzuları artıran ve üyelerinin güvenlik ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak onları güdüleyici bir işlev de görmektedir<sup>119</sup>. Çeşitli nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamaya katkıda bulunan grup içinde birey, daha enerjik ve yaratıcı duruma gelmektedir.

Grubun sonuncu işlevi, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bağdaştırmasıdır. Grup, çeşitli amaçlar arasındaki ortaklaşmayı sağlar. Bir amacın diğerini gerçekleştirmesinde araç görevini üstlenir. Eğer biçimsel gruplarda üyeler amaçlarını yeterli oranda tatmin edemezlerse, biçimsel olmayan gruplar meydana getirerek kişisel ihtiyaçlarını yine bir grup içinde gerçekleştirmeye çalışırlar<sup>120</sup>.

### 1.5. Grup Oluşumu ve Şekillenme Biçimi

Bireylerin birbirini etkilemeden bir arada bulunmaları grubu oluşturmaz. Kişilerin bir arada bulunmaları, hatta ortak amaç gütmeleri, grup oluşumu için yeterli değildir. Grubun oluşması için bir takım koşullar gereklidir.

Grubun oluşması için, ilişkilerin sürekli ve kendi içinde sistemli olması gerekmektedir. Genellikle açık, girdileri olan, şekil değiştirebilen; çıktıları ve geri beslemesi olan bir sosyal sistem aynı zamanda grubun kendisidir<sup>121</sup>. Sistem yaklaşımına

<sup>117</sup> Pauline Flesh, "All for One and One for All," **PT Magazine**, (March 2003), s.55.

<sup>118</sup> Falcioni, **Ön.ver.**, s.62.

<sup>119</sup> Goodman, **Ön.ver.**, s.82.

<sup>120</sup> Claus W. Langfred, "Workgroup Design and Autonomy," **Small Group Research**, Vol.31, Issue.1, (Şubat 2000), s.66.

<sup>121</sup> Caroline Brem, **Are we on the same team here?** (St. Leonards, NSW:Allen and Unwin), s.102.



göre grubun oluşması için, belirli bir amacın olması gerekir. Çevresel değişkenler grubun oluşmasını desteklerken, bireyler de ihtiyaçlarının tatmini ve değer yargıları açısından bir grup içinde bir araya gelmeyi arzu ederler<sup>122</sup>.

Emir gruplarının oluşumunun nedeni, yöneticilerin bir grup oluşturarak işlerin yapılmasının daha da kolaylaşacağı yolundaki düşünceleridir<sup>123</sup>. Bireylerin informel gruplar kurmalarının veya mevcutlarına üye olmalarının nedeni ise, onlarla yakın ilişki kurmak ve bu gereksinimlerini tatmin etmektir.

Bireyler, grubun dışında yatan nedenlerden dolayı da gruplara girerler<sup>124</sup>. Bunun da iki temel nedeni vardır. Bunlardan birincisi, grubun dışında bulunan insanların ilgisi, ikincisi ise grubun dışındaki amaçları gerçekleştirmek isteğidir. Grup dışındaki insanların ilgisi ile kast edilen şey; insanların belirli bir gruba dahil olan kişilerle ilişki kurmak için, o grup içinden bir kimseyle ilişki kurarak bunu gerçekleştirmeleridir. Örneğin bir kadının, belirli bir gruba üye olan bir erkekle tanışmak istemesi, o kadının belirli bir biçimde kadınların üye olduğu bir gruba girmesine, böylece bu grup sayesinde o erkekle tanışmasına yardımcı olabilir. Böylece kadının o gruba girmesinin nedeni, o grup dışında olan bir nedendir. Ancak bireyin o gruba girmesi, bu ihtiyacının tatmin edilmesine yol açmıştır.

Bireyin gruba üye olmasının bir başka nedeni de o gruba girince sahip olacağı statü veya prestij ile ilgili olabilir<sup>125</sup>. Örneğin bir kimse, hiç istemediği halde bir kulübe üye olmak ister, bunun da nedeni, üye olmasıyla elde edeceği prestijdir. Çünkü o kulübe üye olmak, toplum açısından önemli olarak görülüyorsa, birey o kulübe üye olarak toplumdaki statüsünü yükseltebilir. Böylece, grubun amacını paylaşmamakla birlikte, grubun dışındaki bir amaçla isteklerini tatmin etmeye çalışır. Burada birey, toplumun o kulüp hakkındaki görüşlerini paylaşmasa da, grubun üyeleriyle ilişki kurmak ister, çünkü gruba katılmasının nedeni, grubun dışında olan bir amaçtır.

<sup>122</sup> Steers ve Porter, **Ön.ver.**, s.228.

<sup>123</sup> Stanley Schacter, **The Psychology of Affiliations** (Stanford, 1959), s.121.

<sup>124</sup> Jarlath F.Benson, **Working more creatively with groups** (London: Tavistock, 1987), s.154.

<sup>125</sup> Irwing Bernstein, **Groups That Work (effective team work)** (San Francisco:Jossey-Bass), s.142.

### 1.6. Grup Üyelüğünün Olumsuz Sonuçları

Grupların, üyelerine sağladığı olumlu sonuçların yanı sıra bir takım olumsuz sonuçlar da doğurduğu görülmektedir. Birey, üyesi olduğu grubun ilke ve ideallerine uymak için kendi arzu, istek ve davranışlarını değiştirmek zorunda kalabilir<sup>126</sup>. Ayrıca grup baskılarına karşı koymak için, bireyin güçlü bir iradeye sahip olması gerekir. Grup üyelerinin hepsini memnun etmek kolay hatta mümkün değildir. Grubun hakim kişiliğinden farklı kişiliğe sahip olan bireyin, grubun arzuları doğrultusunda ödün vermek zorunda kalması, onun çatışmaya düşmesine neden olabilir. Bütün bunlara rağmen bir gruba üye olma ihtiyacı hisseden bireyler, grupların aldığı her karardan memnun görünürler<sup>127</sup>. Böylece bireylerin, grup ilke ve standartlarına bilinçsiz olarak uyma eğilimleri ortaya çıkar. Örneğin; sınırlandırılmış üretim sorunu, bir işçinin grubun arzusuna uyarak, üretim norm ve standardını kişisel bir nedene dayanmaksızın düşürmesidir. Bu olgu, grup kısıtlaması ve baskısı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bütün bu olumsuz sonuçlarına rağmen, bireyler gruba girme ve grup üyesi olma ihtiyacındadırlar<sup>128</sup>.

### 1.7. Grubun Başarısını Etkileyen Etmenler

Grubun başarısı birçok faktör tarafından etkilenir. Grup başarısı, grup üyelerinden birkaçının çabaları sonucu oluşan bir şey değildir. Genelde grup başarısı veya performansı, dört faktör tarafından etkilenir. Bunlar;

- Grubun Kompozisyonu
- Büyüklüğü,
- Normları,
- Bağlılık Düzeyi 'dir.

<sup>126</sup> Brem, **Ön.ver.**, s.114.

<sup>127</sup> Meredith, **Ön.ver.**, s.271.

<sup>128</sup> Bernstein, **Ön.ver.**, s.165.

### 1.7.1. Grubun Kompozisyonu

Grubun kompozisyonu, başarıda önemli bir rol oynar. Grup kompozisyonu, grup üyelerinin homojen veya heterojen oluşu ile ilgili olarak tanımlanır<sup>129</sup>. Grubun homojen oluşu, grup üyelerinin benzer özelliklere sahip olduğunu gösterir. Örneğin; yaş, tecrübe, eğitim, teknik beceri, kültürel yapı gibi... Heterojen gruplarda ise üyeler, birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Homojen gruplar, örgütlerde emir gruplarında yer alan ve benzer teknik yeteneklere sahip kimselerdir. Ancak yine de bu gruptakilerin yaş, tecrübe gibi birbirinden farklı özellikleri olabilir. Homojen olmalarının özelliği, benzer teknik yeteneklerde yatmaktadır. Örneğin; hastanelerde, emir gruplarında yer alan hemşireler, bunun bir örneğidir<sup>130</sup>.

Grubun üretkenliği ve kompozisyonu arasındaki ilişki, birçok araştırmanın konusu olmuştur. Homojen gruplar en çok görevin basit olduğu, katılımın gerekli olduğu, grup görevlerinin devamlılık gösterdiği ve hemen müdahale gerektiren durumlarda başarılıdır<sup>131</sup>. İtfaiye grupları buna örnek verilebilir. Orman yangınlarını kontrol altına almada, itfaiye takımlarının bu tür bir karakter taşıması sonucu etkiler. Çünkü yangın söndürme, koordineli ve çabuk eylemi gerektirir.

Heterojen gruplar ise; verilen görevin zor ve karmaşık olduğu, her üyenin sorumluluk alması gibi ortak bir çabanın gerekli olduğu, yaratıcılık gerektiren, hızdan ziyade, düşünüp tartışmayı gerektiren işlerde başarılıdır<sup>132</sup>. Örneğin; yeni bir ürünün piyasada pazarlamasının yapılacağı bir ortamda heterojen gruplar daha yararlıdır.

Grup kompozisyonu ve verilen görevin çeşidi arasındaki ilişki, homojen ve heterojen gruplar arasındaki tipik etkileşim ile açıklanabilir. Homojen gruplar çatışmaların daha az, fikir farklılıklarının sınırlı, iletişimin ve etkileşimin rahat ve yoğun olduğu gruplardır. Bu nedenle basit, ortak çabayı, katılımı ve hemen girişimi gerektiren işlerde homojen grupların etkinliği daha fazladır. Eğer verilen iş karmaşık analizleri,

<sup>129</sup> Benson, **Ön.ver.**, s.154.

<sup>130</sup> Peggy Leatt ve Rodney Schneck, **Criteria for Grouping Nursing Subunits in Hospitals** (1984), s.159.

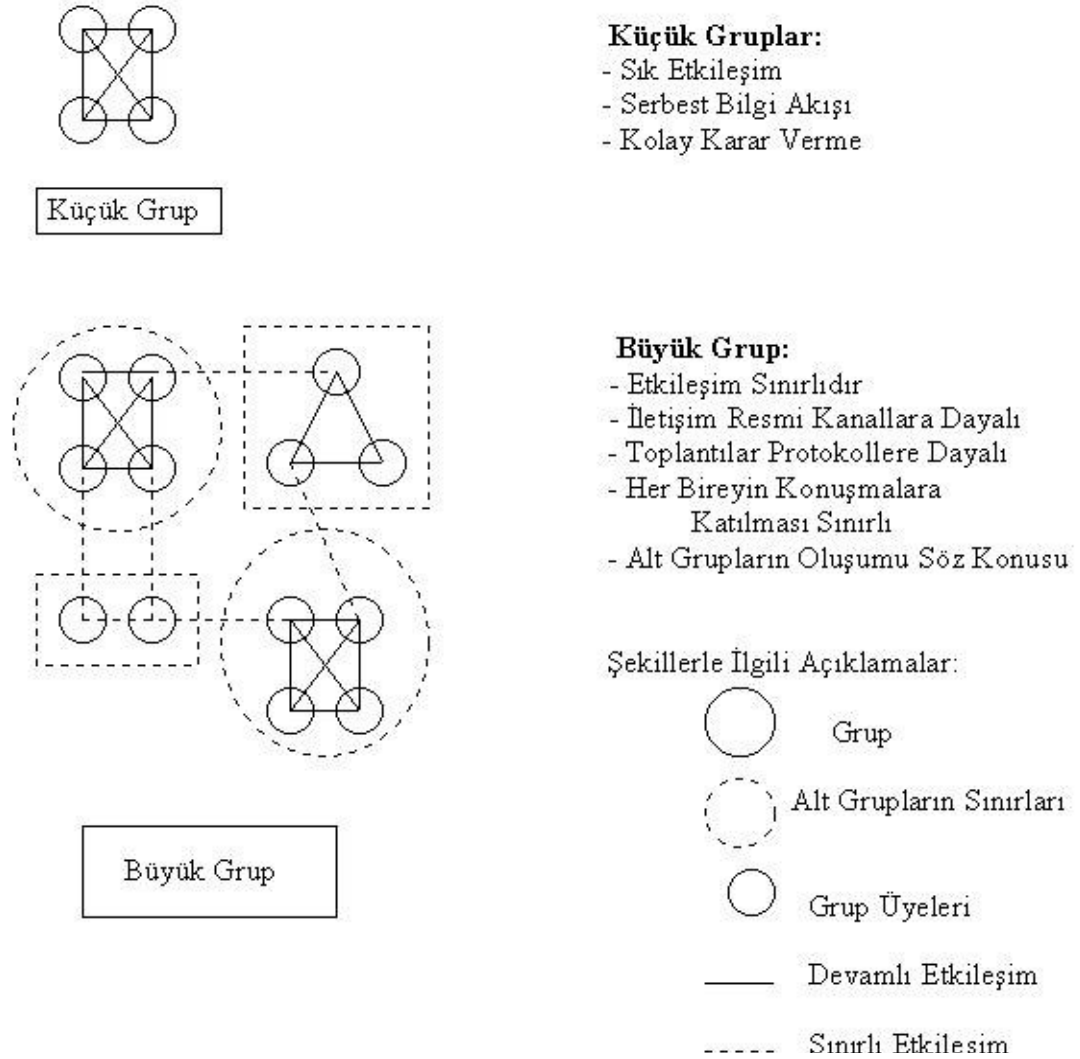
<sup>131</sup> Bernstein, **Ön.ver.**, s.172.

<sup>132</sup> Meredith, **Ön.ver.**, s.284.

yaratıcılığı gerektiriyorsa, o zaman iyi sonuçlara ulaşmak için heterojen gruplar daha faydalıdır. Çünkü birçok kimsenin farklı düşünceleri, farklı tartışmalar, en iyi sonuca ulaşılmasına yardımcı olur.

### 1.7.2. Grubun Büyüklüğü

Grubun en az iki kişiden oluşan, birbirleriyle iletişim kuran ve birbirlerini etkileyebilen bir birleşme olduğundan grubun büyüklüğü, grubun başarısında önemli bir faktördür. Eğer gruptaki üye sayısı çoksa, yani grup büyükse, her üyenin kaynağının



Şekil 1. Grup Büyüklüğü ve Bireylerarası İlişkiler

çok olması, grubun daha büyük sayıda ve birbirinden bağımsız olan görevleri tamamlayabilmesini kolaylaştırır<sup>133</sup>. Fikir üretmek için oluşturulan gruplarda, ne kadar çok sayıda fikir üretilse de, üretilen fikir sayısı, grup büyüdükçe azalmaya başlar<sup>134</sup>. Belirli noktalara gelince de, iletişim ve etkileşimin karmaşıklığı, grubun karar almasını ve bir sonuca ulaşmasını güçleştirmektedir.

Etkileşim ve iletişim kanalları büyük gruplarda belirli kararlara ve düzene bağlanmalıdır. Hatta büyük gruplar, daha önceden aldıkları kararlara ve protokollerle bunu bir sıraya koyabilir ve tartışmaları kontrol edebilirler. Aynı zamanda grup, büyük olduğu zaman bazı katılımcıların konuşmaları kısıtlanabilir. Bu da devamsızlığı artırır, çünkü birçok insan grupta bir şey yapmak ve tartışmalara katılmak ister<sup>135</sup>. Bir çok insanın bir şeyler söylemek istemelerine rağmen söz verilmediği zaman, çok iyi düşünceleri de olsa bu kimseler engellendiklerinden, grup toplantılarına katılmamaya başlarlar. Büyük gruplar, bireylerarası çekiciliği artıran fırsatlar yaratırlar, böylece sosyal etkileşimler artarken, işle ilgili etkileşimler azalır<sup>136</sup>. Bunun nasıl bir sorun yaratacağı, işin yapısına ve grup içindeki üyelerin karakteristiklerine bağlıdır.

Küçük gruplarda ise etkileşim daha sık ve düzenlidir. Büyük gruplarda ise üye sayısının fazlalığı, alt grupların oluşmasına neden olur. Çünkü her bireyin bir diğeriyle konuşma şansı yoktur. Anlaşabillerler, alt grupları oluştururlar. Alt grupların etkileri ise iyi veya kötü olabilir. Bu da verilen göreve bağlıdır. Eğer verilen iş, kısımlara ayrılır ve her alt gruba bu işin bir kısmı verilebilirse, alt gruplar faydalıdır. Öte yandan iş, grubun bir bütün olarak hareket etmesini gerektiriyorsa, alt gruplar farklı düşünce ve tavırlarıyla kararların bir bütün olarak alınmasını engellerler<sup>137</sup>. Şekil - 1'de grup büyüklüğü ve bireyler arası ilişkiler özetlenmiştir.

<sup>133</sup> Goodman, **Ön.ver.**, s.111.

<sup>134</sup> Duncan, **Ön.ver.**, s.83.

<sup>135</sup> James H. Davis, **Group Performance** (Addison Wesley, 1964), s.85.

<sup>136</sup> William G. Dyer, **Team Building: Issues and Alternatives** (New York: Addison Wesley), s.202.

<sup>137</sup> G.Moorhead ve R.W. Griffin, **Organizational Behaviour** (2nd Ed., Houghton and Mifflin Company, 1989), s.275.

### 1.7.3. Grubun Normları

Normlar, davranışların uygun olup olmadığını gösteren standartlardır<sup>138</sup>. Diğer bir deyişle normlar, belirli durumlardaki beklenen davranış kalıpları veya davranışlardır. Grup normları, genelde grup gelişiminin ikinci aşaması olan iletişim ve karar verme sürecinde belirlenir ve olgunlaşma aşamasına kadar devamlılık gösterir. Bireylerin sık sık başkalarının davranışlarına ilişkin beklentileri vardır. Başkalarının davranışlarına ilişkin bu beklentiler ve tahminler, bireyleri bunlara karşı bir tavır almaya iter, bu tavırlar da normlardır<sup>139</sup>. Belirli normlar olmadan grup üyelerinin davranışları anlamsızdır.

Normlar, grup üyelerinin kişiliklerinin, durumlarının, görevlerinin ve grubun geleneklerinin bir kombinasyonudurlar<sup>140</sup>. Grubun normlarına uymayanlar, önce sözel olarak ihtar edilir, daha sonra fiziksel ihtarlar ortaya çıkar ve durum, bireyin gruptan ihracına kadar gidebilir. Grup normları, üyelerin önemli saydıkları hareketler için pekiştirilir. Örneğin, eğer bir işyerindeki norm, çalışanların elbise giymelerini istiyorsa, herhangi bir yönetici, işyerinde kot ve kazak giyiyorsa bu kişi, grup normlarını ihlal ediyor demektir. Bu nedenle bu durum, hemen kendisine bildirilir. Ancak eğer norm, işyerinde giyimin önemli olmadığı yolundaysa, bir kimsenin işyerinde kot ve kazak giymesi yadırganmaz.

Normlar, grup içinde dört amaca hizmet ederler, bunlar;

- Grubun devamlılığını ve hayatta kalmasını kolaylaştırırlar,
- Davranışları basitleştirirler,
- Grup üyelerinin kendilerini utandıracak durumlardan kaçınmalarına yardımcı olurlar,
- Normlar, ayrıca grubun temel değerlerini ifade etmelerine ve başka gruplardan ayrılan yönlerini bilmelerine yardımcı olurlar<sup>141</sup>.

<sup>138</sup> Parker, **Ön.ver.**, s.124.

<sup>139</sup> Falcioni, **Ön.ver.**, s.79.

<sup>140</sup> Flesh, **Ön.ver.**, s.91.

<sup>141</sup> Goodman, **Ön.ver.**, s.134.

Normlar, grup üyelerinin duygularından çok davranışlarını düzenlerler. Üyeler, herhangi bir konuda bir düşünceye inanabilirler, ancak bu düşünce, grup tarafından onaylanmasa bile davranışlarını, grup normu doğrultusunda gösterebilir, bu nedenle üyelikleri sürer. Tersine bir durumda, düşünceleri farklı iken, grup normu bu düşüncelere uymuyorsa üye, davranışlarını grup normu doğrultusunda değiştirmez ise üyeliği tehlikeye düşebilir.

Grubun normlarına uygun olan baskılar, grup başarısını etkileyen önemli bir faktördür<sup>142</sup>. Normlar, amaçların ortaya konulmasında uygun olan ve olmayan davranışların belirlenmesinde etkilidirler. Bazen de grup normlarına uymak, işyerinde önemli sorunlar yaratabilir, örneğin iş güvenliği olmayan işlerde çalışmak gibi... Buna bir örnek olarak bir fabrikada pres atölyesinde çalışan işçilerin eldiven giyme zorunluluğu verilebilir. Şirketin güvenlik kurallarına göre, bazı işlerde eldiven giymek tehlikeli olabilmektedir. Özellikle hızlı delme makineleriyle yapılan işlerde eğer eldiven, işçinin eline tam uygun değilse, işçi elini bu makineye kaptırabilir. Ancak grup normu bu işlerde çalışan işçilerde bile belirli aşamalarda eldiven giymeyi zorunlu kılabilir. İş başında yapılan eğitimlerde, her ne kadar insanlara bunun tehlikeleri anlatılsa da birey, grup normuna uyarak tehlikeli durumlara düşebilir, elini kaybedebilir. Bu durumda kişi, elini makineye kaptırdığı zaman gerek işçi gerekse şirket grup normuna uymakla büyük bir zarara uğrayabilir. Bu nedenle grup normuna körü körüne uyum, bazen grup üyeleri açısından sakıncalı olabilmektedir.

#### **1.7.4. Grup Bağlılığı (Sarginlığı)**

Grup sarginlığı, grup üyelerinin grup içerisinde kalmasında etkili olan her türlü kuvvetin bir sonucudur<sup>143</sup>. Grup bağlılığını oluşturan bütün bu güçler, grubu etkileyerek ayrılmayı zorlaştırır ve üyeleri güdüleyerek grup üyeliğini sürekli kılarlar. Şimdiye kadar tartışılan konular olan grubun olgunluğu, homojenliği ve büyüklüğü, grup sarginlığı üzerinde etkili olan faktörlerdir.

<sup>142</sup> Goodman, **Ön.ver.**, s.138.

<sup>143</sup> I. Festinger, **Informal Social Communication** (1950), s.274.

Grup sargınlığı, grup içindeki rekabet veya dıştan bir tehdit ile de artırılabilir<sup>144</sup>. Başka bir grupla olan rekabet veya dıştan gelen bir baskı, üyeler arasındaki dayanışmayı artırarak birlikte çalışmayı hızlandırır ve grup sargınlığını artırır. Örneğin; herhangi bir grev sırasında işveren, bazı işçileri işten çıkartırsa, greve katılan işçiler arasındaki dayanışma artar ve grev çözüleceği yerde uzayabilir.

Sonuçta grup üyeleri eğer saptadıkları amaçlarına başarılı bir biçimde ulaşırlarsa, bu da grup sargınlığını artırır. Çünkü grup üyeleri birlikte olarak yeterli ve başarılı olacaklarına inanırlar. Başarı, başarıyı getirir atasözü de bunu doğrulamaktadır. Grubun başarısı arttıkça yeni başarılar ortaya çıkar, bu da grup sargınlığını biraz daha kuvvetlendirir. Bunun bir örneği Macintosh bilgisayarlarını programlayan ve üreten çalışma grubu için verilmektedir. Bu grubun başarıları arttıkça, ürettikleri ve geliştirdikleri bilgisayarlarda da önemli yenilikler ve gelişmeler olmuş, satış grafikleri yükselmiştir.

Grup sargınlığı ve grubun üretkenliği arasındaki ilişkiler de araştırmacıların bu konudaki bir diğer ilgi alanıdır. Araştırmalar, grup bağlılığı yüksek olan grupların amaçlara ulaşmada, sargınlık düzeyi düşük gruplara kıyasla daha başarılı olduklarını göstermiştir<sup>145</sup>. Ancak, sargınlığı yüksek olan grupların, örgütte her zaman başarılı veya üretken olacakları garanti değildir.

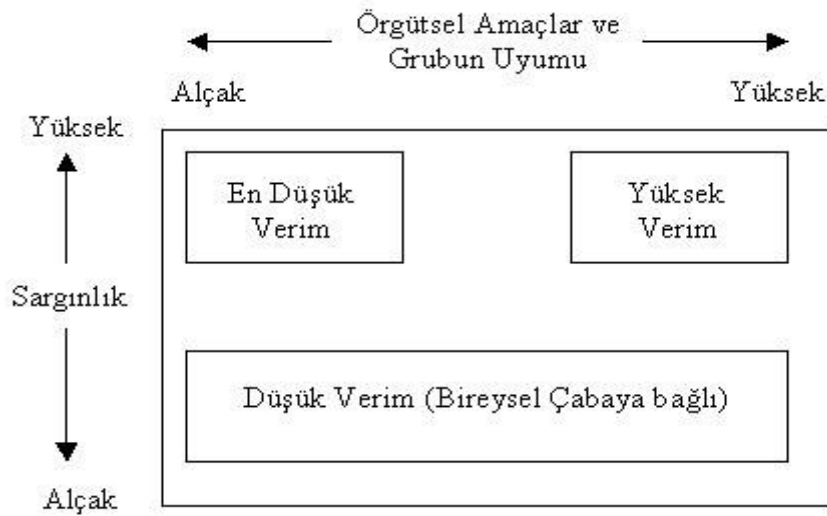
Şekil - 2'de görüldüğü gibi grubun amaçları, örgütün amaçlarına uygun veya uyumluysa, sargın gruplar, sargın olmayan gruplara kıyasla daha üretkendirler. Diğer bir deyimle sargın bir grubun amacı, örgütün çıktıklarına yardımcı olmak, maksimum verimliliği sağlamak ise bu grup, diğer gruplara kıyasla daha üretken veya verimli olacaktır. Eğer grup, örgütün amaçlarına hizmet etmeyi amaçlıyorsa, grup amacına ulaşacak, ancak örgütteki verimlilik artmayacaktır.

Grup sargınlığı, örgüt içindeki bazı sorunların ortaya çıkmasında, özellikle de karar almayı gerektiren gruplarda, kararın çoğunlukla alınmasında veya alınamamasında

<sup>144</sup> Dave Francis, **50 Activities for unblocking teams** (Aldershot, Brookfield, Vt. USA:Gower), s.181.

<sup>145</sup> Dyer, **Ön.ver.**, s.211.





Şekil - 2. Grup Sargınlığı, Amaçlar ve Verim İlişkisi

Moorhead ve Griffin, 1979.

da rol oynarlar. Bu nedenle yöneticilerin sargın grupların yararı ve zararları hakkında çok dikkatli bir bilgi yapısına sahip olması gerekir.

Sargın grupların üyeleri ortak amaç ve değerlere sahiptirler ve ihtiyaçlarını böyle bir sargın grubun üyesi olarak bir araya gelerek giderirler. Üyeler böyle bir grup üyesi olmaktan gurur duyar ve bağlılığını sürdürmek isterler. Bunun sonucunda grubun normlarına uyum söz konusu olduğu gibi, grubun üyeleri üzerindeki etkileri de çok kuvvetlidir.

Grup sargınlığının verimlilik, tatmin ve gelişme üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olabilir<sup>146</sup>. Bu etkilere değinildiğinde; sargın gruplar, sargın olmayan gruplara kıyasla daha üretkendirler. Ancak bu potansiyel, her zaman aynı biçimde gözlemlenmez. Açıklandığı gibi eğer grup, örgütün amaçlarını paylaşıyorsa ve grup normları, yüksek verimliliği destekleyici bir nitelikte ise, üretkenlik artar<sup>147</sup>. Sargın gruplar, sargın olmayan gruplara kıyasla çıktı açısından benzer davranışlar sergilerler.

<sup>146</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (İstanbul, 2000), s.68.

<sup>147</sup> R.T.Keller, **Predictions of the Performance of Project Groups in Organizations** (1986), s.722.

Yani gizli ve açık bir biçimde üretim normlarını pekiştirirler. Halbuki, sargın olmayan grupların, ortak normları paylaşmaları söz konusu olmadığı için verimlilik konusundaki davranışları çeşitlilik gösterir. Eğer üyeler, grubun üretkenlik konusundaki normlarını paylaşıyorlarsa ve örgütün amaçlarını destekliyorlarsa, sargın gruplardaki uyum ve kontrol nedeniyle üretkenlik artar. Eğer normlar, örgütün amaçlarına uygun düşmüyorsa, zıtlık söz konusu ise verim düşecektir.

Sargın gruplar hem kendilerini hem de yaptıkları işi önemserler ve yüksek değerler verirler, bu da üyelerin gözünde, grubun statüsünü artırır. Üyeler arasındaki yüksek düzeyde benimsenme, kabul görme ve bireysel çekicilik, grup üyeleri arasındaki içsel çatışmayı azaltır, arkadaşlık ve meslektaşlık duygusunu çoğaltır<sup>148</sup>. Bunun sonucunda bireylerin ihtiyaçlarını tatmin olanağı artar ve iyilik duyguları, sargın gruplarda yaygınlaşır.

Sargınlık düzeyi yüksek olan grupların üyeleri, bireysel gelişim konusunda olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilir. Sargın olmayan gruplar, üyelerine bilgiyi paylaşmada ve beceri sağlamada az bir destek verirler veya hiç destek vermezler. Buna karşın sargın grupların üyeleri, birbirlerinin başarılarından iftihar eder ve bunun sonucunda bilgileri öğrenip paylaşmaktan zevk alırlar. Böylece üyeler, birbirlerinden birçok şey öğrenirler. Bu da bireylerin gelişimlerini daha olumlu olarak etkiler ve başarılarını artırıcı bir rol oynar. Ancak bazı durumlarda, sargın gruplardaki norm ve standartlara karşı zorlayıcı uyum, bireyin görevini başarmasını engelleyebilir<sup>149</sup>. Örneğin; eğer sargın bir grup, norm olarak düşük bir çıktıyı ve katı bir sosyal yapıyı benimsemişse, bu durum bireyin teknik ve bireyler arası becerilerinin gelişmesini engelleyebilir.

## 2. ÇALIŞMA GRUPLARI

25 yıl önce, Volvo, Toyota gibi büyük şirketler üretim sistemlerine çalışma gruplarını ilave ettiklerinde bu olay büyük bir yankı yaratmış ve yöneticilerin büyük ilgisini çekmiştir. Çünkü hiç kimse daha önce böyle bir girişimde bulunmamıştır. Bugün

<sup>148</sup> Dyer, **Ön.ver.**, s.234.

<sup>149</sup> Meredith, **Ön.ver.**, s.295.

tamamen tersi bir durumla karşı karşıya bulunmaktadır; yani hangi şirket takım çalışmalarına üretimde yer vermiyorsa o şirket yöneticilerinin dikkati çekilip kınanmaktadır. Çalışma grubu anlayışı veya fikri, üretim sistemlerinde bir mantar gibi çoğalmaktadır. Hatta sigorta şirketlerinde ve finansal işlemlerle ilgili olan şirketlerde bile bu çalışma grupları büyük bir ilgi odağı olup üzerinde çalışılmaktadır. Başarılı yöneticiler genellikle takım çalışması ile çalışan yöneticilerdir<sup>150</sup>. Örneğin Lee Iacocca, otobiyografisinde tüm çalışma faaliyetlerini üç kelimeye indirgeyebileceğini söylemekte ve bunu; insan, üretim ve kar olarak belirtmektedir. Ona göre bunun içinde insan başta gelmektedir. Iacocca eğer iyi bir çalışma grubuna sahip değilseniz, diğer ikisi ile pek bir şey yapamazsınız demektedir<sup>151</sup>. Aynı şekilde Peter Drucker da yarımın organizasyonlarının takım çalışmalarından oluşacağını ve etkinliklerin bunlarla sürdürüleceğini söylemektedir<sup>152</sup>. Ayrıca hangi işletme ile ilgili dergiye bakılsa takım çalışmalarının iş hayatındaki önemi ve kullanımı ile ilgili bir makaleye rastlanabilir. Hatta Amerika’da San Diego da ünlü bir hayvanat bahçesi olan Wild Animal Park’ta bile doğal çevre içinde bölümler arası takım çalışmaları oluşturulmuştur.

Bugün Boeing firmasının üst düzey yöneticileri yeni uçakları olan 777’yi böyle bir çalışma sonucu ürettiklerini söylemektedirler. Günümüzde çalışma grupları organizasyonda daha iyi ürün, daha süratli üretim ve daha ucuz maliyet sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki çalışma grupları bireylerin performansını arttırmakta ve onları, yaptıkları işlerde başarılı kılmaktadır. Özellikle bireylerin yaptıkları işler birkaç yeteneği gerektiriyor, karar verme ve deneyim istiyorsa takım çalışmaları bireyleri daha başarılı kılmaktadır. Eğer organizasyonlar kendilerini yeniden yapılandırmak, daha rekabetçi ve etkin olmak istiyorlarsa çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için çalışma gruplarına yönelmelidirler. Yöneticiler, çalışma gruplarını sıradan gruplara veya departmanlara kıyasla daha esnek ve değişen olaylara karşı daha etkili bulmaktadırlar<sup>153</sup>. Çalışma grupları diğer gruplaşmalara kıyasla daha

<sup>150</sup> Dyer, **Ön.ver.**, s.252.

<sup>151</sup> Bradley L. Kirkman, **Why do employees resist teams? Examining the ‘Resistance Barrier’ to work team effectiveness**, International Journal of Conflict Management, Vol.11, Issue.1 (2000), s.78.

<sup>152</sup> Enver Özkalp, **Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği**, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, Sayı 1-2 (1997), s.31.

<sup>153</sup> Goodman, **Ön.ver.**, s.186.

çabuk bir araya gelen, oluşturulabilen, konular üzerinde daha çabuk odaklaşan ve kısa sürede de dağılabilen bir özellik gösterirler.

Takım çalışmalarının bir diğer önemli özelliği güdüleme açısından olmaktadır. Çünkü çalışma grupları üyelerinin belirli kararlara katılmalarını kolaylaştırma konusunda onların güdülenmelerini arttırmaktadır. Örneğin Amerika'da ünlü tarım makinaları şirketi John Deer üretim hattında çalışan bazı elemanlarını satış gruplarına sokup, müşterilerine onlarla birlikte göndermektedir<sup>154</sup>. Üretimde çalışan bu insanlar, sorunları ve teknik özellikleri satış personelinden daha iyi bildiklerinden, çiftçilere daha çok yardımcı olmakta, ayrıca göremedikleri bazı sorun ve konuları da onların açılarından görebilmektedirler. Böylece saat başı ücretle çalışan üretim hattı iş görenleri yeni beceriler öğrenmekte ve işlerine daha çok katılım göstermektedir. Bu süreç ile hem çalışanların güdülenmeleri artmakta hem de örgütte demokratikleşme süreci hızlanmaktadır.

Örgüt içindeki grupları yönetmek çok zordur. Her şeyden önce, yöneticilerin örgüt içindeki grupların türü, görevleri ve amaçlarının ne olduğu gibi yapıları hakkında bilgi sahibi olması gereklidir. Eğer örgüt içindeki emir grubu çok büyükse, genelde örgütte birkaç informal alt grubun varlığından söz edilir. Önce bu alt grupları yönetmek gerekir. Yöneticiler, bu informal alt gruplardan istifade ederek onları resmileştirir ve çeşitli görevler vererek onları görev grubu haline getirirler<sup>155</sup>. Diğer informal gruplar ise, parçalanarak emir veya görev gruplarına yardımcı olacak biçime dönüştürülebilir. Alt gruplara çeşitli görevler verilirken yöneticiler, grup üyelerinin güdülenmesi konusunda çok dikkatli olmalıdırlar. Bu durumda aynı zamanda grubun kompozisyonunu da göz önünde bulundurmak gerekir.

Yöneticiler, grup gelişimine yardımcı olarak bu grupların üretkenliğine katkıda bulunmaya çalışırlar. Bu konuda en önemli adımlar, üyelerin veya örgüt içindeki çalışanların birbirleriyle en açık bir biçimde iletişim kurmalarını sağlayarak, onlar arasında güven duygusu geliştirerek, önemli konular hakkındaki tartışmaları pekiştirerek, uygun zamanda yapabilecekleri işlerle ilgili bilgiler vererek, rekabet ve

<sup>154</sup> David Jaques, **Learning in Groups** (London: Kogan Page, 2000), s.142.

<sup>155</sup> Maar, Jennings, Heavrin, **Ön.ver.**, s.302.

dışsal baskılar gibi dış faktörlerin analizine yardımcı olarak yapılabilir<sup>156</sup>. Yöneticiler, grubun kendi içinde çeşitli norm ve standartlar geliştirmelerine de destek olabilirler.

Grupları yönetirken yöneticiler, hem örgüt içinde çeşitli grupların amaçlarını, hem de genelde bütün çalışanların ortak amaçlarını göz önüne almak durumundadırlar. Örgüt içinde geliştirilen bir ödül sistemiyle, hem bireyin kendi amacını gerçekleştirmesine, hem de grubun amacını yerine getirmesine katkıda bulunarak genelde örgütün verimliliği artırılabilir<sup>157</sup>. Yöneticiler, genelde grup sargınlığını etkileyen bazı faktörleri de etkileyebilirler. Örneğin; gruplar arasında rekabet yaratarak veya dışsal bir tehdit unsuru oluşturularak bunun yapılabildiği gibi, katılımcı bir takım yaklaşımlarla da grup sargınlığı etkilenebilir.

Özetle yöneticilerin örgüt içindeki grupların yapıları hakkında bilgi sahibi olmaları, örgütün başarısını etkilemektedir. Çünkü gruplar, örgüt içindeki çalışanların davranışlarını etkilemekte, bu davranışlar da sonuçta örgütün başarısını etkilemektedir. Bu nedenle, yöneticilerin grup konusunda bilgi sahibi olmaları, yönetimdeki başarılarını olumlu kılacaktır.

## 2.1. Grup ve Çalışma Grubu Arasındaki Farklılıklar

Grup ve çalışma grubu aynı şey değildir. Grup, en az iki kişiden oluşan aralarında düzenli bir etkileşim kuran ve ortak bir amacı paylaşan insanlardan meydana gelen birleşmelerdir<sup>158</sup>. Bu nedenle gruplar belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla oluştuklarından, gruplar başarılı çalışma gruplarına dönüşebilirler.

Sıradan gruplar, bilgiyi paylaşmak ve belirli kararlara ulaşmak amacıyla etkileşimde bulunan, üyelerinin ilgi alanlarındaki sorumluluklarını başarılı bir şekilde yürütmelerinde yardımcı olan gruplardır<sup>159</sup>. Gruplarda kollektif bir çalışmaya ne ihtiyaç

<sup>156</sup> Goodman, **Ön.ver.**, s.192.

<sup>157</sup> Jeri A. Logemann, **Teamwork: The Fun and The Challenges**, ASHA Leader, Vol.5, Issue.12, 06-20-2000, s.29.

<sup>158</sup> Parker, **Ön.ver.**, s.158.

<sup>159</sup> Maar, Jennings, Heavrin, **Ön.ver.**, s.308.

vardır, ne de bir fırsat söz konusudur. Amaç bireyi çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı kılmaktır. Ortak bir çaba, ortak bir faaliyet söz konusu değildir. Dolayısıyla pozitif bir sinerji yaratılarak grubun genel performansını arttırmak söz konusu değildir. Buna karşın çalışma gruplarında koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak çalışanların bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermeleri sağlanmaktadır. Bu da onların genel performans düzeylerini arttırmaktadır. Bu nedenle çalışma gruplarında bireylerin gösterdikleri performanslar, sıradan gruplardakilerden daha üstündür. Hatta çalışma gruplarında bir bütünlük söz konusu iken, sıradan gruplarda bireysel çabayı artırma hedeflenmektedir.

Çalışma grupları pozitif bir sinerji etkisi yaratarak örgütün geneldeki performansını arttırmak çabasıdır<sup>160</sup>. Yöneticiler böyle bir etki için çalışma grupları oluşturmaktadırlar. Çalışma grupları nispeten sürekli gruplar olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir<sup>161</sup>. Çalışma gruplarında üyelerin farklı alanlarda ihtiyaçları olmasına rağmen, her biri bir diğ erinin tecrübe ve gücüne, işlerinde daha etkili olmak amacıyla gereksinim duyar. Sonuçta bir grup olarak çalışarak, optimal kararlara ulaşmak ve amaçlarını gerçekleştirmek zorunluluğu ile bir araya gelirler<sup>162</sup>.

Günümüz işletmelerinde yöneticiler en az iki tür kapasite ile gruplarda yer alırlar. Birincisi kendi çalışma grubunun lideri olarak, ikincisi de bir takım çalışmasının üyesi olarak. Bir grubun alt sıralarında yer alan bir yönetici bir başka grubun üst yöneticisi olabilir. Böylece her iki grubu da zamanla birleştirerek ikisi arasında bağlayıcı bir fonksiyon görmeye başlayabilirler.

## 2.2. Çalışma Grubu Oluşturmanın Amaçları

Bir spor takımında bir maçı kazanabilmek için bireysel olarak oyuncuların çabalarının koordinasyonu gerekir. Bir koordinasyon olmadığı takdirde bireysel olarak

<sup>160</sup> Paul F. Ludwick, **The Second Sermon on Synergy: Creating Trust Loops**, Journal of Housing and Community Development, Mart-Nisan 2004, s.45.

<sup>161</sup> Mink, **Ön.ver.**, s.204.

<sup>162</sup> Susan Long, **Early Integration in Groups: A Group to Win and A Group to Create** (1984), s.322.

oyunayan takımlar kaybetmeye mahkumdurlar. Bu nedenle sporcular maçtan önceki dönemlerde nasıl bir taktik ile oynayacaklarını, nasıl bir oyun planı geliştireceklerini antrenman yaparak sürekli denerler. Bu denemeleri antrenman saatine kadar hem teorik yani tahta başında hem de sahada uygulamalı olarak sürdürürler. Hatta oyunculara daha önceki maçlarda yaptıkları hatalar video filmlerle seyrettirilir, amaçlar belirlenir ve gelecek oyun için stratejiler saptanır. Böylece takım içindeki zayıflıklar, eksiklikler giderilir ve yeni beceriler, yeni hareket planları kazandırılmaya çalışılır.

Benzer gelişmeler gruplar için de geçerlidir. Gruplardaki üyelerin etkili olabilmesi için gösterdikleri çabaların koordinasyonu gerekir<sup>163</sup>. Ancak grupların spor takımları gibi belirli bir zaman ayırıp daha önceki yaptıkları çabaları izleyip, neyin çalışıp, neyin çalışmadığı, ne gibi hatalar yapıldığını görme şansları pek yoktur. Geçmişteki hataları öğrenmeye pek vakit bulamayan grupların, ayrıca yeni amaçlar, yeni plan ve stratejiler, yeni davranış biçimleri ve yeni iletişim metodlarını onlara öğreten antrenörleri de yoktur. Grupların üyeleri grup içindeki sorunların farkına genellikle yaşayarak veya hissederek varırlar<sup>164</sup>. Ancak, ne yapacaklarını pek bilemezler.

Çalışma grubu oluşturmanın en genel amacı birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır<sup>165</sup>. Bu genel amacın dışında çalışma grubu oluşturmanın diğer amaçları; her grubun, üyenin kendisine has ve diğer grup üyelerinin ondan farklı olan özelliklerini anlayıp onları bir araya getirmesi ve etkili kılması; çalışma grubunun organizasyondaki toplam fonksiyonlar içindeki yer ve amacını belirginleştirmek; çalışma grubu üyeleri arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu devamlı geliştirmek; grup üyeleri arasında karşılıklı bir anlayış geliştirip, üyelerin birbirlerine destek vermelerini ve yardımcı olmalarını kolaylaştırmak; grup süreçlerini daha iyi bir biçimde anlamak; grubun sorunlarıyla daha etkili bir biçimde uğraşıp bunlara çözüm getirmek; çatışmaları olumlu yönde değerlendirip, kullanıp olumlu değişimler yaratabilmek;

<sup>163</sup> Parker, **Ön.ver.**, s.213.

<sup>164</sup> Schermerhorn, Hunt, Osborn, **Ön.ver.**, s.281.

<sup>165</sup> Dean Tjosvold, **Team Organization**, (Chichester, New York: Wiley,1991), s.136.

çalışma grubu üyeleri arasında rekabetten çok dayanışmaya ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam geliştirmek; grubun diğer gruplarla birlikte anlayış içinde ve üretken olarak çalışma yeteneğini arttırmak; grup üyeleri arasında karşılıklı bağımlılığı arttırarak, grup üyelerinin birindeki bir zayıflığı bir diğerinin kuvvetli yanıyla destekleyerek geliştirmek, böylece takım üyeleri arasında bir bütünlük, birliktelik sağlamak; grup üyeleri için gerekli rol davranışlarını daha iyi bir biçimde anlamalarını sağlamak ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uyumlarını sağlamak olarak sayılabilir<sup>166</sup>.

Bu amaçları gerçekleştirebilmek grup oluşturmakla ilgili bir takım basamakları gerçekleştirmekle mümkündür. Acaba bir grup oluştururken hangi basamaklardan geçilmektedir. Herşeyden önce yapılacak ilk şey, ihtiyaçların neler olduğunu kestirebilmek ve belirgin sorun alanlarını belirlemektir<sup>167</sup>. Daha sonra uygun müdahale teknikleri ile bunları düzeltmek gereği oluşur. Bu kestirim ve değerlendirmelerden sonra yapılacak iş, iyi bir planlama ve bir gelişim programı önermektir. Daha sonra grup ile ilgili çeşitli çalışmalarla üyeler arasındaki destek ve dayanışma ortamı sağlanır. Böylece üyeler, program içinde kendilerini daha rahat hissetmeye başlarlar. Bazen de çeşitli kolaylaştırıcı kişiler kullanılarak, bu kişilerin diğer grup üyelerinden aldıkları geri bildirimlerle uygun bir gelişme sağlanmaya çalışılır.

İdeal bir biçimde grubun oluşması için grup üyelerinin kendi istekleriyle biraraya gelmeleri, ilgilerini ve fikirlerini paylaşmaları ve kendi sorunlarını çözmek için gayret göstermeleri gerekir<sup>168</sup>. Ancak durum, her zaman bu şekilde olmamaktadır. Grup üyeleri için bir takım şeyler ters gitmeye başlayınca, işler yapılamayınca grup üyeleri dışarıdan bir yardım aramaya başlarlar. Bazen dışarıdan bir kişinin bir katalizör olarak duruma müdahalesi sorunlara etkin çözümler getirebilir. Bu durum insanın aklına çalışma grubu oluşturma işini mevcut durumda kimin üstleneceği sorusunu getirmektedir.

---

<sup>166</sup> David Tranfield, Parry Ivor, Sarah Wilson, Stuart Smith ve Morris Foster, **Teamworking: Redesigning the Organization for Manufacturing**, Technology Analysis&Strategic Management, Vol.11, Issue.2 (Ocak 1999), s.27.

<sup>167</sup> Richard S. Wellins, **Empowered Teams** (San Francisco:Jossey-Bass, 1991), s.66.

<sup>168</sup> Wanous, Reichers ve Malik, **Ön.ver.**, s.683.



Anlatılan kolaylaştırıcı kavramını biraz daha açıklamak gerekirse; eğer grup lideri ve üyeleri grubun oluşabilmesi için gerekli yetenek, tecrübe ve bilgiye sahip değilse, kolaylaştırıcı bir kişi veya uzmana ihtiyaç duyulabilir<sup>169</sup>. Eğer grubun lideri, ileride bir sorun olduğunda, üyelerin kendisini suçlayacaklarını düşünüyorsa, böyle güvenilir bir kişiye ihtiyaç duyar veya yardım ister. Genelde grup lideri böyle bir oluşumda sorumluluk alması gereken kişi durumundadır. Kolaylaştırıcı kişi bu insanlardan aldığı yetki ile süreci başlatır ve ileride doğacak sorunları kendi aralarında nasıl çözeceklerine ilişkin gerekli bilgi ve eğitimi üyelere verir.

Çalışma grubu oluşturma basamaklarına gelindiğinde, yapılacak ilk şeyin sorunun ne olduğuna ilişkin çeşitli kestirim veya değerlendirmeler yapmak olduğu bilinmektedir. Böylece grubun sorununun ne olduğu ortaya çıkarılır. Bunlar analiz edilerek öncelikler belirlenir ve konu bir görev grubuna verilerek çözümler getirilmeye çalışılır. Sonuçta sorunun çözülüp çözülmediğine ilişkin son değerlendirmeler yapılır, çözüm yolları yerine getirilip uygulanır ve grup, çalışmalarına devam ederek gelişimini sürdürür<sup>170</sup>.

### 2.3. Çalışma Grubu Oluşturma Süreci ve Önemi

Etkili bir çalışma grubu, geliştiği süreci, işle ilgili tüm fonksiyonların içerdiği işlerin yapılmasını, sorunların çözülmesini ve görevle ilgili amaçların yerine getirilmesini gerektirir. Bu takımların optimum düzeyde bir performans göstermesi için yukarıda belirtilen işle ilgili dokuz fonksiyonun bireyler tarafından yerine getirilmesi ve çalışanların güç ve tercihlerinin rol gerekleri ile uyumlu olması gerekir<sup>171</sup>. Bu rollere sahip kişiler birbirleri ile koordineli bir biçimde bağlandıkları sürece, çalışma grubu ile ilgili sinerji en yüksek noktasında olacaktır. Ancak çok yüksek performanslı gruplarda bile, şirketin sarsıntıya düştüğü veya küçüldüğü ortamlarda ayrılımlar veya parçalanmalar söz konusu olabilir. Daha da yaygın bir biçimde, bireyler arası sorunlar, bireyin yaptığı işe ilişkin uygun olmayan eşleşmeler, grubun başarısını veya etkinliğini zedeleyebilir. Çalışma grubunun oluşturulması, grubun problem çözme yeteneğinin

<sup>169</sup> Benson, **Ön.ver.**, s.214.

<sup>170</sup> Bernstein, **Ön.ver.**, s.182.

<sup>171</sup> Dyer, **Ön.ver.**, s.335.

geliştirilmesi, üyelerin aralarındaki bireylerarası sürtüşmelerin giderilmesi ve onları belirgin amaçlar doğrultusunda birleştirilmesi ile mümkündür<sup>172</sup>.

Çalışma grubu oluşturmada etkili bir yol her zaman yeni üyelerden oluşan yeni gruplar kurmaktır<sup>173</sup>. Böylece eski üyelerin oluşturabileceği direnci veya uyumsuzlukları gidermek daha kolaylaşmaktadır. Yeni grupların aralarında yıkılmayacak engeller, kötü alışkanlıklar, zararlı davranışlar, uygun olmayan iş ilişkileri veya prosedürleri olmamalıdır.

Yeni bir çalışma grubunda üretken bir başlangıç yapmak isteniyorsa dört noktaya dikkat etmek gerekir. Bunlardan birincisi gerçekçi olan tüm önceliklerin her birey için açığa kavuşturulmasıdır. Diğer bir deyimle üyeler gruba dahil olmanın, yapılan diğer işleri ile olan uygunluğunu idrak ederek gruba girmelidirler. Her birey neden gruba girdiğinin bilincinde olmalıdır. İkincisi üyeler bir grup olarak beklenti ve ilgilerini paylaşmalıdırlar. Üçüncü olarak bireylerin ve grupların amaçları açıklığa kavuşturulmalıdır. Sonuncu olarak da çalışma prensipleri, karar verme, katılım, sorun çözme işi tamamlama ve takımı geliştirme süreçleri formüle edilmelidir. Margerison ve McCann kitaplarında yüksek enerjili bir çalışma grubu oluşturabilmek için belirli prosedürlerden geçilmesi gerektiğini önermektedirler<sup>174</sup>. Yeni oluşturulan çalışma grupları, aşağıda belirtilen konulardaki sorulara zaman ayırarak, bunları cevaplandırmalı ve bu sorular bütün grup üyelerince iyice anlaşılabilir şekilde paylaşılmalıdır. Bu konular grubun kimliği, yeri ve işi, hedefi, hedefine ulaşma araçları, gruptan beklenenler, eğitim durumu, performans değerlendirme ve grubun ödüllendirilmesidir.

### **a-) Grubun Kimliği**

Çalışma grubunun üyeleri kendi aralarında güçlerini, zayıflıklarını, iş tercihlerini, değer ve inançlarını ne zaman diğerleriyle paylaşırsa farklılıklar ve sorunlar daha ortaya çıkmadan görülür ve giderilmeye çalışılır. Bunun sonucunda oluşturulan

<sup>172</sup> Schermerhorn, Hunt ve Osborn, **Ön.ver.**, s.218.

<sup>173</sup> Duncan, **Ön.ver.**, s.147.

<sup>174</sup> Francis, **Ön.ver.**, s.203.

ortak inançlarla grubun kimliği ortaya çıkar ve grup üyeleri niçin bir arada olduklarını ve neye karşı mücadele edip direneceklerinin farkına varırlar.

### **b-) Yeri ve İşi**

Her grubun zayıf veya kuvvetli olduğu tarafları vardır. Ancak gruplar kuvvetli oldukları yönlerine ağırlık vererek zayıflıklarını dikkate almazlar<sup>175</sup>. Çalışma grubunun zayıf yanları onlara bazı sorular sorularak anlaşılabilir.

### **c-) Hedefi**

Çalışma grupları geleceğine ilişkin bir vizyon sahibi olmalıdırlar. Diğer bir deyimle bir misyonları, amaçları, ulaşmak istedikleri hedefleri olmalıdır. Grubun üyeleri gelecek bir veya birkaç yıl içinde gruplarının neye benzeyeceğini veya nelere ulaşabileceklerini düşünmek zorundadırlar<sup>176</sup>.

### **d-) Hedefine Ulaşma Araçları**

Çalışma grupları görev veya amaçlarına bağlı olarak kendi içinde ve bireyler de kendileri için saptadıkları amaçlarını grupla birleştirmek veya kaynaştırmak zorundadırlar<sup>177</sup>. Bu amaçlar onların hareket planlarının oluşumunda, yani kimin neyi nasıl yapacağı, hangi bölümlerden yardım alacağı konusunda temel bir kaynak oluşturmaktadır. Grupların performans göstergeleri onların işlerini yapıp yapmadıklarının birer ölçüsüdür.

<sup>175</sup> Francis, **Ön.ver.**, s.207.

<sup>176</sup> Burton Gummer, **I'm in the Mood for work: Current Perspectives on Work Group Dynamics**, Administration in Social Work, Vol.25, Issue.2 (2001), s.58.

<sup>177</sup> Victoria Bain, **Are you underestimating your team members?**, Journal for Quality & Participation, Vol.24, Issue.4 (Kış 2001), s.69.

### e-) Gruptan Beklenenler

Çalışma grupları kendilerinden ne beklendiğini bilmeden belirli bir performans gösteremezler<sup>178</sup>. Bu nedenle grup üyeleri kendileri için belirlenen takım çalışmalarını, grup içindeki rollerini, sorumluluklarını ve otorite alanlarını bilmek ve anlamak durumundadırlar.

### f-)Eğitim Durumu

Her üyenin almış olduğu eğitim ve gösterdiği gelişme ihtiyacı bireyin gereksinim duyduğu veya duyacağı eğitim düzeyinin ve gerekli danışmanlığın belirleyicisi olmaktadır<sup>179</sup>. Bu danışmanlık ve eğitim de üyenin başarısını, dolayısıyla çalışma grubunun başarısını olumlu olarak etkilemektedir.

### g-) Performans Değerlendirmeleri

Düzenli olarak yapılan niteliksel ve niceliksel performans değerlendirmeleri veya çıktıları, grup amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının da yansıtıcısı olmaktadır.

### h-) Grubun Ödüllendirilmesi

Başarılı yöneticilerin nasıl bir ödül beklentisi varsa, aynı şekilde çalışma gruplarının da başarılarının sonunda işletmeden beklediği bir ödül mevcuttur<sup>180</sup>. Bu bazen açıkça söylenir veya ima yoluyla belirtilir. Çalışma gruplarının ödüllendirilmesi farklı şekillerde yapılabilir.

Çalışma grubu oluşturma oturumları genelde bu toplantıda neler yapılacağına ve katılımcılardan neler beklendiğinin açıklanması ile başlar<sup>181</sup>. Amaç gruba yardımcı olup, gelişim süreçlerini ve kendi sorunlarını nasıl çözebileceklerini onlara aktarmak ve

<sup>178</sup> Kirkman, **Ön.ver.**, s.84.

<sup>179</sup> Kirkman, **Ön.ver.**, s.86.

<sup>180</sup> Ross G. Lawford, **Beyond Success: Achieving Synergy in Teamwork**, The Journal for Quality and Participation (Sonbahar 2003), s.28.

<sup>181</sup> Maar, Jennings ve Heavrin, **Ön.ver.**, s.316.

destek vermektir. Burada grup üyelerine çeşitli fırsatlar tanınarak, ilgileri sorulur ve onların soru sormaları sağlanır. Ayrıca rollerini açığa kavuşturmalarına yardımcı olunur. Burada gerçekçi bir biçimde amaçlar saptanır, tartışılır ve fikir birliğine ulaşılmaya çalışılır.

Eğer grup üyeleri arasında rekabet varsa, çatışmalar söz konusu ise bu insanları bir çalışma grubu olarak bir araya getirebilmek çok zordur. Grup üyeleri arasında rekabetin çok olduğu ortamlarda bireyler birbirlerine açık davranmazlar ve güven de yeterli olmaz<sup>182</sup>. Bunun sonucunda çok az miktarda bilgi paylaşıldığı gibi bilgi tutulması, yani bilginin iletilmemesi veya değiştirilerek saptırılması da mümkündür. Grup üyeleri bu gibi ortamlarda suç veya hataları kendilerinde görmeyip, devamlı başkalarını yani diğer üyeleri suçlarlar. Hiçbir üye de bu ortamı düzeltecek yeni bir davranış biçimi öne sürmez. Çünkü böyle yeni bir fikrin başarısızlığı durumunda şiddetli eleştiri alma riski bulunmaktadır. Bu da mevcut güvensizliği ve çatışmaları daha ileri boyutlara getirebilir. Bu şartlar ve ortam, yüksek oranda iş tatminsizliği ve üretim düşüklüğüne neden olduğu gibi güdülenmemiş grup üyeleri, yaptıkları çeşitli manevralar ile kendilerini koruyup diğer üyeleri suçlu veya kötü göstermeye de çalışırlar<sup>183</sup>.

Çalışma grubu oluşturabilmek için grup liderleri veya kolaylaştırıcılar, üyeler arasında birebir ortam yaratarak, üyelerin birbirlerine güvencikleri, destek verecekleri ve birlikte bir grup olarak çalışmaktan mutlu olacakları bir iklim oluşturmak zorundadırlar<sup>184</sup>. Ancak bu şekilde her grup üyesi, bir diğerinin gelişiminden veya başarılarından mutlu olacak ve o başarıyı grubun başarısıyla bütünleştirecektir. Grup üyeleri, bir sonraki paylarını veya sorumluluklarını üstlendikleri sürece davranışlarını, sorunun çözümü yönünde değiştirebilir ve daha etkili bir biçimde gruba katkı sağlayabilirler.

---

<sup>182</sup> Meredith, **Ön.ver.**, s.325.

<sup>183</sup> Mink, **Ön.ver.**, s.228.

<sup>184</sup> Schermerhorn, Hunt ve Osborn, **Ön.ver.**, s.246.

## 2.4.Gruba Girişte Karşılaşılan Bireysel Sorunlar

Üyeler, yeni bir grup veya takım çalışmasında ilk kez biraraya geldiklerinde veya varolan bir gruba yeni bireyler katıldığında, belli zorlukların oluşması doğaldır. Sorunlar genellikle, yeni bir sosyal çevrede endişe ve rahatsızlık hisleri ile boğuşan yeni üyelerin, diğerlerinin kendilerinden neler beklediğini anlamaya çalışmaları sırasında ortaya çıkmaktadır<sup>185</sup>. Yeni üyeler, gruba katılımda bulunulmasına izin verilip verilmeyeceği, diğer grup üyeleri ile aynı amaçların paylaşılıp paylaşılmayacağı, kontrol edilebilecek şeyler üzerinde kendisinin etkisinin olup olmayacağı, insanların ona ne kadar yakınlaşacağı, karışıklıkların üzücü olup olmayacağı konuları hakkında endişeye düşebilirler.

Bir grup danışmanı olan Edgar Schein, insanların grup faaliyetlerini engelleyebilecek kişisel kabul sorunlarını, kişilerin kendi işlerini yapmaya çalışmalarıyla üstesinden gelebileceklerini belirtmektedir<sup>186</sup>. Edgar Schein, böylesi durumlarda sık görülen üç davranış profilini Sert Savaşçı, Yardımcı Dost ve Tarafsız Düşünür olarak isimlendirerek şu şekilde açıklamaktadır;

### a-) Grupta Karşılaşılan ‘Sert (İnatçı) Savaşçı’ Davranış Profili

İlk kabul görme sorunu ‘İnatçı Savaşçı’dır. Bu kişi, yeni grup ortamında kendi kimlik eksikliğinden hayal kırıklığına uğramış bir grup üyesidir. İnatçı savaşçı diğerlerinin önerdiği fikirlere karşı kızgın bir şekilde davranabilir veya muhalefet edebilir. Bu kişi diğerlerinin otoritesini de reddeder. İnatçı savaşçılar, kendi kimliklerini takım içinde oluşturmanın yolunu ararlar. Bu grupta, kim olduklarının yanıtını ararlar. Birey bu sorunu tek başına veya diğerlerinin yardımıyla çözene kadar grup sıkıntı çeker.

### b-) ‘Yardımcı Dost’ Davranış Profili

<sup>185</sup> Karen Spann, “How do you rate your team’s teamwork?,” *Nursing Management Journal*, 48,5 (Ocak 2000), s.33.

<sup>186</sup> Tranfield, Ivor, Wilson, Smith ve Foster, *Ön.ver.*, s.32.

İkinci kabul görme sorunu, ‘Yardımcı Dost’ olarak ortaya çıkar. Bu da farklı düzeylerde yakın ilişkileri deneyerek örgüt içinde kontrol sağlayan bir grup üyesidir. Güvenli olmayan ortamda, bu kişi diğerlerine oldukça fazla destek olur, bağımlı şekilde davranır ve kendisine alt gruplardan yardım arar. Bu davranış kişisel yeteneklerin gruba olan potansiyel katkısını azaltır. Bu kişi diğer grup üyelerince sevilip seilmeyeceğini ve onların davranışları üzerinde kendisinin herhangi bir kontrol oluşturup oluşturamayacağını bilmek ister.

### c-) ‘Tarafsız (Objektif) Düşünür’ Davranış Profili

Schein tarafından belirtilen üçüncü kabul görme sorunu da ‘Tarafsız Düşünür’ dür. Bu grup üyesi, kişisel gereksinimlerinin ve amaçlarının, takım çalışması süresince karşılanıp karşılanmayacağı hakkında endişelidir. İnsanlar gruplara değişik sebepler yüzünden katılır. Bir grup üyesi aşırı derecede pasif, çok düşünceli ve hatta dar görüşlü olduğunda, bu sebepler grubun amaçları ve kişisel amaçlar arasında belirsizlik oluşturabilir. Bu durumda tarafsız düşünür, grup amaçlarının şahsi gereksinimlerini tatmin edecek fırsatlar içerip içermediğine karar vermeye çalışır. Bu sorun çözülene dek, bu üyenin tüm potansiyelini bir grup kaynağı olarak kullanmak zor olabilir.

## 2.5. Yüksek Başarı Gösteren Grupların Karakteristik Özellikleri

Günümüz işletmelerinde örgütsel bir başarı için takım çalışması zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Böyle bir başarıda yöneticilerin, bu tür yüksek performanslı grupları oluşturmada ve üyelerinin tatminlerini sağlamada önemli sorumlulukları vardır. Başarılı çalışma gruplarının genelde ortak bir amaç, güven, destek, karşılıklı etki, açık bir iletişim, yüksek katılım, sorunlarla başa çıkabilme becerisi gibi önemli bazı nitelikleri mevcuttur<sup>187</sup>.

Yüksek performanslı çalışma gruplarının ortak özellikleri genelde sekiz başlık altında toplanmaktadır. Bunlar:

---

<sup>187</sup> Robert K. Wysocki, **Building Effective Project Teams**, Journal of Computer Assisted Learning, 19 (2003), s.26.

**a-) Katılımcı Liderlik Biçimi**

Liderlik, bir grup için en önemli kavramlardan biridir. Gruplarda, grubun başarılı olup olmaması liderinin iyi bir lider olup olmamasıyla doğrudan ilişkilidir. Katılımcı liderlikte lider üyelerini bilgili kılar, onları düşünce ve eylemlerinde serbest bırakır ve hizmet eden bir yaklaşım sergiler. İyi bir grup lideri, kararlarını gruba danışarak alan, grubun ihtiyaçlarını bilen ve bunlara göre çözümler arayan, liderliği çerçevesinde grup üyelerine destek olan bir liderdir. Lider, kendisine üyelerce olabilecek aşırı bağlılığı önlemeli, ama öte yandan da varlığını grup üyelerine her zaman hissettirmelidir. Grubun etkinliği, liderin etkinliği ile doğru orantılıdır.

**b-) Ortak Sorumluluk**

Burada her takım üyesinin yapılan işten kendini sorumlu ve hatta yönetici hissettiği bir ortam yaratılarak performansları arttırılmaya çalışılır. Gerekli durumlarda üyelere ilave sorumluluklar verilerek gruba ilgili olaylara bir de yönetici gözüyle bakmaları sağlanabilir.

**c-) Ortak Amaç**

Burada üyelere böyle bir grubun neden kurulduğuna ve nasıl bir fonksiyon gördüğüne ilişkin bir duygu verilmeye çalışılır.

**d-) Olumlu ve Yüksek İletişim**

Burada üyeler arasında açık bir güven ortamı ve dürüst bir iletişim sağlanır. Üyeler düşüncelerini gruplarında rahatça ortaya koyabilmeli, fikirlerini tartışabilmelidirler.



### **e-) Görev Odaklı Çalışma**

Grubun yaptığı toplantılarda üyelere, sonuca çabuk ulaşmaya ilişkin kararlar almaları sağlanmaya çalışılır.

### **f-) Geleceğe Yönelik ve Değişmeye Açık Potansiyel**

Burada değişme, gelişmenin bir fonksiyonu olarak düşünülüp, üyeler değişme doğrultusunda pekiştirilir.

### **g-) Yaratıcılık Yeteneği**

Üyelere yaptıkları işe kendi yaratıcılık yeteneklerini katmaları istenir. Üyeler ancak böyle bir katılımla değişik ve başarılı işler ortaya koyabilirler.

### **h-) Hızlı Tepki ve Karar Verme Biçimi**

Burada amaç grup üyelerinin fırsatları zamanında değerlendirip, gecikmeden karar vermelerini sağlamaktır. Böylece bu tür özelliklere sahip olan gruplar, daha başarılı olma şansına sahip olacaklardır.

Çalışma gruplarının başarılı olmalarını etkileyen bir diğer faktör de informal rollerdir. Gerçekten takımların sahip oldukları birçok sorunun çözümünde üyeler kendilerinin ve başkalarının rollerini iyice anladıkları ölçüde gruba katkıda bulunmaktadır<sup>188</sup>. Burada yöneticiler ortak bazı amaçları gerçekleştirmek için yanında çalışan kişilere farklı roller vererek, onları motive ederek görev yaparlar. İşte bu informal roller iyi bilindiği ölçüde grubun başarısı veya amacına ulaşma şansı artar. Diğer bir deyimle yüksek performansla sahip bir çalışma grubu geliştirmek yöneticilerin bu grubun rollerini iyi bilmelerine bağlıdır. Bu üyeler anahtar olan temel rollerini en iyi şekilde bilip bu rolleri sahip oldukları yetenekleri kullanarak yerine getirmek

---

<sup>188</sup> Wanous, Reichers ve Malik, **Ön.ver.**, s.688.

durumundadırlar. Genelde bir çalışma grubunun yerine getirmek zorunda olduğu dokuz temel iş fonksiyonu veya rol mevcuttur<sup>189</sup>.

### **i-) Öğüt Verme**

Üretilen bir ürün için bilgi toplamak, toplanan bilgiyi başkalarına aktarmak veya bir hizmetin kalitesi hakkında fikir verme anlamında kullanılmaktadır.

### **j-) Yenilikçi Olma**

Bu yeni fikirler ortaya atma veya eski sorunlara yeni yollarla çözümler getirme anlamındadır. Günümüz rekabet ortamında yenilikçilik çok önemli bir fonksiyon görmektedir.

### **k-) Destekleme**

Burada yeni fikirler geliştirme ve bunları ortaya koyan insanlara destek verme, onları yeni şeyler ortaya atmalarında ikna etme gibi bir fonksiyon görülmektedir. Çalışma grupları kendilerini, finansal kaynakları iyi kullanma, yeni üyeler kazanma, yaşamda kalma ve gelişme açısından devamlı desteklemelidirler. Grupların liderleri, yöneticiler, pazarlama ve satış elemanları en çok desteklenen kişilerdir.

### **l-) Geliştirme**

Bu da yeni fikirler geliştirip pratikte uygulama anlamındadır. Fikirler yönetim tarafından onaylanıp yaygınlaştırıldıktan sonra, takım içindeki geliştiriciler bunların nasıl üretilip dağıtılacağını, pazarlanacağını incelemeye başlarlar. Üretim mühendisleri veya proje yöneticileri böyle bir sorumluluğa sahiptirler.

---

<sup>189</sup> Tranfield, Ivor, Wilson, Smith ve Foster, **Ön.ver.**, s.36.

**m-) Organize Etme**

Burada yeni bir ürünün veya hizmetin üretilebilmesi için uygun bir yapı hazırlanır. Yani hangi işi kimin yapacağına karar verme, görev ve iş bölümünü düzenleme anlamındadır. Organize etme her yöneticinin temel bir fonksiyonudur.

**n-) Üretme**

Çalışma gruplarının amacı mal ve hizmet üreterek elde edecekleri karı arttırmaktır. Genelde tüm çalışma grupları bir şey üretirler. Bu bir rapor, bir soruna çözüm, yeni bir düzen olabilir. Görev yapan insanların en temel fonksiyonu bir şey üretmektir.

**o-) Denetleme**

Denetleme belirli bir kalitenin muhafaza edilmesi ve gerekli dokümanların saklanması için yapılır. Denetlemede bütün detaylara inilip kontrol edilmeli, doğrulanıp tastiklenmelidir.

**ö-) Muhafaza Etme**

Burada amaç grupların çalışabileceği güvenli ortamı sağlayarak onların maksimum derecede etkili olarak çalışabilmelerini kolaylaştırmaktır.

**p-) Kaynaştırma**

Bu son fonksiyon maksimum bir yardımlaşma, fikir alışverişi, beceri ve deneyim sağlamak için bütün iş rollerinin koordinasyonunu veya kaynaştırılmasını içerir. Genelde yöneticiler formal olarak bu iş için atanırlarsa da, çalışma grubu üyeleri bu rolün gerçekleşmesine büyük katkı sağlarlar.

Örgüt içinde çalışanlar genelde bu grup rollerinden herhangi birini yerine getirebilir, ancak bazıları bu rollerden bir kaçını daha etkin ve daha kolay yapabilmektedirler<sup>190</sup>. Bu nedenle bireyin tercihleri ile iş fonksiyonları birleştirildiğinde bireyler daha güdülenmiş olarak bu görevleri yerine getirmektedirler.

Grup yönetimi tekerleği olarak açıklanan bir modelde bireylerin iş tercihleri ve onlarla ilgili olan rolleri dokuz ayrı başlık altında açıklanmaktadır. Bu modelin görsel olarak açıklaması, Şekil - 3 'te incelenebilir. Bu modele göre bireyin iş rolleri şunlardır:

#### **r-) Yaratıcı –Teşvik Ediciler**

Bu kişiler daha hayalci olup fikirleri ve kavramları biraraya getirmede başarılı olan insanlardır. Daha çok bağımsız bir biçimde kendilerine uygun zaman ve mekanda çalışmayı tercih ederler. Varolan yaratıcılıklarının ortaya çıkması için, örgütsel baskılardan uzak kalmayı ve bağımsızlığı tercih ederler. Böylece yeni fikirler geliştirme ve uygulama olanağı bulurlar.

#### **s-) Keşfedip-Yükselticiler**

Bu kişiler fikirler üretip ortaya atarak insanların ilgilenmelerini sağlar. Genelde örgütün dışında ne olup bittiğini araştırıp, çeşitli fikirler getirip, insanlarla ilişki kurar, bilgi ve kaynak sağlarlar. Fikirler ileri sürmede ve benimsetmede başarılı olan bu kişiler, organize etme, kontrol etme, geliştirme ve uygulamada çok başarılı değildirler. Yeni fırsatlar arayan, başkalarından fikirler çalıp onları yücelten kişilerdir. Ancak uzun süre bir projeye takılı kalırlarsa sıkılıp vazgeçerler.

#### **ş-) Bulup-Geliştiriciler**

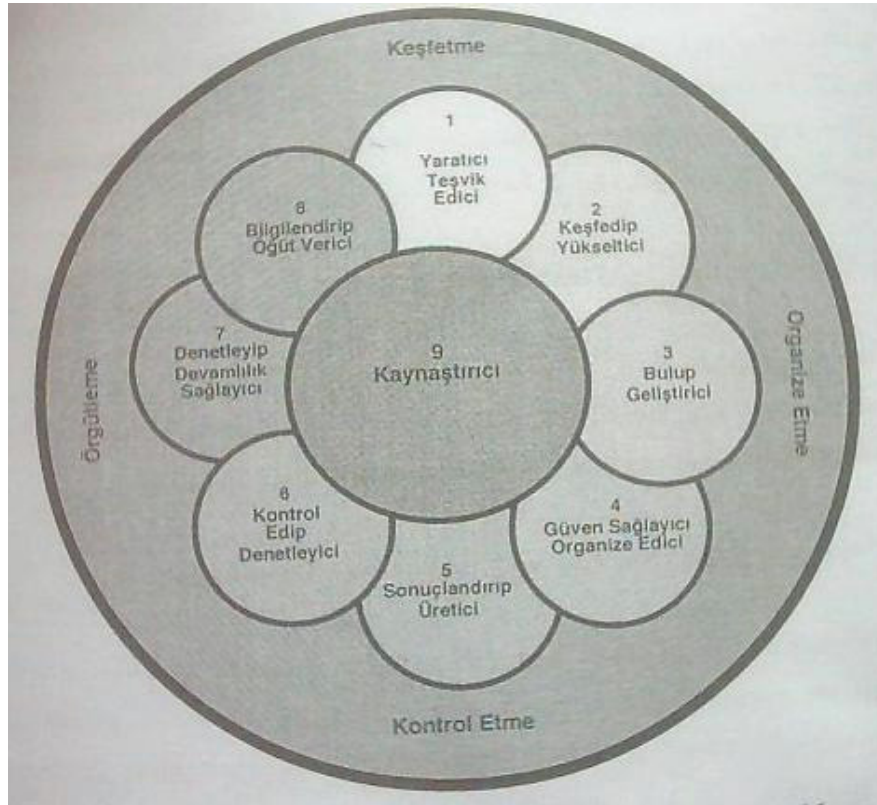
Bu insanların analitik becerileri çok yüksektir. Birçok seçenek içinden en iyiyi bulup karar vermede, değerlendirmede çok başarılıdır. Diğer bir deyimle ortaya atılan fikirleri veya projeleri test eden insanlardır.

---

<sup>190</sup> Bernstein, **Ön.ver.**, s.318.

### t-) İvme Sağlayıp-Organize Ediciler

Bir projenin çalışabilmesi için çalışma prosedürlerini, gerekli yapıyı ortaya koyan, işlerin yürümesini sağlayan kişidir. Amaçları belirleyen, planlar yapan, çalışanları organize eden, yapılacak iş için kesin zamanı belirleyen ve gerçekleştiren kişidir.



Şekil – 3 Grup Yönetim Tekerleği

Enver Özkalp, 1997, s.31.

### u-) Sonuçlandırıcı-Üreticiler

Bir ürünü ortaya çıkarmaktan büyük gurur duyan, bunun için gerekli hizmeti verip üreten kişidir. Bunlar da bir önceki çalışma rolü gibi sonuçlarla veya çıktılarla ilgilidir. Bu insanlar, bir takım çalışma prensipleriyle tutarlı bir biçimde çalışıp üretmekten zevk duyarlar.

### **ü-) Kontrolcü-Denetleyiciler**

Bu kişiler, detaylı çalışmadan hoşlanan, rakam ve oranların doğruluğunu göstermeye çalışan kimselerdir. Son derece dikkatli ve titiz çalışma özelliğine sahiptirler. İmla kurallarından gramer kurallarına kadar dikkatlice kontrol yaparlar.

### **v-) Destekleyici-Devamlılık Sağlayıcılar**

Bu kişiler herşeyin düzen içinde gitmesini sağlamaya çalışan, işin hem fiziksel hem de sosyal yanlarından gurur duyan kimselerdir. Bunların birlikte çalıştıkları kişileri destekleme, onlara yardımcı olma özelliği bulunur. Grupların düzenliliğini, birlikteliğini sağlamada önemli bir görev üstlenirler.

### **y-) Bilgilendirip-Öğüt Vericiler**

Bu kişiler çok iyi dinleyicidirler. Hiçbir zaman görüşlerini ön plana çıkarıp başkalarına baskı ile kabul ettirmezler. Bir karara varmadan önce bilgi toplamayı tercih ederler. Ancak her türlü bilgiyi elde ettikten sonra fikir sahibi olup karar verirler. Grupların iyi bir kararını desteklerken, eğer kötü bir sonuç ortaya çıkabilecekse mümkün olduğu kadar onları bu karardan vazgeçirmeye çalışırlar.

### **z-) Kaynaştırıcı-Birleştiriciler**

Bu son rol, bütün grup üyelerinin koordinasyonunu sağlama ve onları birleştirme fonksiyonunu üstlenerek bütün üyelere yardımcı olur. Ancak diğer rollerle örtüşür. Kaynaştırıcılar, bütün görüşleri öğrenmeye çalışırlar. Aşırı uç fikirlerden hoşlanmazlar. Çünkü amaçları, grup üyelerinin koordinasyonunu sağlamak, onları birleştirmektir. Bu kişiler, üyeler arasındaki olumlu ilişkileri destekleyerek sosyal bir birlik oluşmasına da yardımcı olurlar. Bu açıdan da gruplar için çok gerekli kişilerdir.

İnsanlar zorlandıkları takdirde bu rollerden herhangi birini yerine getirebilirler. Ancak çoğunluğu bunlardan sadece kendilerine uygun birkaç tanesini tercih eder. İşte bu noktada yöneticilere önemli bir görev düşer. Çünkü yöneticiler, yanında çalışan insanların hangi yönlerinin zayıf, hangi yönlerinin kuvvetli olduğunu bildikleri sürece onlara uygun rolleri verebilir ve onların bu yönlerinden dolayı takıma olabilecek katkılarını hissedebilirler<sup>191</sup>. Böylece hem takım üyeleri yeteneklerini gösterebilme olanağına kavuşur, hem de rollerinin gereklerini daha iyi yerine getirirler. Bunun tersi durumlarda ise üyeler kendilerinden olmayan yeteneklerini, rolleriyle bağdaştıramayacaklarından zor durumlara düşüp başarısız olurlar<sup>192</sup>. Bu da grup etkinliğini ve başarısını azaltıcı bir etki yapar.

## 2.6. Grupların Sorunlarının Saptanması

Çalışma grubu oluşturma, genellikle gruptan olmayan bir başkası tarafından başlatılır. Çünkü bir lider, yüksek düzeydeki bir yönetici, grup üyelerinden birisi veya bir danışman, grubun iyi bir biçimde çalışmadığını, sorunlarının olduğunu farkına varır. Örneğin üyeler arasında oluşan düşmanlıklar, devamlı geç kalma, toplantılara katılmama, düşük standart ve eğitim düzeyi, olumsuz dedikodular, birbirlerini alaya alma, yanlış anlaşılmalara nedeniyle kararların uygulanamaması, sorumluluk almada görülen isteksizlikler, grup üyelerinin birbirlerine yardımcı olmamaları gibi nedenler bir sorunun varlığının göstergeleri olmakla beraber bunun ne olduğunu ortaya çıkarılması hiç de kolay olmamaktadır<sup>193</sup>. Örneğin, üretim azalışı rol belirsizliğinin veya yetersiz kaynakla çalışmanın veya kişilerarası bir düşmanlığın sonucu olabilmektedir.

Başarılı bir grup oluşturabilmek, grubun belirgin olan ihtiyaç ve sorunlarının en iyi ve net bir şekilde teşhis edilip saptanmasına bağlıdır<sup>194</sup>. Etkili olmayan bir çalışma grubunun, başarısızlığının anlaşılması veya teşhis edilmesi için şu noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir;

<sup>191</sup> Brem, **Ön.ver.**, s.136.

<sup>192</sup> Özkalp, **Ön.ver.**, s.34.

<sup>193</sup> Francis, **Ön.ver.**, s.225.

<sup>194</sup> Goodman, **Ön.ver.**, s.221.

### a-) Grup Dışındaki İnsanlarla Olan İletişim

Eğer insanlar grup içinde yapılan toplantılarda belirli bilgileri almakta isteksizlik gösteriyorsa bu durum, grup içinde bir sorunun varlığının işaretidir veya çalışmayan birşey olduğunun göstergesidir<sup>195</sup>. İnsanlar bunları başkalarıyla kapalı kapılar ardında konuşarak veya koridorlarda başkalarıyla tartışarak gösterirler. Olumlu gitmeyen bir takım şeyleri diğer insanlara aktarırlar, onların desteklerini veya fikirlerini almaya çalışırlar.

### b-) Lidere Olan Aşırı Bağlılık

Lider, bir takım hareketlerinde çok önemli bir girişimcidir. Eğer üyeler birbirlerine tam anlamıyla güveniyor ve bir hareketin veya eylemin yapılmasına inanıyorlarsa lider olmadan da bunu yapabilirler<sup>196</sup>. Lidere çok bağlı kalmak, onun fikirlerine sadık kalmak da bazen bir uyumsuzluğun göstergesi olabilmektedir. Bir grup, üyenin lidere aşırı bağlılığı, bir diğerinin böyle bir davranış sergilememesi, grup için bazı sorunların çıkacağına bir işaretidir.

### c-) Gerçekleşmemiş Kararlar

Belirli bir konuda bir takım kararlar alınmış olmasına rağmen, bunlar uygulamaya geçmemişse, insanların bu kararlar konusunda şüpheleri var demektir<sup>197</sup>. Bu da kararlara ilgi duymadıklarının veya kararlara katılmadıklarının bir işaretidir. Bu tür bir davranış biçimi bir sorun alanının varlığına işaret etmektedir.

<sup>195</sup> Duncan, **Ön.ver.**, s.165.

<sup>196</sup> Acar Baltaş, Ekip Çalışması ve Liderlik (2. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, Şubat, 2001), s.88.

<sup>197</sup> Paul J. Componation ve Philip A. Farrington, "Identification of Problem-Solving Tools to Support Continuous Process Improvement Teams," **Engineering management Journal**, Vol.12, No.1, (Mart 2000), s.62.



#### **d-) Gizlenen Çatışmalar**

Etkili bir grup, kendi içindeki tartışmalara, sürtüşmelere tolerans gösterir ve bunları, açık bir biçimde tatmin edici çözümler bularak gidermeye çalışır<sup>198</sup>. Eğer bu sürtüşmeler açığa vurulmaz ise takım üyeleri bunları üretimde yansıtarak tatminsizliklerini ifade etmeye çalışırlar.

#### **e-) Çözumsuz Tartışmalar veya Kavgalar**

Sık sık herkesin içinde olan, açık kavgaya dönük tartışmalar, başkalarını aşağılamak, incitmek, üzme daha derinlere varan birtakım sorunların göstergesidir<sup>199</sup>.

#### **f-) Sadece Kendi Çıkarlarını Düşünen Alt Grupların Oluşumu**

Grup içinde varolan alt gruplar, grubun genel ihtiyaçlarını gözardı edecek bir biçimde kendi isteklerini ön plana çıkarıp taleplerde bulunuyorlarsa, takımın genel çıkarları tehlikeye düşüyor demektir<sup>200</sup>. Alt grupların bu tür davranışları veya bu tip taleplerin sayılarının artışı, bazı olumsuzlukların birer göstergesi olabilir.

Grupla ilgili sorunlar kıt olan kaynaklardan, iş belirsizliğinden, rol çatışmasından, gerçekçi olmayan iş yüklerinden kaynaklandığı gibi bireylerin kendilerinden de kaynaklanabilir<sup>201</sup>. Sorunlar, işlerin yeniden tasarımı, ilave kaynak dağılımı, iş ve birey arasındaki uyumsuzlukların giderilmesi gibi yollarla çözülmeye çalışılır.

Bir sorun varsa bu sorunun tanımlanması, teşhis edilmesi ve değerlendirilmesi için öncelikle grupla ilgili, grubun durumunu yansıtan tarafsız veriler toplanmalıdır. Grup hakkında veriler toplandıktan sonra grup için hangi konuların önemli olduğu ortaya çıkmış olur. Bu konuları aydınlatmaya yardımcı olabilecek her bilgi tanımlanarak

<sup>198</sup> Compton ve Farrington, **Ön.ver.**, s.64.

<sup>199</sup> Falcioni, **Ön.ver.**, s.94.

<sup>200</sup> Compton ve Farrington, **Ön.ver.**, s.65.

<sup>201</sup> Francis, **Ön.ver.**, s.231.

paylaşılır. Amaç, grubun etkin bir biçimde çalışmasını sağlamak ve bunu etkileyecek olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve uyum sağlamaktır.

İkinci adım, öncelikleri saptayıp grubun gündemini oluşturmaktır. Burada en önemli şey grubun kendi yapısı içinde çözebileceği şeyleri gündeme koyup ön plana almasıdır. Böylece grup, olumlu bir başlangıç yapacak ve bundan dolayı da kendini mutlu hissedip, sorun çözme yeteneklerini geliştirdiği için tatmin olacaktır<sup>202</sup>. Böylece konular önem sıralarına göre ayrılarak, aciliyet bekleyen konular öne alınır. Grubun zamanla yaşayarak çözeceği veya birlikte yaşamak zorunda olduğu konular olabilir. Grubun çözemeyeceği ancak başkalarının çözebileceği konular var ise yetki verilerek diğer kimselere çözüm için aktarılır. Çözüm böylece uzman kişilere bırakılmış olur.

Sorunun teşhisi, gözleri bir diğer aşamaya götürmektedir. Bu aşama, sorunlara nasıl çözüm getirileceği, ne tür hareket planları yapılacağı konusundadır. Sorunların çözümü için bazen o çalışma grubu içinde alt gruplar kullanılabilir<sup>203</sup>. Böylece grubun sorunları için gündem belirlenerek hareket veya eylem planları oluşturulur. Hareket planı genelde sorunun tanımı, önerilebilecek çözüm yolları, çözümde hangi kişilerden yararlanılabileceği ile sonuçların elde edilebileceği son tarihi içeren bir kapsamdan oluşur.

Sorun çözme oturumları, bu süreci gözlemleyen bir kimse için hangi davranışların sorun çözümünde yardımcı olacağı, hangilerinin ayırıcı olacağı ve alternatif çözüm yolları sunacağını izlemek açısından büyük bir fırsattır<sup>204</sup>. Gruplar sürekli olarak göstermiş oldukları performansları gözlemek ve öğrenmek durumundadırlar. Grup üyelerinin, bu sürecin gözlemcisi olarak bu oturumlara davet edilip, grubu ilgilendiren tartışmaları izlemelerinde büyük fayda vardır. Böylece grup üyeleri yapıcı bir takım önerileri bir alışkanlık haline getirecek ve bozucu, ayırıcı davranışların çözümlerini ve verdiği zararları öğrenecektir.

---

<sup>202</sup> Langfred, **Ön.ver.**, s.149.

<sup>203</sup> Logemann, **Ön.ver.**, s.34.

<sup>204</sup> Meredith, **Ön.ver.**, s.332.

Sorun çözüme aşaması, hareket planlarının yapıldığı, bu eylemlerle ilgili uygulamaların yer aldığı ve sonuçlarla ilgili bilgilerin tartışıldığı ve kararlara bağlandığı oturumlardır. Eğer bu eylem planları bir farklılık yaratacak ise bunlar biran önce işleme konulup uygulanmalıdır. Bir ay içinde de takip eden toplantılar düzenlenip, bu planların ne kadar başarılı olduğu değerlendirilip, bundan sonra neler yapılabileceği tartışılmalıdır<sup>205</sup>. Grup lideri her hafta grubun gösterdiği gelişimleri izleyerek, süreklilik toplantılarında bunu açıklar ve yönetimin takımın gelişmesi konusunda ne kadar ciddi bir eğilimin içinde olduğunu ifade eder. Aksi halde grup oluşturmadaki heves giderek azalır ve katılımcılar kendi günlük işlerine dönerek takım ruhundan uzaklaşırlar.

## 2.7. Çalışma Gruplarını Geliştirmenin ve Daha Etkili Kılmanın Yolları

Çalışma gruplarını daha etkili kılmanın en önemli yolu, grup içindeki mevcut sorunları gidermektir<sup>206</sup>. Çalışma grubu, üyelerden olduğundan elbetteki sorunlar genelde üyelerin kendilerinden kaynaklanmaktadır. Burada kolaylaştırıcılar veya grup liderinin hazırladığı, her üyenin gelişimini içeren bir bilgi özeti faydalı olur. Buna kişisel gelişim dosyası da denebilir. Bu dosya içinde bu kişinin desteğinin nasıl kazanılabileceği, nasıl bir koordinasyon ve bilgi paylaşımı sağlanabileceği, bu kişinin sorunlarının nasıl tanımlanıp, çözümlenebileceğine ilişkin bilgiler yer alabilir.

Sorunları olan bir üyenin sorunlarının tanımlanması herşeyden önce o kişiyi yakından tanımlamakla mümkündür<sup>207</sup>. Yani onu mutlu eden, heyecanlandıran şeyleri bilmek bunları grubun menfaatleri doğrultusunda kullanmak gerekir. Eğer bu kişi belirsizliklerden hoşlanmıyorsa, ona sorununu en açık biçimde açıklamak ve bunun doğurabileceği sonuçları göstermek uygun yollar olabilir.

Ancak, bir sorunu çözümlenmenin bilinen en uygun yolu, elbetteki eğitimidir. Bu konuda American General Elektrik şirketinin geliştirdiği on basamaklı bir eğitim modeli

<sup>205</sup> Maar, Jennings, Heavrin, **Ön.ver.**, s.324.

<sup>206</sup> Goodman, **Ön.ver.**, s.237.

<sup>207</sup> Flesh, **Ön.ver.**, s.98.

konuya yardımcı olması açısından başarı ile kullanılabilir bir örnek oluşturmaktadır<sup>208</sup>. Bu model ve basamakları şu şekilde açıklanabilir;

**a-) Eğitimle ilgili güven sağlama**

Burada eğiticilerin bilgilerini ve inandırıcılıklarını ortaya koyması gerekmektedir. Eğitim verecek kimseler ne kadar inandırıcı ve güvenilir kimseler olursa, insanların katılım ve dinleme oranı da artacaktır.

**b-) Geniş bir duyurum**

Burada eğiticiler konuyla ilgili heyecanlarını yatıştırmalı ve çözümlenmemiş bazı konuları gidermelidirler. Bunun da insanlara duyurulması katılımcıyı tatmin eder.

**c-)Oryantasyon sağlama**

Burada eğiticiler sözel yönlendirmeler ile ne tür davranış beklentisi içinde olduklarını açıklarlar.

**d-) Eğitim sürecine yatırım yapma**

Burada takımın sorunlarının üyeleri tarafından saptanmış ve ilgilerinin belirlenmiş olması gerekir.

**e-) Grup amaçlarının oluşturulması**

Eğitilenler bu aşamada geniş bir katılımıla kendi misyonlarını, amaçlarını ve bunları nasıl gerçekleştireceklerini belirlerler.

---

<sup>208</sup> Wellins, **Ön.ver.**, s.72.

### **f-) Grup süreçlerini kolaylaştırma**

Eğitilen üyeler gruptaki görevlerini nasıl yapacaklarını, hangi tekniklerin olduğunu, katılımın nasıl sağlanacağını bu aşamada öğrenirler.

### **g-) Grup içi prosedürleri belirleme**

Bu aşamada toplantı formatlarının hazırlanması, kimin kime rapor vereceğinin belirlenmesi, çağrılarının yapılması, sorunların tartışılması, çözüm önerileri, eylem planları ve yeni görevlerin teslimi yapılır.

### **h-) Grup içinde çeşitli süreçlerin oluşturulması**

Çalışma grubu kendini yönetme niteliğine sahipse de, liderler grup içinden seçilmeli ve bunun için diğer üyelerle sıkı bir ilişki içine girilmelidir. Bu süreçlerin nasıl oluşacağı bu aşamada yer almaktadır.

### **i-) Eğiticilerin rol değişimi**

Grup, yaptığı çalışmalarla tecrübe kazanıp güçlendiği ölçüde, eğitmenler daha pasif roller alarak görev değişiminde bulunurlar.

### **j-) Eğitmenlerin görevine son verme**

Artık grup tek başınadır ve kendi kendilerini yönetme becerilerine sahip olmuştur. Bu nedenle eğiticilerin rolü sona erer.

General Elektrik'teki eğitimcilere göre bu şekilde eğitilen gruplar, konuya kendini veren ve birlikte çalışmaktan hoşlanan kişiler olup, yüksek standartlar peşinde olan, yüksek bir üretkenlik sergileyen ve en iyiyi yapma peşinde olan insanlardır<sup>209</sup>.

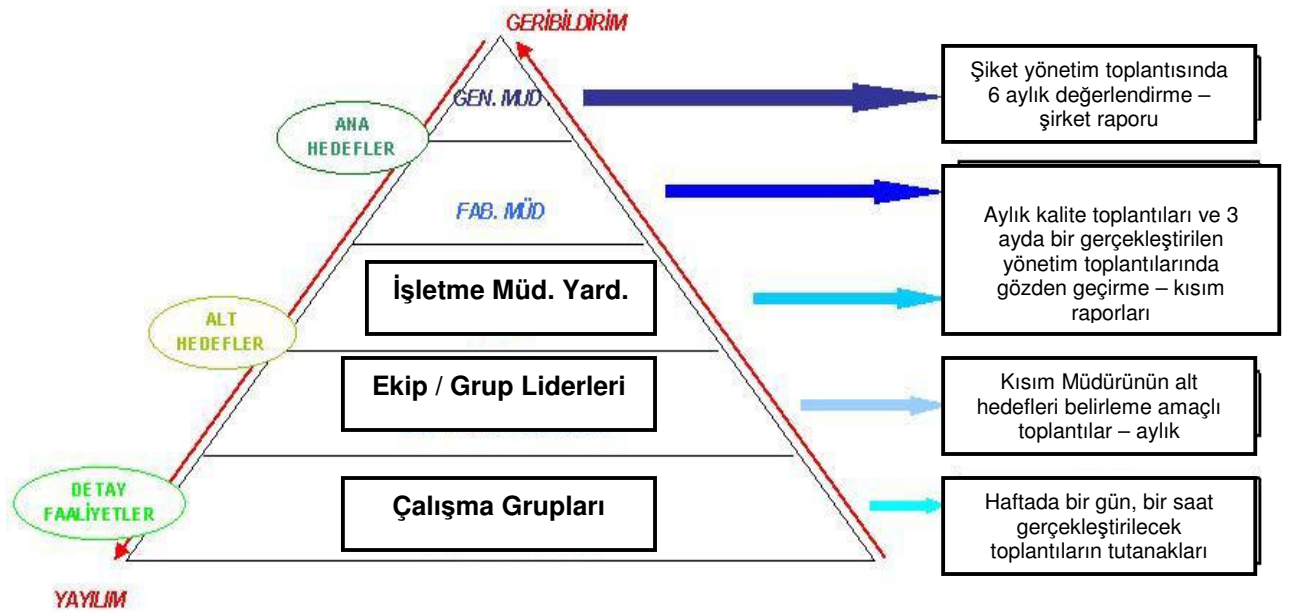
---

<sup>209</sup> Wellins, **Ön.ver.**, s.75.

Çalışma gruplarını etkili kılmamanın en önemli noktası, görüldüğü gibi grup üyelerinin kendilerini sık sık değerlendirmelerine olanak sağlamaktır<sup>210</sup>. Böylece gruplar misyonlarını, başarı amaçlarını, güçlerini, açık ve doğru bir iletişimi ve pozitif rol ve normlarını ölçme olanağına kavuşup daha zor görevlere hazır hale geleceklerdir.

## 2.8. Çalışma Gruplarının Yalın Üretim Sistemi İçindeki Çalışmaları

Çalışma grupları yalın üretim sisteminin en önemli yapı taşlarından biridir. Çalışma grupları, yalın üretim sisteminin pratikteki uygulama kısmıdır. İşin asıl içinde bulunan, işi yapan, değer ve israfın her iki tarafında da parçaları bulunan ve değeri de israfı da meydana getiren en küçük yalın üretim sistemi birimidir. Çalışma gruplarının yalın üretimdeki yeri ve önemi, Yalın Üretim Sistemi Ağacı'nda şematik olarak gösterilmiştir. (Ek-2'ye bakınız.)



Şekil - 4 Hedeflerin Yayılımı

Çalışma Grupları Eğitim Notları, 2004.

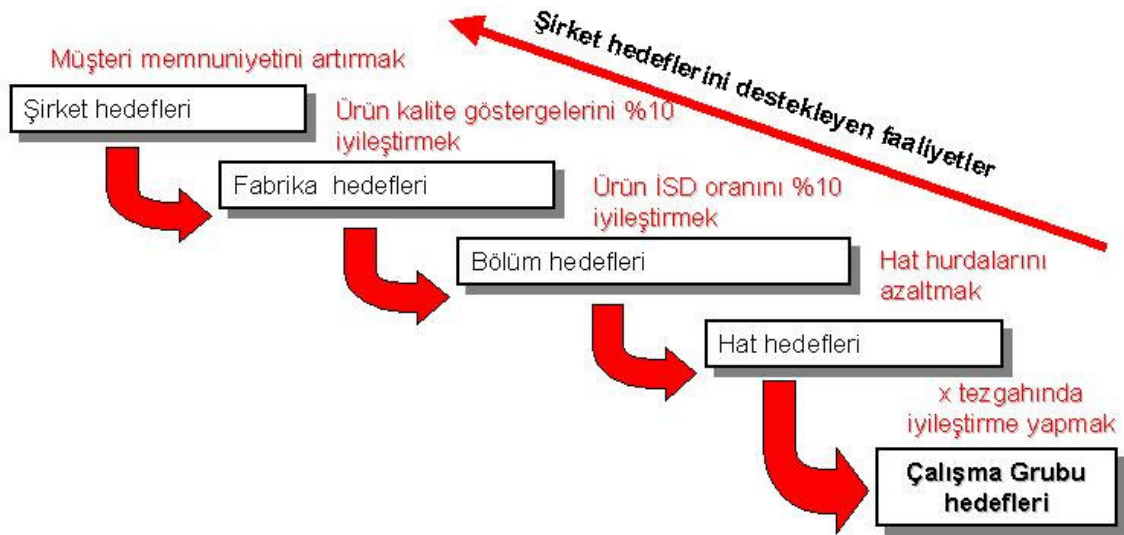
<sup>210</sup> Meredith, **Ön.ver.**, s.335.

Klasik organizasyonların aksine yalın üretim sistemindeki faaliyet planlarında, yalın üretim konusunda açıklanmış olan ana göstergeler üzerinden yıllık planlar yapıp hedefler belirlenmektedir. Yalın üretim sistemi yürütme komitesinin belirlediği bu hedefler, diğer yöneticiler ve çalışma gruplarına kadar uzanan bir mekanizmayla her kısmın kendi göstergeleri cinsinden desteklenmektedir. Şekil-4, hedeflerin üst yönetimden çalışma gruplarına kadar nasıl yayıldığını ve çalışma gruplarının şirket hedeflerini nasıl desteklediğini şematize olarak ifade etmektedir.

Hedeflerin çalışma gruplarına kadar uzanan bir yapıda nasıl yayıldığına bir örnek vermek gerekirse; Şirket hedefi olarak ‘Müşteri memnuniyetini arttırmak’ belirlenmiş olsun. Bu durum işletme hedefi olarak, ürün kalite göstergelerini %10 arttırmak olarak belirlenebilir. Aynı şekilde bu hedef, bölüm hedefi olarak da ürün ilk seferde doğru yapma oranını %10 iyileştirmek olarak yansıyabilir. Aynı durum üretim

## □ Hedeflerin Yayılımı

*Somut hedeflerin belirlenmesi ve çalışma gruplarına kadar aktarılması*



Şekil – 5 Çalışma Grupları Hedeflerin Yayılımı Örneği

hatlarına da hat hurdalarını belli bir yüzde ile azaltmak şeklinde yansımış olur. Zincirin son halkası olan çalışma grupları da bu hedefi X tezgahında iyileştirme yapmak olarak belirleyip en yukarıda belirlenen bu hedefi desteklemeye çalışmış olurlar. Şekil-5'te yalın üretim sistemindeki hedeflerin yayılımı şematize edilmiştir.

Çalışma grupları, yalın üretim sistemi içinde yaptıkları çalışmalarını çalışma grubu panolarında dosyalayarak takip ederler. Çalışma grubu panoları, yalın üretim sistemi ana göstergeleri temel alınarak oluşturulur ve panolar bütün işletme içinde aynı şekilde sahiptir. Çalışma grubu panoları grubun olduğu alanda bulunur veya gruba yakın uygun bir alana yerleştirilir. Grup üyeleri panoya kolayca ulaşabilmelidir. Çalışma grubu panoları düzenli olarak güncellenir. Panoda sergilenen bilgiler çalışma grubu ile ilgili güncel bilgilerdir. Çalışma grubu panoları, çalışma grubunun açıkça görülebilir hedeflerini ve bu hedefler doğrultusundaki performansını temel almaktadır. Tablo-3'te çalışma grubu panosunun üzerinde gösterilebilecek çalışmalar özetlenmiştir.

Çalışma grubu panoları gruba, geliştirme öncelikleri ve olanaklarını belirlemede yardım eden ve hedefler doğrultusundaki performansın izini süren araçlar olarak kullanılır. Grup üyeleri düzenli olarak ve sıklıkla panoya başvururlar. Bunun amacı grubun işini yürütmesine yardımcı olmaktır. Bu sadece bir bilgi göstergesi olmamalıdır. Örnek bir çalışma grubu panosunun fotoğrafı Ek-3'te görülebilir.



Tablo – 3 Çalışma Grubu Pano Standardı

GÖSTERGELER	LAYOUT				
	İSG/İÇ DÜRC	KALİTE	ÜRETİM/TESLİMAT	MALİYET	MOTİVASYON
<p>*İş Güvenliği Hilali</p> <p>*Hava Tüketimi</p> <p>*Su Tüketimi</p> <p>*Enerji Tüketimi</p> <p>*Yağ/Kesme sıvısı tüketimi</p> <p>*VOC (Belirli noktalarda)</p> <p>*Atık Takibi (Belirli noktalarda)</p>	<p>*TSU (Talaşlı İmalat ve Montaj hatlarında)</p> <p>*Odıt puanları (Talaşlı İmalat hatlarında)</p> <p>*R/1000 (Montaj hatlarında)</p> <p>*CPU (Montaj hatlarında)</p> <p>*NOVAC (Montaj hatlarında)</p> <p>*Teardown (Montaj hatlarında)</p> <p>*PPM (Montaj hatlarında)</p> <p>*SİMLM (Montaj hatlarında)</p> <p>*AADS (Bakım)</p> <p>*Güvenlilik artışı(Bakım)</p> <p>*İç/ dış müşteri şikayetleri</p> <p>*İç müşteri şikayeti-TAKİM KALIP</p> <p>*İç müşteri şikayeti-TEŞİS BAKIM</p> <p>*İç müşteri şikayeti-DEA</p> <p>*Kesintisiz ve Güvenli Enerji-ŞALT MERKEZİ</p> <p>*Basınç ve nem oranı iyi hava-KAZAN</p> <p>*Red parça oranı iç müşteri şikayeti-GGK</p> <p>*Ölçüm süresi-KİMYA LAB.</p> <p>*Hata puanı-TRANSİT TEST</p> <p>*Gelen parça analizi-SİMLM</p> <p>*Red parça oranı-AMBARLAR</p> <p>*Anket sonuçları-ÖMÜR YEMEK</p> <p>*Atık su parametreleri-ARITMA</p>	<p>*PU (Montaj hatlarında)</p> <p>*AAS (Talaşlı imalat hatlarında)</p> <p>*Hat Duruş Metrikleri (Talaşlı imalat ve Montaj)</p> <p>*EEO (Talaşlı İmalat hatlarında)</p> <p>*Kanbana uyum (Talaşlı İmalat)</p> <p>*OAGS (Bakım)</p> <p>*PU-TAKİM KALIP</p> <p>*PU-TEŞİS BAKIM</p> <p>*Ortalama Ölçüm süresi-DEA</p> <p>*Atık su karşılama oranı-ARITMA</p> <p>*Habersiz kesinti-ŞALT MERKEZİ</p> <p>*Hava kesintisi-KAZAN</p> <p>*GGK ' dan geçmeyen parça-GGK</p> <p>*Ölçüm süresi-KİMYA LAB.</p> <p>*Değerlendirme süresi-TRANSİT TEST</p> <p>*Değerlendirme süresi-SİMLM</p> <p>*Hat duruş-AMBARLAR</p> <p>*Anket sonuçları-ÖMÜR YEMEK</p>	<p>*İşçilik Süresi (Talaşlı İmalat ve Montaj hatlarında)</p> <p>*Hurda (Talaşlı İmalat ve Montaj hatlarında)</p> <p>*Toplam End.Malzeme Stoğu</p> <p>*Bakım giderleri (Bakım)</p> <p>*İş emrine uyum-TAKİM KALIP</p> <p>*İş emrine uyum-TEŞİS BAKIM</p> <p>*FM-DEA</p> <p>*Anma maliyeti-ARITMA</p> <p>*Kesinti süresi-ŞALT MERKEZİ</p> <p>*Hava maliyeti , ısınma maliyeti-KAZAN</p> <p>*İşlenmiş / Red parça iadesi-GGK</p> <p>*Kontrol için kesilen parça maliyeti-KİMYA LAB.</p> <p>*Test maliyeti-TRANSİT TEST</p> <p>*Lade oranı-SİMLM</p> <p>*Hat duruş süresi-AMBARLAR</p> <p>*Anket sonuçları-ÖMÜR YEMEK</p>	<p>*Çalışma Grubu Memnuniyet Anketi sonuçları</p> <p>*Bilgi Beceri Eğitim Matrisi</p> <p>*Hedefler Tablosu</p> <p>*Çalışma Grubu Üyeleri Resimleri</p>	
<p>*Yakın kaza listesi</p> <p>*İş kazası listesi</p> <p>*Risk analizleri (Ergonomi&amp;End.Hij problemlerinde içerecek.)</p> <p>*İş Güvenliği Turları</p>	<p>*Kalite göstergeleriyle ilgili 5Niçin, 8D, 6Sigma, pareto, balık kılıçlı analizleri</p>	<p>*Teslimat göstergeleriyle ilgili 5Niçin, 8D, 6Sigma, pareto, balık kılıçlı analizleri</p>	<p>*Maliyet göstergeleriyle ilgili 5Niçin, 8D, 6Sigma, pareto, balık kılıçlı analizleri</p>	<p>*Değerlendirmeler Takip Tablosu</p> <p>*Anket sonuçları Analizi</p> <p>*Eğitim ihtiyaç analizi</p>	
<p>*İSG ve Çevre ile ilgili HÖTP</p> <p>*İSG ve Çevre ile ilgili iyileştirmeler</p>	<p>*Kalite göstergeleriyle ilgili HÖTP</p> <p>*Kaliteyle ilgili iyileştirmeler</p>	<p>*Teslimat göstergeleriyle HÖTP</p> <p>*Teslimata ilgili iyileştirmeler</p> <p>*FTÖB 7 Formu</p>	<p>*Maliyet göstergeleriyle HÖTP</p> <p>*Maliyetle ilgili iyileştirmeler</p> <p>*Yapılan tüm iyileştirme faaliyetleri sonucu elde edilen Kazançlar Tablosu</p> <p>*Kazanç Takip Detay Tablosu</p>	<p>Motivasyon göstergeleriyle ilgili HÖTP</p> <p>*Motivasyon ilgili iyileştirmeler</p> <p>*Eğitim plan</p> <p>*Değerlendirmelerde ilgili hazırlanan HÖTP</p>	
<p>Prosedür ve Talimatlar (Seperatörde ayrılmış)</p> <p>Tek nokta dersleri (Seperatörde ayrılmış)</p> <p>Son 1 yılın geçmiş toplantı tutanakları</p> <p>Geçmiş iyileştirme sayıtları (4 konu için)</p> <p>Eğitim Dokümanları (Eğitim kayıtları)</p> <p>Ç.G. Genel Bilgileri (Çalışma grubu konu)</p> <p>Bölge Değerlendirme Odıt Formları (son 1 yıl)</p> <p>İç/Dış Müşt. Şik. Eski Raporlar</p> <p>Çevre Dokümanları( Eğitim, MGBFler,etkenler)</p> <p>İş Güvenliği Turları (Son 1 yıl)</p> <p>Çalışma Grubu Toplantı tutanakları</p> <p>Maliyet bilgileri</p> <p>İş güvenliği dosyası</p> <p>Yeni proje çalışmaları</p> <p>DKP Toplantı tutanakları</p> <p>KPSS Makale 7 Lütfesi</p>					

Ford Üretim Sistemi Çalışma Grupları Pano Standartları, 2004.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞMA GRUPLARININ ETKİNLİĞİ İLE İLGİLİ FORD-OTOSAN İNÖNÜ FABRİKASI'NDAKİ UYGULAMA

Araştırmanın birinci bölümünde, yalın üretim sistemi kavramı ve tüm özelliklerine değinilmiştir. İkinci bölümde, gruplar ve çalışma grupları kuramsal boyutlarıyla incelenmiştir. Uygulama bölümünde ise, ele alınan çalışma gruplarının yalın üretim sistemi içinde ölçülen etkinliklerinin, ikinci bölümde sözü edilen gruplarla ilgili kuramsal boyutlarla ve gruptan gruba değışen özelliklerle ne ölçüde örtüştüğü ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma için yalın üretim sisteminin uygulanmakta olduğu işletmeler gözden geçirilmiş ve öncelikle yakın çevrede faaliyet gösteren işletmeler incelenmiştir. Söz konusu durumda araştırmacının araştırma yapıldığı sırada çalışmakta olduğu Eskişehir'in İnönü ilçesi yakınında bulunan ve yalın üretim sistemini çalışma grupları ile bir bütün halinde yürüten Ford-Otosan AŞ İnönü Fabrikası'nda bulunan bölümlerin birindeki çalışma gruplarının araştırma konusu olarak alınması, bölüm adı ve çalışma gruplarının adları saklı kalmak koşulu ile uygun görülmüştür. Araştırmacının aynı işletmede çalışıyor olmasının, doğru ve güvenilir veri toplanması ve sonunda da değerlendirilmesi bakımından oldukça yararlı olduğu görülmektedir. Bu durumda da araştırma kapsamındaki 6 adet çalışma grubuna A, B, C, D, E ve F isimleri verilerek çalışmaya başlanmıştır.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; “Yalın Üretimde Çalışma Gruplarının Etkinliği ve Ford-Otosan İnönü Fabrikası'nda Bir Uygulama“ konulu tez çalışmasıyla Ford Otosan İnönü Fabrikası'nda bulunan çalışma gruplarının, grup yapılarından grupların başarılarını etkileyen etmenlere kadar araştırmanın ikinci bölümünde açıklanan ve çalışma gruplarının etkinliği üzerinde rol oynayabilecek konuların çalışma grubu etkinliği

üzerine etki edip etmediğini sınırlıdır. Böylelikle çalışma gruplarının etkinliğini hangi konuların hangi oranlarda etkilediği belirlenecek ve daha sonra oluşturulması planlanan ya da şekillendirilmesi düşünülen çalışma gruplarının yapılandırılması çalışmalarına fikir vermesi sağlanmış olacaktır.

## 2. SINIRLILIKLAR

Her araştırmada araştırmacının niteliğinden kaynaklanan bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu araştırmada da şu sınırlılıklar söz konusudur:

1. Araştırmada alınan örneklem, araştırma yapılan işletmede bulunan 9 müdürlükten birinde bulunan ve toplam 50'den fazla çalışma grubu arasından 6'sının seçilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak araştırmacının ilgili çalışma gruplarının tamamı ile doğrudan ilişkisi olması ve araştırmacının bu samimi ortamda gerçekleştirilmiş olması, araştırmacının güvenilirliği açısından önemli bir artı olarak düşünülmelidir. Bu durum araştırmacının ilk sınırlılığdır.
2. Araştırmada görüşlerine başvurulmuş kişiler, farklı vardiyalarda çalışan mavi yaka personelden oluşmaktadır. Gerek vardiya saatlerinin farklı olması gerekse araştırmacının araştırma yapıldıktan kısa bir süre sonra iş yerinden ayrılması, ayrıca araştırma metodu ve uygulanışından kaynaklanan durum nedeniyle geri dönerek eksik kalan bilgileri alma imkanı bulunmamaktadır. Bu durum da diğer bir sınırlılıktır.
3. Araştırma yapılan işletme yetkilileri, çalışmanın yapıldığı müdürlük ve incelenen çalışma gruplarının isimlerinin gizli kalmasını istemişlerdir. Çalışmada bu isteğe saygı gösterilmiş ve müdürlük ismi verilmeden, çalışma gruplarına da farklı harfler atanarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu durum da başka bir sınırlılıktır.

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma yönteminin, uygulanan anketten elde edilen verilerin betimsel ve bağıntısal bir araştırma yöntemi şeklinde değerlendirilmesi olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Araştırmada kullanılan analiz metodu, anket yönteminden elde edilen sayısal verilerin konulara göre sınıflandırılarak derlenmesi ve özetlenmesi ile sonuca ulaşılması şeklindedir.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için, yalın üretimdeki çalışma grupları kavramıyla ilgili literatür taraması yapılmış ve mevcut durumu ifade etmesi yönünde hazırlanan sorulardan oluşan anket, ele alınan 6 çalışma grubunun tüm üyelerine uygulanarak elde edilen bulgular tablo ve grafiklere dökülmüş, sonuçta çıkan yüzdeli cevap oranlarına göre de bulgular yorumlanmıştır.

#### **3.1. Araştırmanın Güvenirliliği**

Araştırmanın güvenirliliği konusunda SPSS programından yararlanılmış ve tüm verilerin programa girilerek Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen verilerin SPSS programına girilerek programdan alınan Alfa katsayısı 0,74 olmuştur ki bu sonuç, gerekli güvenirlilik değerini sağlamaktadır.

#### **3.2. Araştırmaya Katılan İşletme Hakkındaki Bilgiler**

Araştırma için seçilen işletme Ford-Otosan AŞ. İnönü Fabrikası'dır. Bunun başlıca nedeni, yalın üretim sisteminin bu işletmede 5 yılı aşkın süredir uygulanmakta olması ve sonucunda işletme genelinde yaygınlaşmış durumda bulunan çalışma grubu anlayışının bulunmasıdır. Bununla birlikte araştırmacının da aynı işletmede çalışmış olması, gerek veri toplamada güvenirliliği arttıracak gerekse verilerin derlenip analiz edilmesi aşamalarında büyük kolaylık ve doğru sonuca ulaşmayı sağlayacaktır. Ayrıca araştırmacı, yalın üretim sistemi ve çalışma gruplarının işleyişleri içinde yer alması

bakımından uygulamadaki kolaylıklarla birlikte teorik bölümlerin açıklamaları ve yorumlamaları yönünden de tecrübesiyle araştırmaya farklı bir ışık tutmuş olacaktır.

Ford-Otosan AŞ. İnönü Fabrikası hakkında kısaca bilgi vermek gerekirse; Ford-Otosan İnönü Fabrikası 1982 yılında Eskişehir ‘in İnönü ilçesinin 3 km. yakınına, Vehbi Koç ‘un isteği üzerine kurulmuştur. Kısa tarihine büyük başarılar sığdırmış olan fabrika, özellikle Ford-Otosan’ın Gölcük’te bulunan montaj fabrikasıyla birlikte Ford-Otosan A.Ş. olarak, 2004 yılında Türkiye’nin en büyük özel sektör şirketi ve Tüpraş ‘ın ardından Türkiye’nin 2. büyük şirketi durumuna gelmiştir<sup>211</sup>.

Bu fabrikada Ford-Cargo kamyonunun motoru da dahil olmak üzere tamamı, ticari araçlardan Ford-Transit Connect aracının akson ve braket parçaları üretilip, Ford-Transit aracının da motoru, şanzımanı, arka aks kompleksi ve ön düzeni hem imal edilip hem de montaj yapılarak üretilmektedir. Kamyon modeli dışındaki modellerin parçaları Gölcük fabrikasına gönderilerek burada araç gövdelerine montaj yapılmaktadır.

Ford-Otosan’ın örgüt yapısından da bahsedilirse; Fabrika müdürü en başta olmak üzere, fabrika müdürüne bağlı müdürlükler, müdürlüklere bağlı ekip liderlikleri, ekip liderlerine bağlı olarak da çalışma grupları, mühendisler ve teknisyenler bulunmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın verileri, araştırmalarda sıkça başvurulan anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket toplam 41 sorudan oluşmaktadır. (Sorular Ek-4’te incelenebilir.) Anket soruları toplamda yedi konu başlığı hakkında veri elde etmek amaçlanarak hazırlanmıştır. Ankette 5 dereceli bir ölçek kullanılmış, katılımcılara ölçekte yer alan ifadelere ne oranda katıldıkları sorulmuştur. Seçenekler, “(1) Kesinlikle Evet”, “(2) Evet”, “(3) Kararsızım”, “(4) Hayır”, “(5) Kesinlikle Hayır” olarak verilmiş, kişilerden kendilerine en uygun gelen yargıya belirtilen 5 dereceden birini vermeleri istenmiştir. Ankette yer alan sorular doğrudan ard arda değil de araştırma yapılan grup üyelerinin

<sup>211</sup> **Türk Özel Sektörünün En Büyüğü**, Ford-Otosan-Aramızda Dergisi, Yıl:28, Sayı:257, Ford-Otosan Yayını, Temmuz 2004, s.2.

dikkatlerini çekmeyecek ve onları şüphelendirmeyecek şekilde, belli cevaplara yönlendirildiklerini zannetmemeleri açısından, diğer soruların aralarına dağıtılarak hazırlanmıştır. Örneğin, ilk konuyla ilgili sorular 1, 2, 3 ve 7. sorulardır. 4. soru diğer bir konuya hitap etmektedir. Anketteki sorular bu şekilde hazırlanarak uygulanmıştır, ancak verilerin derlenmesi ve yorumlanması kısımlarında sorular, konulara göre toplanarak yorumlar yapılacak ve sonuçlar çıkartılacaktır.

Anketin baş tarafına bir açıklama eklenmiş ve katılımcıdan soruları içtenlikle yanıtlamaları istenmiştir. Yanıtları, gruplarında olmasını arzu ettikleri durumu değil, mevcut durum ne ise onu yansıtacak şekilde cevaplandırmaları istenmiştir. Ayrıca ankette katılımcıları herhangi bir endişeye sevk etmemek için isimleri sorulmamış, hatta üyesi oldukları çalışma grubunun hangisi olduğunu dahi belirtmeleri istenmemiştir. Anketin uygulanması sırasında dikkat edilerek, anket grup grup dağıtılarak ve aynı şekilde toplanarak cevap kağıtlarının hangi gruba ait olduğu belirlenmiş ve durum çalışma gruplarının üyelerine yansıtılmamış böylece soruları gönül rahatlığı ile yanıtlamaları sağlanmıştır. Bu şartlar altında uygulanan anketin son derece güvenilir cevaplar içermesinden söz edilebilmektedir.

### **3.4. Anket Sorularının Belirlenmesi**

Anket soruları, gruplar ve çalışma grupları ile ilgili olan ikinci bölüm konuları arasından yedi ana konu içeriğini oluşturup bu konular hakkında veri oluşturacak şekilde hazırlanmıştır. Yedi ana konuyu ifade edecek şekilde farklı sayılarda soru belirlenmiş, toplamda da 41 soruya ulaşılmıştır. Sorular ve anketin form kısmı Ek-4'te incelenebilir. Sorular, araştırmanın amacı çalışma gruplarının etkinliği üzerinde rol oynayan faktörleri belirlemek olduğundan, elde edilecek yanıtların bu konu hakkında veri oluşturabilecek şekilde cevaplanabilmesine göre hazırlanmıştır. Anket sorularının gruplandığı 7 konu ve konuların ifade edildiği sorular sırası ile şunlardır;

- Grupta üretken bir başlangıç olup olmadığı (Sorular: 1,2,3,7),
- Grubun enerjisi (amaç bütünlüğü, beklentilerin bilinmesi, iyileştirme fırsatları - grubun kuvvetli ve zayıf yönleri)( Sorular: 4, 5, 6, 8, 9, 33, 34),

- Teşvik durumu ve grubun mevcut durumu hakkındaki bilgisi (Sorular: 10, 11, 36, 37),
- Grubu daha etkili kılmaya yönelik çalışmalar (eğitim durumu) (Sorular: 20, 21, 22),
- Grubun yapısı - grubun başarısını etkileyen etmenler (Grubun büyüklüğü, grubun kompozisyonu, grup normları, gruba bağlılık) ( Sorular: 31, 32, 35, 39, 40, 41),
- Başarılı çalışma gruplarının özellikleri (Sorular: 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30),
- Çalışma grubunun etkinliği (grupta bir sorun olup olmadığı - başarısızlığın olup olmadığı) ( Sorular: 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 38).

#### **4. BULGULAR**

Çalışmanın bu bölümünde ankette geçen ve yukarıda belirtilmiş olan konu başlıkları kendi içerisinde yer alan sorularla birlikte ele alınacak, grupların sorulara verdiği cevaplar konu başlıklarına göre gruplar halinde değerlendirilecek, sorular her grup için ayrı ayrı ele alınacak ve yorumlanacaktır. Konunun en son bölümünde ise Ford-Otosan İnönü Fabrikası'nda uygulanmakta olan yalın üretim sistemi dahilinde kullanılan göstergelerle, ele alınan çalışma gruplarının etkinliklerinin hangi oranlarda ölçüldüğü gruplara göre teker teker açıklanacaktır.

##### **4.1. Grupta Üretken Bir Başlangıç**

İlk konu olan grupta üretken bir başlangıç olup olmaması konusunda ilgili olarak ankette geçen sorular, ilk soru, 2, 3 ve 7. sorulardır. Grupların bu sorulara verdikleri cevapların yüzdelerle ifade edilerek karşılaştırılması aşağıda yapılmıştır. Ayrıca konuyla ilgili tüm soruların cevaplarını içeren grafik ve tablolar da aşağıda incelemeye sunulmuştur.

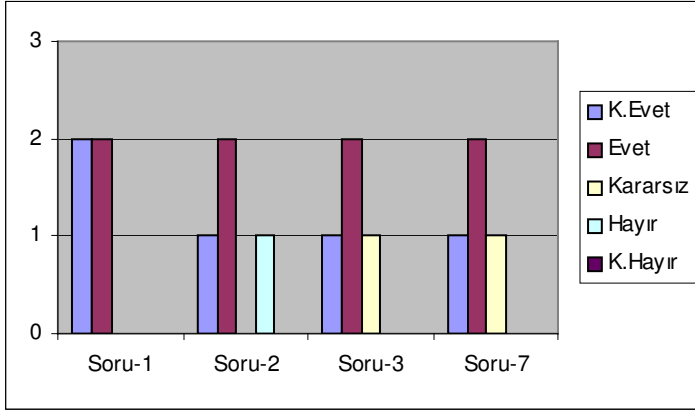
1. Bulduğum çalışma grubu, grubun yapacağı işe göre oluşturulmuş durumdadır.

A grubu üyeleri bu soruya %100 oranında evet cevabı vermişlerdir. B grubu üyeleri %66 oranında evet demişlerdir. C grubu da %100 oranında evet cevabı

## Grupta Üretken Bir Başlangıç

### A Grubunun Cevapları

Şekil – 6

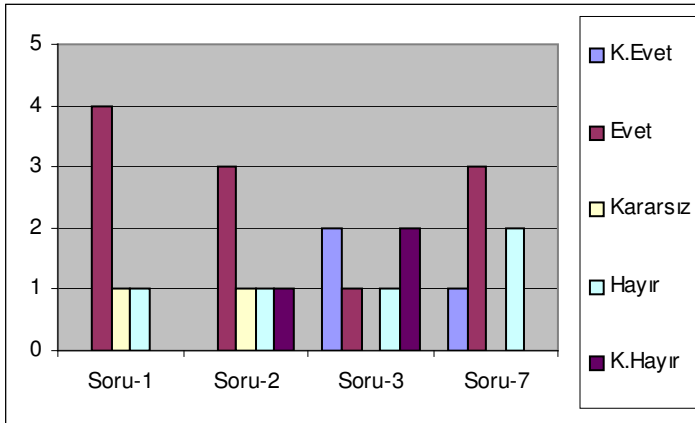


Tablo - 4

(%)	Soru-1	Soru-2	Soru-3	Soru-7
K.Evet	50	25	25	25
Evet	50	50	50	50
Kararsız	0	0	25	25
Hayır	0	25	0	0
K.Hayır	0	0	0	0

### B Grubunun Cevapları

Şekil – 7

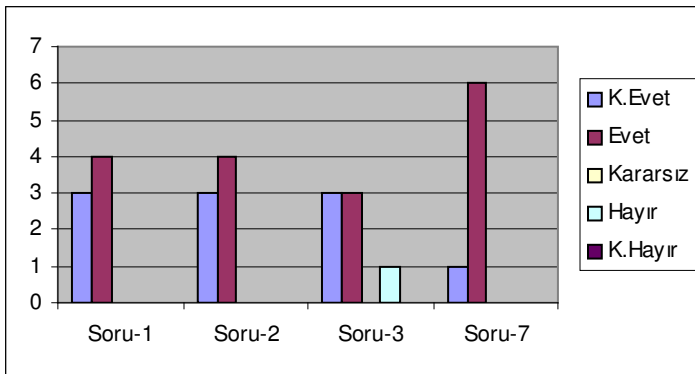


Tablo - 5

(%)	Soru-1	Soru-2	Soru-3	Soru-7
K.Evet	0	0	33	17
Evet	66	49	17	50
Kararsız	17	17	0	0
Hayır	17	17	17	33
K.Hayır	0	17	33	0

### C Grubunun Cevapları

Şekil – 8



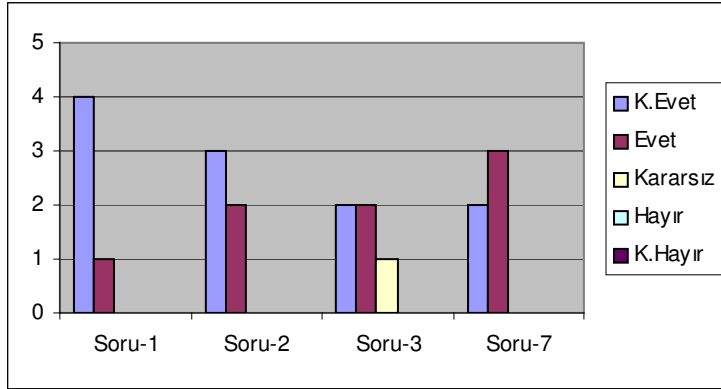
Tablo - 6

(%)	Soru-1	Soru-2	Soru-3	Soru-7
K.Evet	43	43	43	14
Evet	57	57	43	86
Kararsız	0	0	0	0
Hayır	0	0	14	0
K.Hayır	0	0	0	0



### D Grubunun Cevapları

#### Şekil - 9

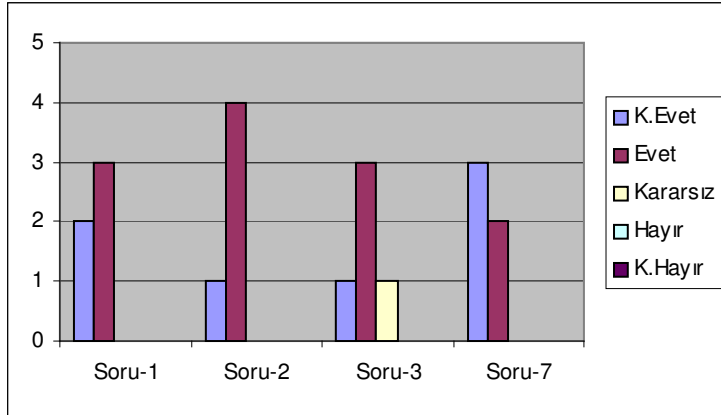


#### Tablo - 7

(%)	Soru-1	Soru-2	Soru-3	Soru-7
K.Evet	80	60	40	40
Evet	20	40	40	60
Kararsız	0	0	20	0
Hayır	0	0	0	0
K.Hayır	0	0	0	0

### E Grubunun Cevapları

#### Şekil - 10

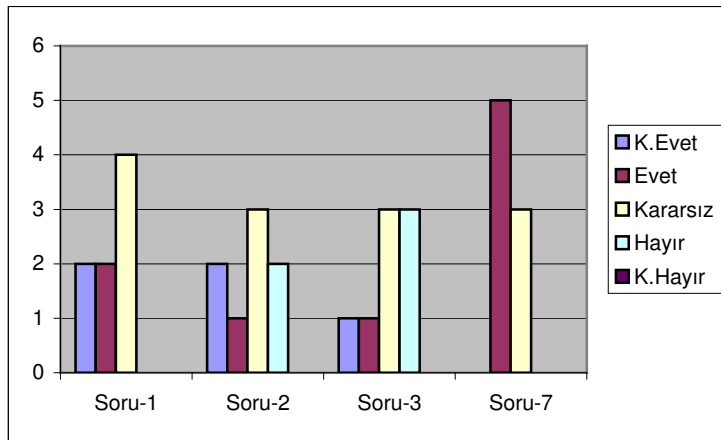


#### Tablo - 8

(%)	Soru-1	Soru-2	Soru-3	Soru-7
K.Evet	40	20	20	60
Evet	60	80	60	40
Kararsız	0	0	20	0
Hayır	0	0	0	0
K.Hayır	0	0	0	0

### F Grubunun Cevapları

#### Şekil - 11



#### Tablo - 9

(%)	Soru-1	Soru-2	Soru-3	Soru-7
K.Evet	25	25	13	0
Evet	25	13	13	64
Kararsız	50	37	37	36
Hayır	0	25	37	0
K.Hayır	0	0	0	0

vermişlerdir. D grubu ise %100 oranında ve şiddetle evet cevabı vermişlerdir. E grubundan da %100 evet cevabı çıkmıştır. F grubunun %50'si evet derken kalan %50 de kararsız kalmıştır. Anketin ilk sorusu için grupların cevapları evet tarafından hayır tarafına doğru derlenirse gruplar sırasıyla; D , A , C , E , B , F şeklinde dizilmektedirler.

### 2. Grubumuzun oluşumuyla ilgili olarak benim de fikrim alındı.

A grubu %75 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu %49 oranında evet demiştir. C grubu %100 oranında evet demiştir. D grubu da %100 oranında ve diğerlerine göre biraz daha şiddetli şekilde evet demiştir. E grubu da oldukça kuvvetli bir şekilde ve %100 oranında evet cevabı vermiştir. F grubu ise hayır cevabı ile aynı oranda olarak %38 oranında evet cevabı vermiştir. Bu durumda gruplar için evet tarafından hayır tarafına yapılan sıralama şu şekilde olmaktadır; D , C , E , A , B , F .

### 3. Grubumuzun oluşumunda benim de beklentilerim soruldu.

Üçüncü soru için A grubu tekrar %75 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu ise hayır cevapları ile aynı oranda %50 olarak cevap vermiştir. C grubu %86 oranında evet demişlerdir. D grubu %80 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu da %80 oranında evet cevabı vermiştir. F grubu da %37'lik hayır cevabına göre daha az bir oran olan %26'lık oranla evet cevabı vermiştir. Bu durumda 3. soru için evetten hayıra doğru sıralama; C , D , E , A , B , F olarak oluşmuş durumdadır.

7. Grubumuzun prensipleri, karar verme, katılım, sorun çözme, işi tamamlama, grubu geliştirme süreçleri belirlenmiş durumdadır.

İlk konunun bu son sorusu için A grubu %75 oranında evet demiştir. B grubu hayır cevaplarına rağmen %67 oranında evet cevabı vermiştir. C grubu ise %100 oranında evet demiştir. D grubu da %100 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu da %100 olarak evet cevabı vermiştir. F grubu ise hayır cevabı olmaksızın %64 oranında evet cevabı vermiştir. Bu durumda evet-hayır sıralaması; E , D , C , A , F , B olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda grupta üretken bir başlangıç olup olmaması konusunda, grupların konuyla ilgili olan 1, 2, 3 ve 7. sorulara verdikleri cevaplara göre bir değerlendirme yapıldığında şunlar söylenebilir; özellikle D grubu başta olmak üzere, C, E ve A grupları grupta üretken bir başlangıç yapmak için gereken şartları sağlamakta, ancak B ve F grubu benzer oranlarda sağlayamamaktadırlar. Verilen cevaplarda, B ve F grubu için oldukça fazla oranlarda hayır cevabına rastlanmaktadır. Diğer gruplar ise değişen oranlarda evet ve kimi zaman ağırlıklı olarak kesinlikle evet cevabı vermişlerdir. Özetle B ve F grubu üyeleri, diğer gruplara oranla, gruplarının oluşumu aşamasında kendilerine beklentilerinin sorulmadığını, görüşlerinin alınmadığını, gruplarının grubun yapacağı işe göre oluşturulmuş olmadığını ve gruplarının prensiplerinin, karar verme, katılım, sorun çözme, işi tamamlama ve grubu geliştirme süreçlerinin belirlenmemiş olduğunu ifade etmektedirler. Bu duruma göre çıkartılabilecek sonuç, D, C, E ve A gruplarına oranla B ve F gruplarının üretken bir başlangıç yapmaları için gereken şartları tam olarak sağlayamadığıdır. Böylece B ve F grubunun başarısını etkileyebilecek bir grup alt yapısı sorunundan söz edilebilir. Ancak bu sonuç da doğrudan D, C, E ve A gruplarının diğer konularda da kesinlikle başarılı olacağı anlamına gelmemektedir. Eldeki sonuç, D, C, E ve A grupları için üretken bir başlangıç yapabilme konusunda bir problemlerinin olmadığını, B ve F grubunun ise olası problemlere açık olduğunu göstermektedir.

#### **4.2. Grubun Enerjisi (Amaç Bütünlüğü, Beklentilerin Bilinmesi, İyileştirme Fırsatları - Grubun Kuvvetli ve Zayıf Yönleri)**

Grubun enerjisi konusunda hazırlanmış sorular ise 4, 5, 6, 8, 9, 33 ve 34'üncü sorulardır. Grupların bu sorulara verdikleri cevap yüzdeleri ile açıklamaları ve bunların grafik ve tablolara dökülmüş durumları şu şekildedir;

#### **4. Grubumuzun bir amacı ve ulaşmak istediği somut hedefleri var.**

İkinci konunun bu ilk sorusu için A grubu %100 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu %66 oranında evet cevabı vermiştir. C grubu %100 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu yine %100 oranında evet cevabını yine şiddetli şekilde vermiştir. E grubu ise bu kez %100 evet cevabını D grubundan da şiddetli şekilde vermiştir. F grubu

ise %63 oranında evet cevabı vermiştir. Grupların verdikleri cevaplar yine evetten hayıra doğru sıralanırsa; E , D , A , C , B , F olarak dizilmektedirler.

**8.** Grubumuzun güçlü ve zayıf yönleri, iş tercihleri, değer ve inançları üyelerce paylaşılmaktadır.

İkinci konunun 2. sorusu için A grubu üyeleri %75 oranında evet cevabı vermişlerdir. B grubu ise ağırlıklı olarak kararsız olmakla birlikte %17 oranında evet cevabı vermiştir. C grubu %70 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu ise %100 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu üyeleri de %100 oranında evet cevabı vermişlerdir. Son olarak F grubu %74 oranında evet cevabı vermiştir. Yine evetten hayıra doğru bir sıralama yapıldığında; D ve E grupları, C , A , F ve B grupları olarak sıralanmaktadırlar.

**9.** Benim işimle ilgili bireysel hedeflerim, grup hedefleriyle paralellik göstermektedir.

Dokuzuncu soru için A grubu üyeleri %75 oranında evet yanıtı vermişlerdir. B grubu üyeleri yine hayır cevapları da olmasıyla birlikte %34 oranında evet cevabı vermişlerdir. C grubu ise %52 oranında evet cevabı vermişlerdir. D grubu ise %100 oranında evet yanıtı vermişlerdir. E grubu da aynı şekilde %100 olarak evet cevabı vermiştir. F grubu ise %50 oranında evet yanıtı vermiştir. Bu durumda evetten hayıra doğru yapılacak sıralama; D , E , A , C , F , B şeklinde olacaktır.

**5.** Grup içindeki rolümü, sorumluluklarımı ve yetkilerimi biliyorum.

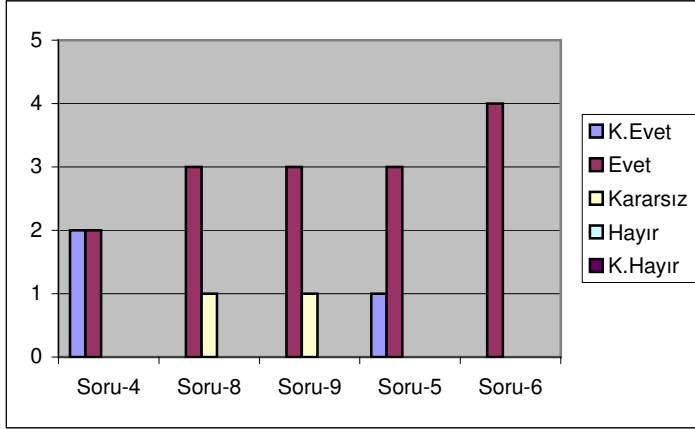
Beşinci sorunun cevaplarına gelindiğinde A grubu %100 olarak evet demiştir. B grubu %50 olarak evet demiştir. C grubu da %100 oranında evet demiştir. D grubu %100 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu da %100 oranında evet yanıtı vermiştir. F grubu ise %87 oranında evet yanıtı vermiştir. Bu duruma göre yine yapılan sıralama; C , D – E , A , F ve B şeklinde ortaya çıkmaktadır.

**6.** Grup olarak bizden nelerin beklendiğini biliyoruz.

Altıncı soruya A grubu üyelerinin tamamı %100 oranında evet yanıtı vermişlerdir. B grubu üyeleri hayır oranı ile aynı oranda olacak şekilde %33 oranında

**Grubun Enerjisi (amaç bütünlüğü, beklentilerin bilinmesi, iyileştirme fırsatları - grubun kuvvetli ve zayıf yönleri)**

**A Grubunun Cevapları**  
**Şekil – 12**

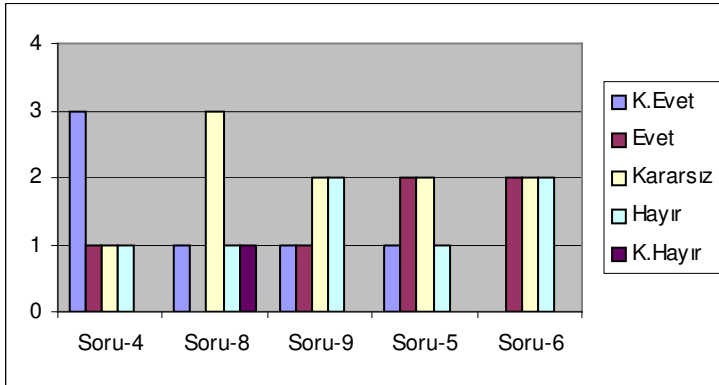


**Tablo - 10**

( % )	Soru-4	Soru-8	Soru-9	Soru-5	Soru-6
K.Evet	50	0	0	25	0
Evet	50	75	75	75	100
Kararsız	0	25	25	0	0
Hayır	0	0	0	0	0
K.Hayır	0	0	0	0	0

**B Grubunun Cevapları**

**Şekil – 13**

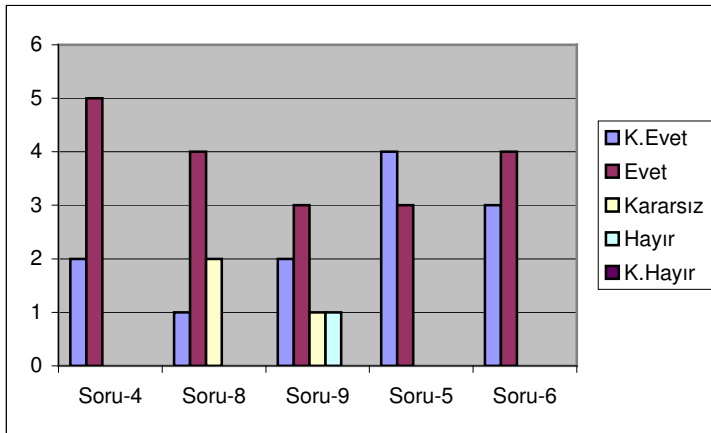


**Tablo - 11**

( % )	Soru-4	Soru-8	Soru-9	Soru-5	Soru-6
K.Evet	49	17	17	17	0
Evet	17	0	17	33	33
Kararsız	17	49	33	33	33
Hayır	17	17	33	17	33
K.Hayır	0	17	0	0	0

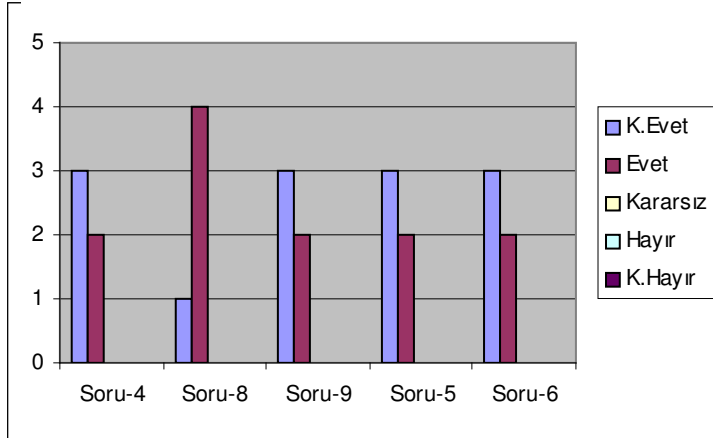
**C Grubunun Cevapları**

**Şekil – 14**

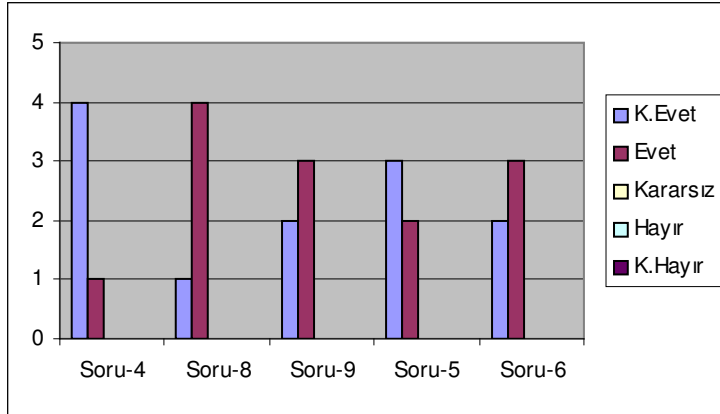


**Tablo - 12**

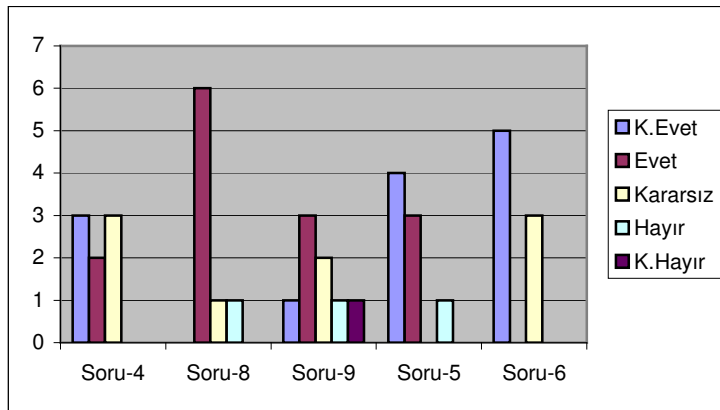
( % )	Soru-4	Soru-8	Soru-9	Soru-5	Soru-6
K.Evet	28	14	30	56	44
Evet	72	56	42	44	56
Kararsız	0	30	14	0	0
Hayır	0	0	14	0	0
K.Hayır	0	0	0	0	0

**D Grubunun Cevapları****Şekil – 15****Tablo-13**

(%)	Soru-4	Soru-8	Soru-9	Soru-5	Soru-6
K.Evet	60	20	60	60	60
Evet	40	80	40	40	40
Kararsız	0	0	0	0	0
Hayır	0	0	0	0	0
K.Hayır	0	0	0	0	0

**E Grubunun Cevapları****Şekil – 16****Tablo - 14**

(%)	Soru-4	Soru-8	Soru-9	Soru-5	Soru-6
K.Evet	80	20	40	60	40
Evet	20	80	60	40	60
Kararsız	0	0	0	0	0
Hayır	0	0	0	0	0
K.Hayır	0	0	0	0	0

**F Grubunun Cevapları****Şekil – 17****Tablo – 15**

(%)	Soru-4	Soru-8	Soru-9	Soru-5	Soru-6
K.Evet	37	0	13	50	63
Evet	26	74	36	37	0
Kararsız	37	13	25	0	37
Hayır	0	13	13	13	0
K.Hayır	0	0	13	0	0

evet yanıtı vermişlerdir. C grubu üyeleri de %100 oranında evet yanıtı vermişlerdir. D ve E grubu üyeleri de %100 oranında evet cevabı vermişlerdir. F grubu ise %63 oranında evet cevabı vermiştir. Bu durumda oluşacak sıralama; D , C , E , A , F , B olarak oluşmaktadır.

**33.** Bence bulunduğum çalışma grubunun grup olarak en kuvvetli 5 yönü şunlardır;

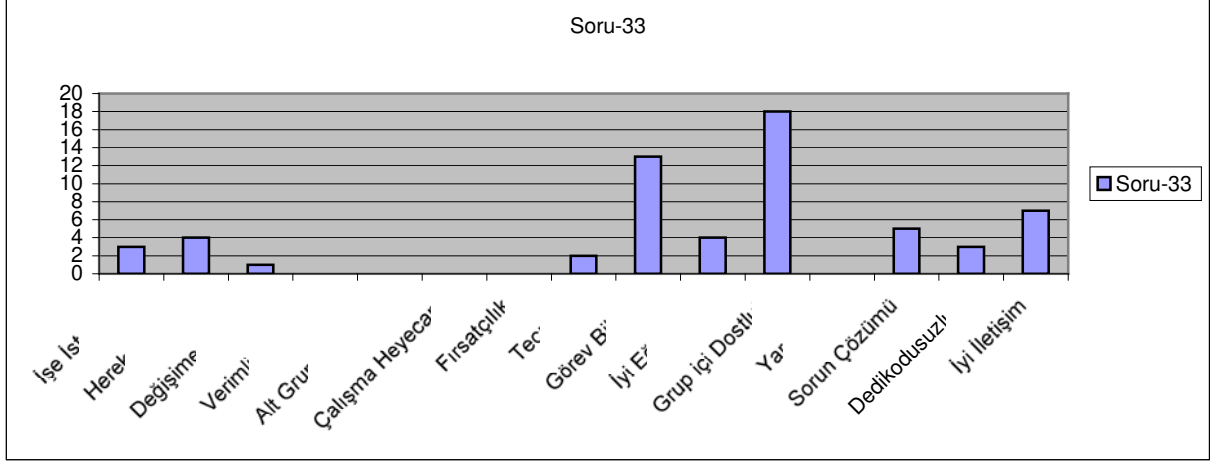
A grubu üyeleri, buldukları grubun en kuvvetli yönü olarak grup içi dostluğu (%30) seçmişlerdir, daha sonra da görev bilincini (%22) buna eklemişlerdir. 3. sırada (%12) ile iyi iletişim, 4. sırada (%8) le sorunları birlikte çözebilmelerini ve 5. olarak da birlikte hareket edebilmeyi ve iyi eğitilmiş olmayı aynı oranda (%7) seçmişlerdir. B grubu üyeleri ise sırası ile tecrübe (%26), verimli çalışma (%23), iyi eğitimsizlik (%9), grup içi dostluk ve yaratıcılığı (%8) seçmişlerdir. C grubundaki tercihler ise yine tecrübe(%23), iyi eğitimsizlik(%17), işe isteklilik(%16), sorunların çözülmesi(%8) ve verimli çalışma(%7) şeklinde olmuştur. D grubuna bakıldığında ise verilen cevapların sırasıyla birlikte hareket edebilme(%20), görev bilinci(%17), işe isteklilik(%15), grup içi dostluk(%15) ve değişime açıklık (%10) şeklinde oluştuğu görülmektedir. E grubuna bakıldığında sırasıyla; birlikte hareket edebilme(%20), görev bilincinin olması(%13) ardından da değişime açıklık, işe isteklilik ve verimli çalışabilmenin(%11) geldiği görülmektedir. F grubu da sırasıyla işe isteklilik ve hareket birliği(%23), ardından değişime açıklık(%18), ardından da tecrübe(%8) ve görev bilincinin(%7) geldiği görülmektedir.

Verilen cevapları, en öne çıkan 5 özellik olarak değil de yüzde ağırlıklarına göre öne çıkanlar olarak derlemek gerekirse; A grubu için grup içi dostluk ve görev bilinci, B grubu için tecrübe ve verimli çalışabilme, C grubu için tecrübe, iyi eğitim ve işe isteklilik, D grubu için birlikte hareket edebilme, görev bilinci, işe isteklilik ve grup içi dostluk, E grubu için birlikte hareket edebilme ve görev bilincinin olması son olarak da F grubu için işe isteklilik ve hareket birliği ile değişime açıklık seçenekleri grupların diğer alternatiflere göre öne çıkan özellikleri olarak görülmektedir.

**Grubun Enerjisi (amaç bütünlüğü, beklentilerin bilinmesi, iyileştirme fırsatları - grubun kuvvetli ve zayıf yönleri)**

**A Grubunun Cevapları**

**Şekil – 18**

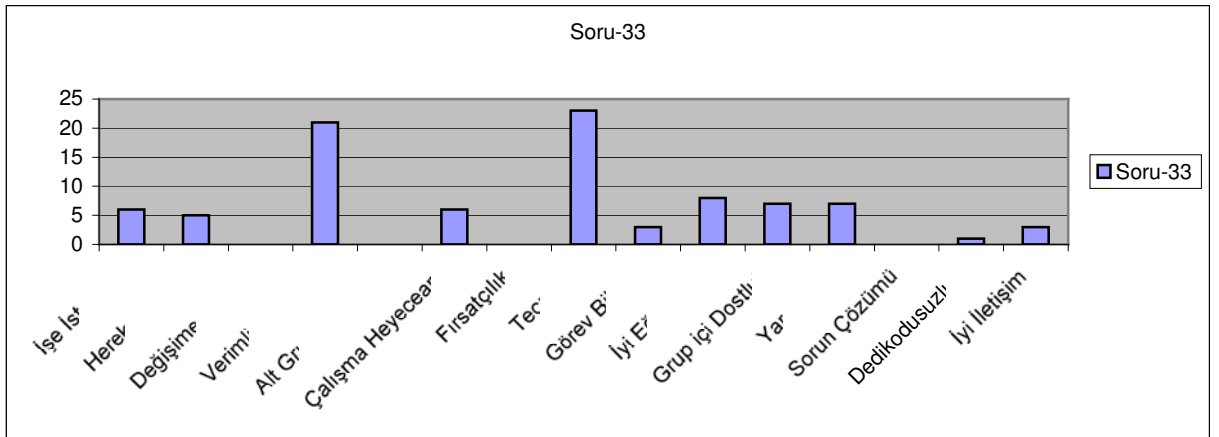


**Tablo-16**

(%)	İşe İsteklilik	Hareket Birliği	Değişime Açıklık	Verimli Çalışma	Alt Gruplaşmama	Çalışma Heyecanı	Fırsatçılık	Tecrübe	Görev Bilinci	İyi Eğitimlilik	Grup içi Dostluk	Yaratıcılık	Sorun Çözümü	Dedikodusuzluk	İyi İletişim
Soru-33	5	7	2	0	0	0	0	3	22	7	30	0	8	5	12

**B Grubunun Cevapları**

**Şekil-19**



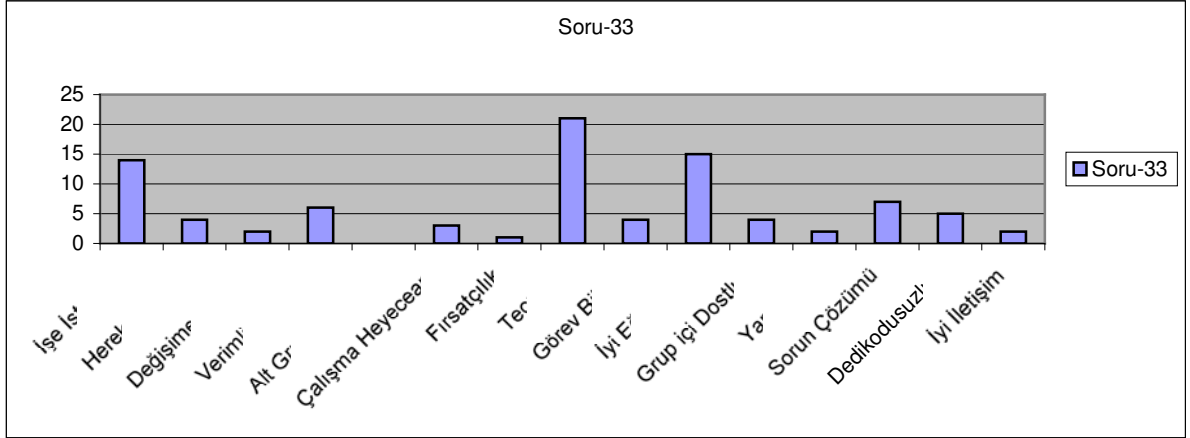
**Tablo-17**

(%)	İşe İsteklilik	Hareket Birliği	Değişime Açıklık	Verimli Çalışma	Alt Gruplaşmama	Çalışma Heyecanı	Fırsatçılık	Tecrübe	Görev Bilinci	İyi Eğitimlilik	Grup içi Dostluk	Yaratıcılık	Sorun Çözümü	Dedikodusuzluk	İyi İletişim
Soru-33	7	6	0	23	0	7	0	26	3	9	8	8	0	1	3



## C Grubunun Cevapları

### Şekil-20

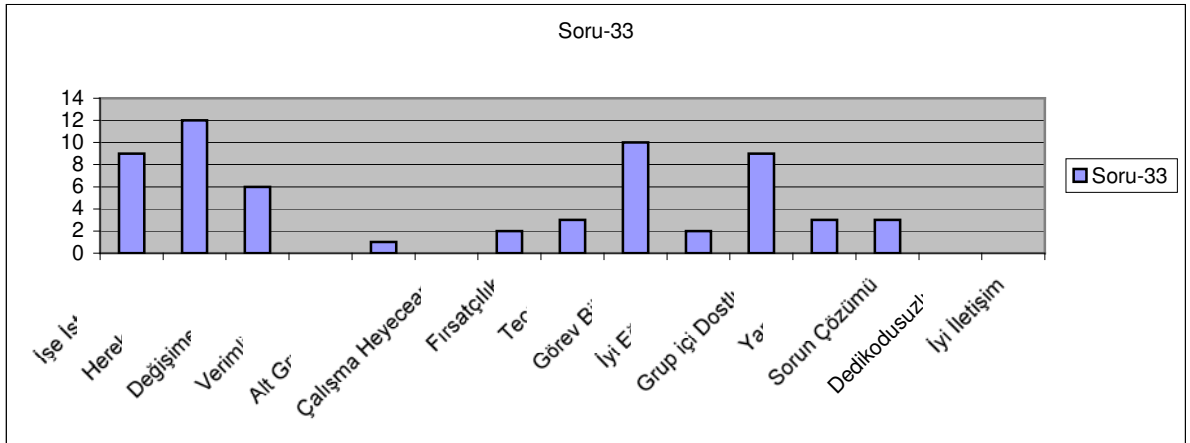


### Tablo-18

(%)	İşe İsteklilik	Hareket Birliği	Değişim Açıklık	Verimli Çalışma	Alt Gruplaşma	Çalışma Heyecanı	Fırsatçılık	Tecrübe	Görev Bilinci	İyi Eğitimlilik	Grup içi Dostluk	Yararlılık	Sorun Çözümü	Dedikodusuzluk	İyi İletişim
Soru-33	16	4	2	7	0	3	1	23	4	17	4	2	8	6	2

## D Grubunun Cevapları

### Şekil-21

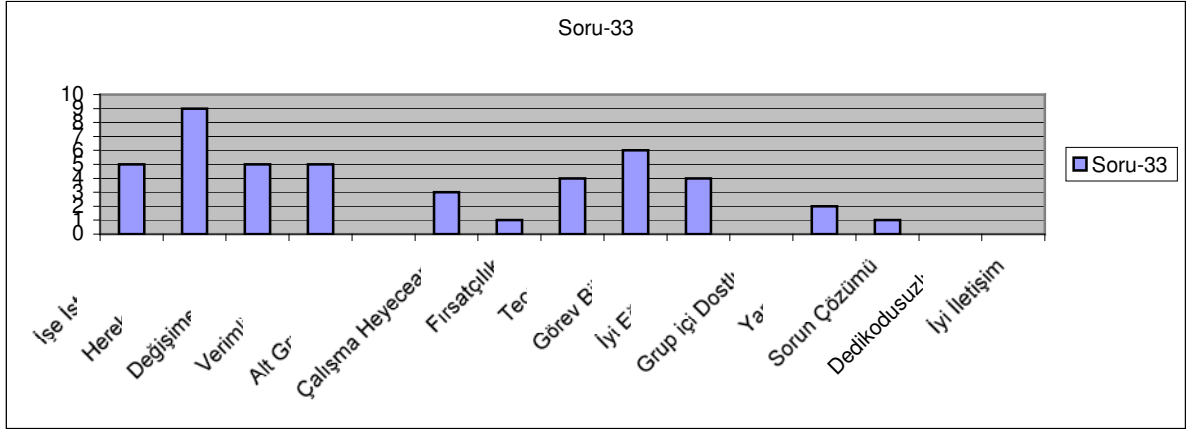


### Tablo-19

(%)	İşe İsteklilik	Hareket Birliği	Değişim Açıklık	Verimli Çalışma	Alt Gruplaşma	Çalışma Heyecanı	Fırsatçılık	Tecrübe	Görev Bilinci	İyi Eğitimlilik	Grup içi Dostluk	Yararlılık	Sorun Çözümü	Dedikodusuzluk	İyi İletişim
Soru-33	15	20	10	0	2	0	3	5	17	3	15	5	5	0	0

## E Grubunun Cevapları

### Şekil-22

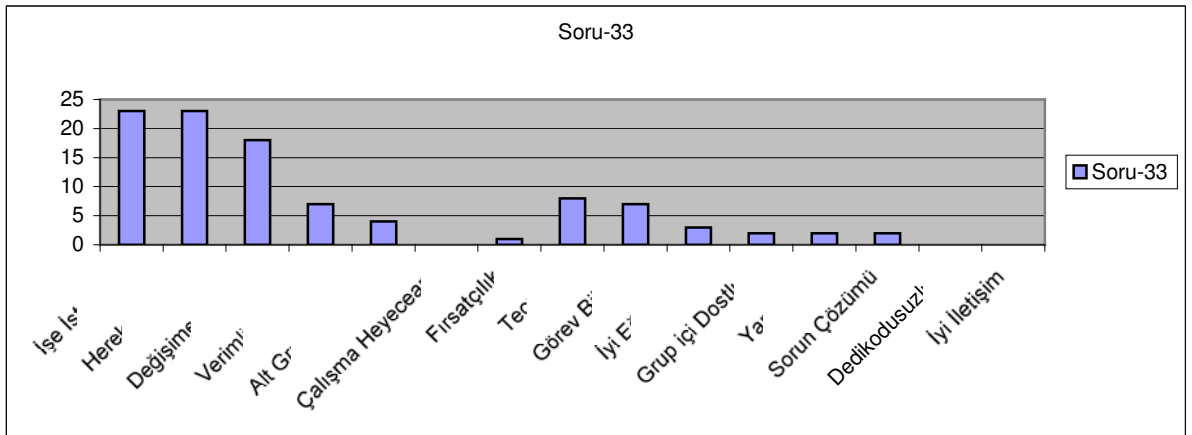


### Tablo-20

(%)	İşe İsteklilik	Herkes Birlikte	Değişim Açıklık	Verimli Çalışma	Alt Gruplaşma	Çalışma Heyecanı	Fırsatçılık	Ter	Görev Bilinci	İyi Eğitimlilik	Grup İçi Dostluk	Yararlılık	Sorun Çözümü	Dedikodusuzluk	İyi İletişim
Soru-33	11	20	11	11	0	7	2	9	13	9	0	4	2	0	0

## F Grubunun Cevapları

### Şekil-23



### Tablo-21

(%)	İşe İsteklilik	Herkes Birlikte	Değişim Açıklık	Verimli Çalışma	Alt Gruplaşma	Çalışma Heyecanı	Fırsatçılık	Ter	Görev Bilinci	İyi Eğitimlilik	Grup İçi Dostluk	Yararlılık	Sorun Çözümü	Dedikodusuzluk	İyi İletişim
Soru-33	23	23	18	7	4	0	1	8	7	3	2	2	2	0	0

**34.** Bence bulunduğum çalışma grubunun grup olarak en zayıf 5 yönü şunlardır;

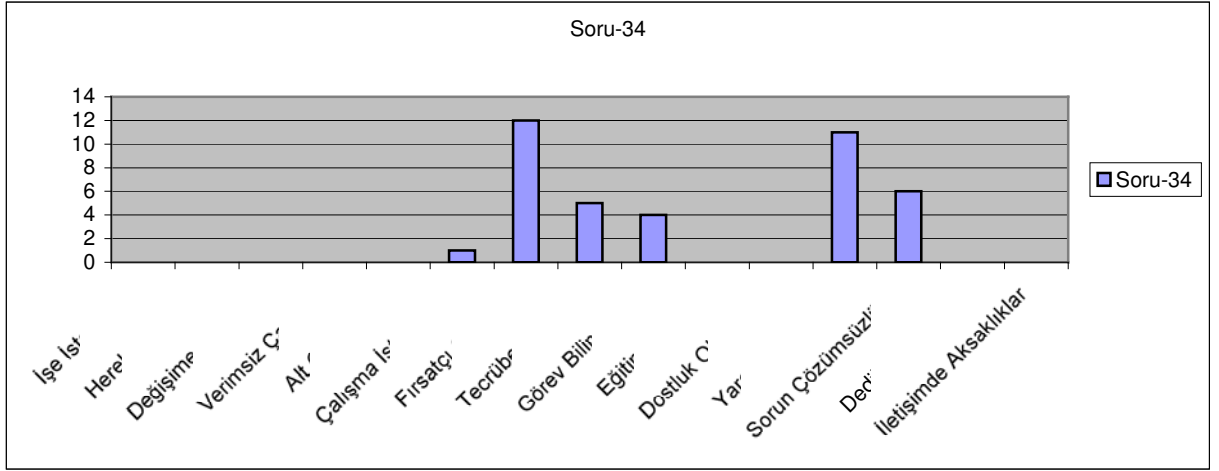
A grubu üyeleri, grubun en zayıf 5 yönü için; (%30) la fırsatlarla ilgilenilmediğini, (%28) le yaratıcı olunmadığını, (%15) le sorunların çözümsüz kaldığını, (%13) le tecrübe eksikliklerinin bulunduğunu ve (%3) le de çalışma isteksizliklerinin bulunduğunu belirtmişlerdir. B grubu ise ilk sıraya (%20) ile grupta dostluk olmamasını, daha sonra (%11) ile iletişimdeki aksaklıkları, sonra (%10) ile eğitim ve tecrübe eksikliğini son olarak da aynı oranla (%8) verimsiz çalışma, çalışma isteksizliği ve görev bilinçsizliğini seçmişlerdir. C grubuna bakıldığında sırası ile; (%16) ile sorunların çözümsüz kalması, (%14)'le grupta alt gruplaşmaların olduğunu, (%10)'la tecrübe eksikliğini ve son olarak da yine aynı oranla (%8)'le eğitim eksikliği ve değişime karşı direnç görülmektedir. D grubu sırası ile; (%15)'le iletişimdeki aksaklıkları, (%13)'le sorunların çözümsüzlüğünü, (%12) ile dedikodu yapıldığını ve yine aynı oranla (%10) eğitim eksikliği ve yaratıcılıktan uzak çalışılmasını seçmiştir. E grubu; (%24)'le iletişimdeki aksaklıkları, (%18)'le görev bilinçsizliğini, (%16) ile yaratıcılıktan uzak çalışıldığını, (%11)'le değişime kapalı olduğunu ve yine aynı oranla (%9) eğitim ve tecrübe eksikliğini seçmiştir. Son olarak F grubu ise; (%14)'le işe isteksiz olduğunu, (%10)'la grupta hareket birliğinin olmamasını, yine aynı oranla (%9) iletişimde aksaklıkların olduğunu ve verimsiz çalışıldığını, son olarak da yine aynı oranla (%8) görev bilincinin olmaması ve değişime kapalı olduğu seçeneklerini seçmiştir.

Verilen cevapları, yine en öne çıkan 5 özellik olarak değil de yüzde ağırlıklarına göre öne çıkanlar olarak derlemek gerekirse; A grubu için grubun en zayıf yönleri, fırsatlarla ilgilenilmemesi ve yaratıcılıktan uzak çalışılması olarak öne çıkmaktadır. B grubu içinse en öne çıkan özelliğin grupta dostluğun olmaması olduğu görülmektedir. C grubu için sorunların çözümsüz kalması grupta alt gruplaşmaların olması göze çarpmaktadır. D grubuna bakıldığında da iletişimdeki aksaklıklar, sorunların çözümsüz kalması ve grupta dedikodu yapılması ön plana çıkmaktadır. E grubunda ise iletişimdeki aksaklıklar, görev bilincinin olmaması ve yaratıcılıktan uzak çalışılması diğer seçeneklere göre öne çıkan seçeneklerdir. Son olarak F grubuna bakıldığında oranlar arasında büyük farklar gözlemlenmezken en öne çıkan seçenekler, işe isteksiz olunması ve grupta hareket birliğinin olmaması olarak görülmektedir.

**Grubun Enerjisi (amaç bütünlüğü, beklentilerin bilinmesi, iyileştirme fırsatları - grubun kuvvetli ve zayıf yönleri)**

**A Grubunun Cevapları**

**Şekil - 24**

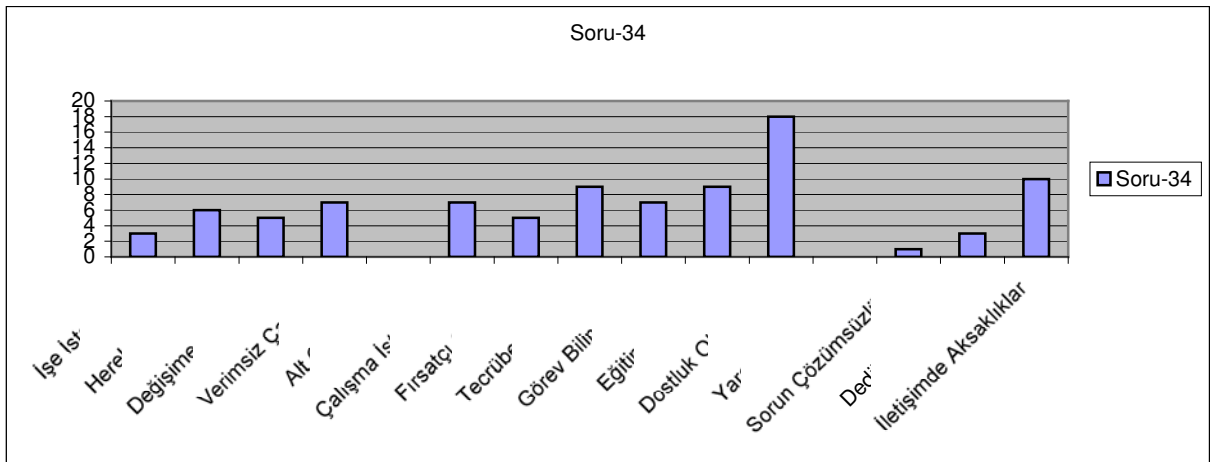


**Tablo-22**

(%)	İşe İsteksizlik	Herkesin Ayrılığı	Değişime Kapalılık	Verimsiz Çalışma	Alt Gruplaşma	Çalışma İsteksizliği	Fırsatçı Olmama	Tecrübe Eksikliği	Görev Bilinçsizliği	Eğitim Eksikliği	Dostluk Olmaması	Yaratıcı Olmama	Sorun Çözümüzlüğü	Dedikodu Yapma	İletişimde Aksaklıklar
Soru-34	0	0	0	0	0	3	30	13	10	0	0	28	15	0	0

**B Grubunun Cevapları**

**Şekil-25**

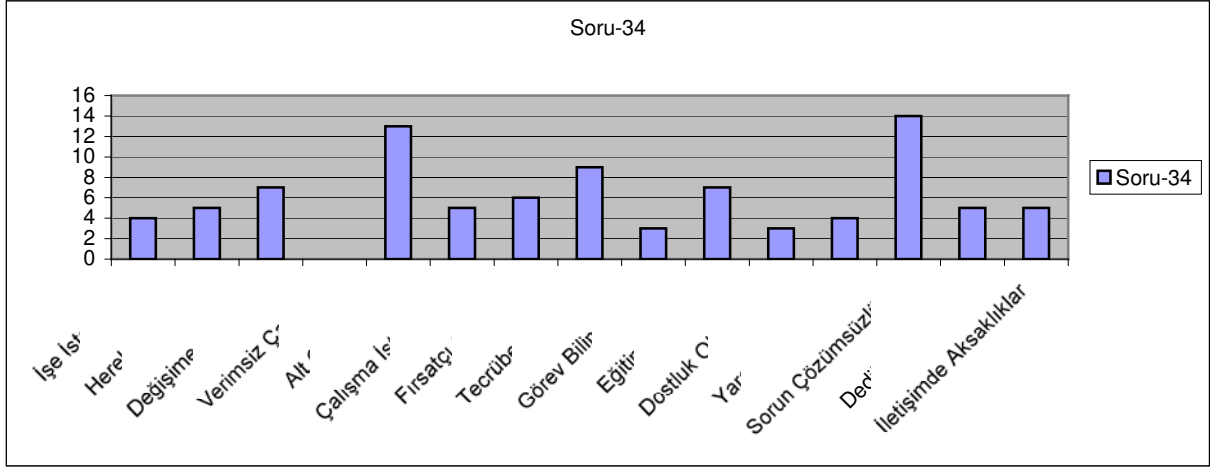


**Tablo-23**

(%)	İşe İsteksizlik	Herkesin Ayrılığı	Değişime Kapalılık	Verimsiz Çalışma	Alt Gruplaşma	Çalışma İsteksizliği	Fırsatçı Olmama	Tecrübe Eksikliği	Görev Bilinçsizliği	Eğitim Eksikliği	Dostluk Olmaması	Yaratıcı Olmama	Sorun Çözümüzlüğü	Dedikodu Yapma	İletişimde Aksaklıklar
Soru-34	3	7	6	8	0	8	6	10	8	10	20	0	1	3	11

## C Grubunun Cevapları

### Şekil-26

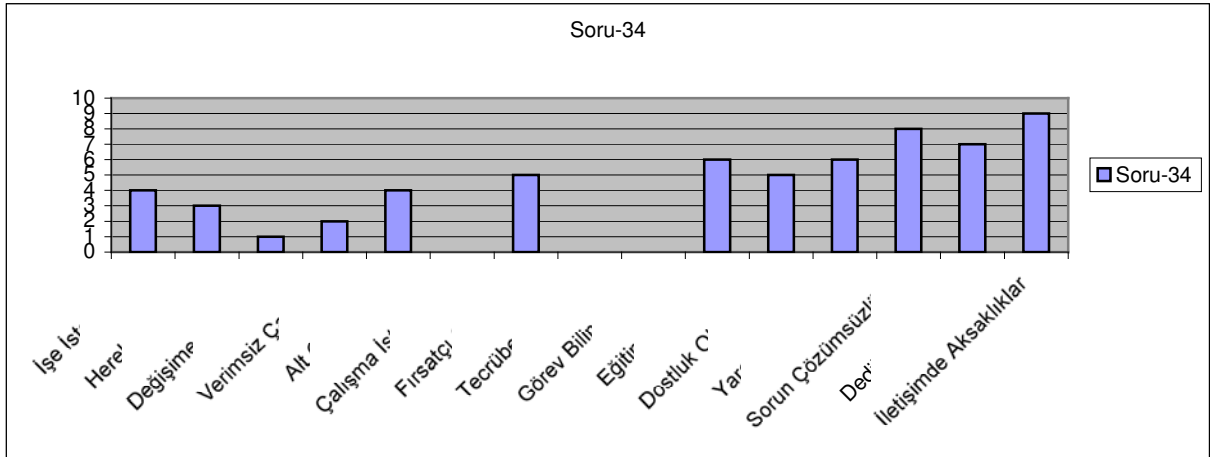


### Tablo-24

(%)	İşe İsteksizlik	Heraket Ayrırlığı	Değişime Kapalılık	Verimsiz Çalışma	Alt Grupaşma	Çalışma İsteksizliği	Fırsatçı Olmama	Tecrübe Eksikliği	Görev Bilinçsizliği	Eğitim Eksikliği	Dostluk Olmaması	Yaratıcı Olmama	Sorun Çözüksüzlüğü	Dedikodu Yapma	İletişimde Aksaklıklar
Soru-34	4	6	8	0	14	6	7	10	3	8	3	4	16	6	6

## D Grubunun Cevapları

### Şekil-27

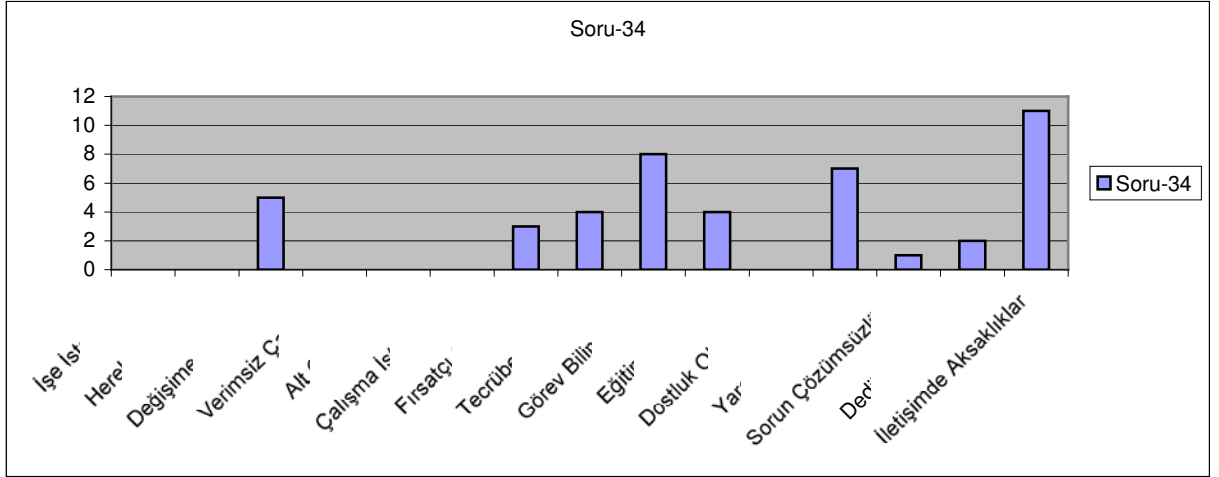


### Tablo-25

(%)	İşe İsteksizlik	Heraket Ayrırlığı	Değişime Kapalılık	Verimsiz Çalışma	Alt Grupaşma	Çalışma İsteksizliği	Fırsatçı Olmama	Tecrübe Eksikliği	Görev Bilinçsizliği	Eğitim Eksikliği	Dostluk Olmaması	Yaratıcı Olmama	Sorun Çözüksüzlüğü	Dedikodu Yapma	İletişimde Aksaklıklar
Soru-34	7	5	2	3	7	0	8	0	0	10	8	10	13	12	15

## E Grubunun Cevapları

### Şekil-28

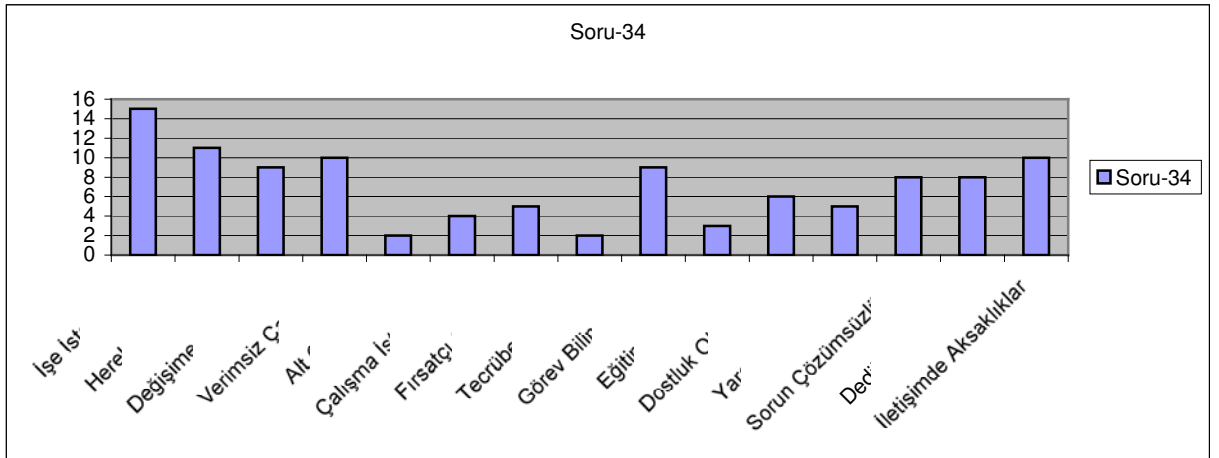


### Tablo-26

(%)	İşe İsteksizlik	Hareket Ayrılığı	Değişime Kapalılık	Verimsiz Çalışma	Alt Gruplaşma	Çalışma İsteksizliği	Fırsatçı Olmama	Tecrübe Eksikliği	Görev Bilinçsizliği	Eğitim Eksikliği	Dostluk Olmaması	Yaratıcı Olmama	Sorun Çözüksüzlüğü	Dedikodu Yapma	İletişimde Aksaklıklar
Soru-34	0	0	11	0	0	0	7	9	18	9	0	16	2	4	24

## F Grubunun Cevapları

### Şekil-29



### Tablo-27

(%)	İşe İsteksizlik	Hareket Ayrılığı	Değişime Kapalılık	Verimsiz Çalışma	Alt Gruplaşma	Çalışma İsteksizliği	Fırsatçı Olmama	Tecrübe Eksikliği	Görev Bilinçsizliği	Eğitim Eksikliği	Dostluk Olmaması	Yaratıcı Olmama	Sorun Çözüksüzlüğü	Dedikodu Yapma	İletişimde Aksaklıklar
Soru-34	14	10	8	9	2	4	5	2	8	3	6	5	7	7	9

Grubun enerjisi konusunda; grupların verdikleri cevaplara genel olarak bakıldığında yine D, E, C, A gruplarının sorulara olumlu yanıtlar verirken F ve özellikle de B grubundan sorulara nispeten olumsuz yanıtlar geldiği görülmektedir. B ve F grubu üyeleri, gruplarının amaçları ve ulaşılacak istenen somut hedefleri konusunda diğer gruplara oranla az farkla da olsa daha bilinçsiz görünmektedirler. Bunun yanında B grubu üyeleri diğer gruplara göre, gruplarının güçlü ve zayıf yönlerinin, iş tercihlerinin, değer ve inançlarının paylaşılmadığını ifade etmişlerdir. Bu konuya F grubu da diğer gruplarla birlikte olumlu yanıt vermiştir. Öte yandan D, E ve A gruplarının aksine C, F ve B gruplarının üyeleri, kendi işleriyle ilgili bireysel hedeflerinin grup hedefleriyle paralellik göstermediğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte özellikle B grubu üyeleri ve diğer gruplara oranla az da olsa F grubu üyeleri, grup içindeki rollerini, sorumluluklarını ve yetkilerini bilmediklerini belirtmişlerdir. Yine aynı şekilde D, C, E ve A gruplarının aksine, başta açık farkla B grubu olmak üzere F grubu üyeleri de grup olarak onlardan nelerin beklendiğini bilmediklerini ifade etmişlerdir.

Konunun diğer sorularında, grupların en kuvvetli ve en zayıf yönlerini seçenekler arasından kuvvet sırasına dizerek işaretlemeleri istenmiş, verilen cevapların sonucuna göre de diğer seçeneklere oranla grupların öne çıkan kuvvetli ve zayıf yönleri şu şekilde oluşmuştur. Önce grupların kuvvetli yönlerinden söz edilirse; A grubu, diğer seçeneklere oranla gruplarının grup içi dostluk ve görev bilinci yönünden zengin olduğunu, B grubu üyeleri gruplarında tecrübenin ve verimli çalışabilmenin önde olduğunu, C grubu üyeleri yine tecrübeli bunun yanında iyi eğitilmiş ve işe karşı istekli olduklarını, D grubu üyeleri gruplarında üyelerin birlikte hareket edebildiğini, görev bilincinin bulunduğunu, işe karşı istekli olduğunu ve grup içi dostluğun kendileri için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Öte yandan E grubu üyeleri ise grup olarak birlikte hareket edebildiklerini ve gruplarında görev bilincinin bulunduğunu, F grubu üyeleri ise üyelerinin işe istekli olduğunu, grubun birlikte hareket edebildiğini ve üyelerin değişime açık olduğunu ifade etmişlerdir.

Grupların zayıf yönleri konusunda ise grupların şu özellikleri öne çıkmaktadır; A grubu üyeleri, gruplarının önlerine çıkan fırsatlarla ilgilenmediğini ve yaratıcılıktan uzak çalışıldığını ortaya koymuşlardır. B grubu üyelerinin üzerinde en fazla durduğu

zayıf yön ise gruplarında dostluğun olmaması olarak ortaya çıkmaktadır. C grubu üyeleri, gruplarındaki sorunların çözümsüz kaldığını ve üyelerden bazılarının alt gruplaşmalara yöneldiğini ifade etmişlerdir. D grubu üyeleri ise zayıf özelliklerini birkaç konuya eşit olarak bölmüşler ve bunları iletişimlerdeki aksaklıklar, sorunların çözümsüz kalması ve üyelerin dedikodu yapması olarak sıralamışlardır. E grubu üyeleri ise yine grup içi iletişimde aksaklıklar olduğunu, üyelerde görev bilincinin az olduğunu ve yaratıcılıktan uzak çalışıldığını belirtmişlerdir. Son olarak F grubu üyeleri de zayıf yönleri eşit oranlarda dağıtmış ve en öne çıkan özellikler olarak üyelerin işe isteksiz olduğunu ve üyelerin birlikte hareket edemediğini ifade etmişlerdir.

Grubun enerjisi konusu, ortaya çıkan sonuçlara göre toparlandığında yine D, E, C ve A gruplarının konuyla ilgili önemli sayılacak bir sıkıntılarının olmadığını ancak; özellikle B grubu ve bu grup kadar olmasa da, bunun yanında diğer grupların cevaplarına göre verdikleri biraz daha negatif cevaplar nedeniyle F grubu, grup enerjisi yönünden zayıf olarak göze çarpmaktadır. Bu duruma B ve F grubuna göre daha uzak da olsa C grubunu eklemek çok da yanlış olmaz çünkü; C grubu üyeleri kişisel hedeflerinin grup hedefleriyle pek de paralellik göstermediğini belirtmişlerdir ki bu da konu için oldukça önemli bir gösterge oluşturmaktadır.

Sonuç itibarıyla B grubu, biraz farkla F grubu ve bunu takiben C grubu, grup enerjisi yönünden diğer gruplara oranla daha geride yer almaktadırlar. Bu üç grup, diğer gruplara oranla grup olarak başarılı olma konusunda sıkıntı çekebilirler. Başarıyı isteme, amaçlama, başarı yolunda ilerleme ve başarıyı sağlayacak şartları gerçekleştirme yönünden bakıldığında bu üç grubun biraz daha geride olduğu sonucu çıkartılabilir. Ancak bu tamamen demek değildir ki bu gruplar tamamen başarısız olacaktır. Üyeler gruplarının hangi yönlerinin zayıf hangi yönlerinin kuvvetli olduğunun farkındadırlar ve bu durumu bir avantaj haline çevirebildiklerinde gruplarında görülen eksiklikler azalacak, başarı yolları onlar için daha netleşmiş olacaktır. B grubu üyeleri, etkili tecrübelerini ve verimli çalışabilmelerindeki başarıyı gruptaki dostluklarına yansıtılmadırlar. F grubu üyeleri ise değişime açıklıklarını, işe istekli olma ve birlikte hareket edebilmedeki tereddütlerinde faydalı olabilecek hale getirebilirler. C grubu üyeleri de yine tecrübelerini, eğitilmiş durumda bulunmalarını ve işe karşı istekliliklerini,



karşılaştıkları sorunların çözümünde faydalı olacak hale getirmeli ve alt gruplaşmaların nedenlerine yönelip bunu da bir sorun olarak görüp çözmeye yönelmelidirler.

### 4.3. Teşvik Durumu ve Grubun Mevcut Durumu Hakkındaki Bilgisi

Teşvik durumu ve grubun mevcut durumu hakkındaki bilgisi konusunda hazırlanmış sorular da 10, 11, 36 ve 37'inci sorulardır. Grupların bu sorulara verdikleri cevap yüzdeleri ile açıklamaları ve bunların grafik ve tablolara dökülmüş durumları da şu şekildedir;

#### 10. Grubumuza düzenli performans değerlendirmesi uygulanmaktadır.

Üçüncü konunun da ilk sorusu için A grubu %100 oranında evet demiştir. B grubu %66 oranında evet cevabı vermiştir. C grubu ise %72 oranında evet cevabı vermiştir. D ve E grupları, %100 oranında evet demişlerdir. F grubu ise %63 oranında evet cevabı vermiştir. Hayır caveplarının da değerlendirilmesi ile yapılacak sıralama; E , D , A , C , F ve B şeklinde oluşmaktadır.

#### 11. Başarılarımız başarının gerektirdiği ölçüde ödüllendiriliyor.

Üçüncü konunun ikinci sorusu için A grubu %50 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu %17 oranında evet demiştir. C grubu da %58 oranında evet yanıtı vermiştir. D grubu %60 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu %80 oranında evet cevabı vermiştir. Son olarak F grubu da %50 oranında evet cevabı vermiştir. Sonuç olarak yapılacak sıralama; E , D , C , F , A , B şeklinde olmaktadır.

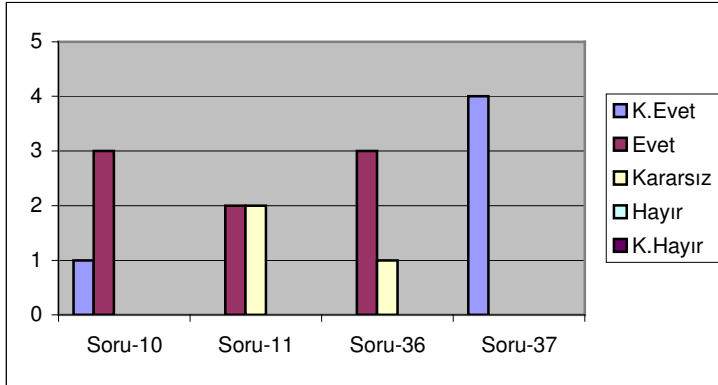
#### 36. İşimle ilgili teşvik ediliyorum.

Bu soru için A grubu %75 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu evet cevabı vermezken %83 oranında kararsız cevabı vermiştir. C grubu %72 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu %80 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu ise %100 oranında evet demiştir. F grubu %75 oranında evet cevabı vermiştir. Bu durumda yapılacak sıralama; E , F , C , D , A , B şeklinde olmaktadır.

## Teşvik Durumu ve Grubun Mevcut Durumu Hakkındaki Bilgisi

### A Grubunun Cevapları

Şekil – 30

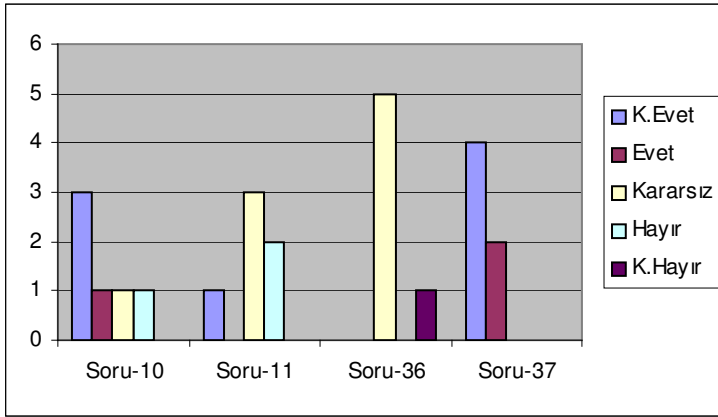


Tablo - 28

(%)	Soru-10	Soru-11	Soru-36	Soru-37
K.Evet	25	0	0	100
Evet	75	50	75	0
Kararsız	0	50	25	0
Hayır	0	0	0	0
K.Hayır	0	0	0	0

### B Grubunun Cevapları

Şekil – 31

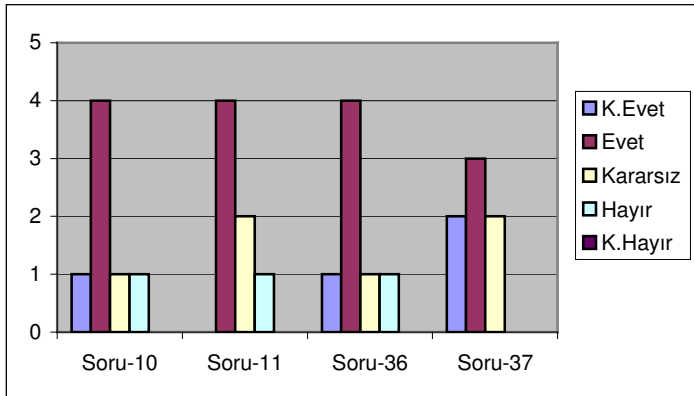


Tablo - 29

(%)	Soru-10	Soru-11	Soru-36	Soru-37
K.Evet	49	17	0	66
Evet	17	0	0	34
Kararsız	17	50	83	0
Hayır	17	33	0	0
K.Hayır	0	0	17	0

### C Grubunun Cevapları

Şekil – 32

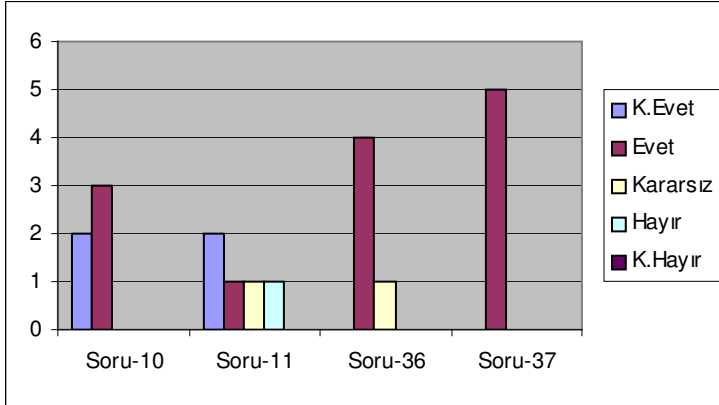


Tablo - 30

(%)	Soru-10	Soru-11	Soru-36	Soru-37
K.Evet	14	0	14	28
Evet	58	58	58	44
Kararsız	14	28	14	28
Hayır	14	14	14	0
K.Hayır	0	0	0	0

### D Grubunun Cevapları

Şekil – 33

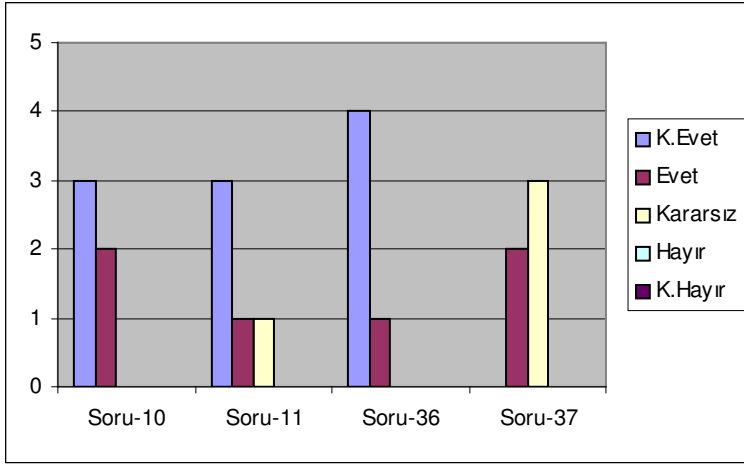


Tablo - 31

(%)	Soru-10	Soru-11	Soru-36	Soru-37
K.Evet	40	40	0	0
Evet	60	20	80	100
Kararsız	0	20	20	0
Hayır	0	20	0	0
K.Hayır	0	0	0	0

### E Grubunun Cevapları

Şekil – 34

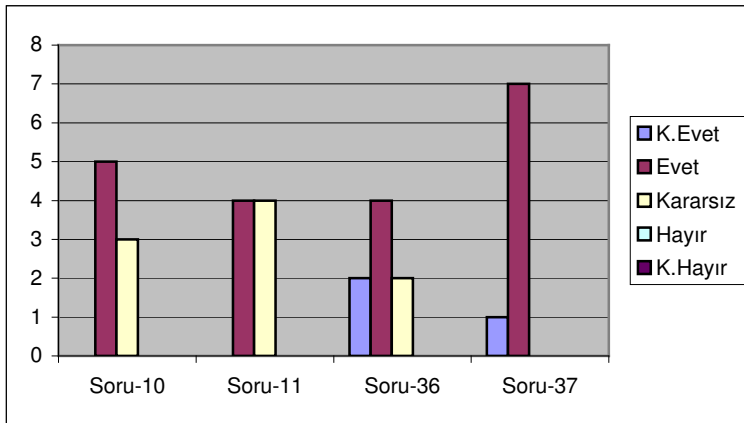


Tablo - 32

(%)	Soru-10	Soru-11	Soru-36	Soru-37
K.Evet	60	60	80	0
Evet	40	20	20	40
Kararsız	0	20	0	60
Hayır	0	0	0	0
K.Hayır	0	0	0	0

### F Grubunun Cevapları

Şekil – 35



Tablo - 33

(%)	Soru-10	Soru-11	Soru-36	Soru-37
K.Evet	0	0	25	13
Evet	63	50	50	87
Kararsız	37	50	25	0
Hayır	0	0	0	0
K.Hayır	0	0	0	0

37. Teşvik aşağıdaki şekilde vardır.

Bu soru için A grubu üyelerinin tamamı mevcut 3 seçenektan birincisi olan ‘parasal teşviği’ seçmiştir. B grubu %66 oranında parasal seçeneğini, C grubu %28 parasal derken, %44 söylemsel seçeneğini seçmiştir. D grubu ise %100 oranında söylemsel seçeneğini seçmiştir. E grubu %40 oranında söylemsel derken %60 da diğer teşvikleri seçmiştir. F grubu da %13 parasal derken %87 söylemsel teşviğin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu soru için evet-hayır gibi seçenekler olmadığından verilen cevaplar yorum kısmında yorumlanacaktır.

Teşvik ve mevcut durum konusunda grupların verdikleri cevaplara göre şu sonuçlar çıkartılabilir; tüm gruplar genel olarak kendilerine düzenli olarak performans değerlendirmesi yapıldığını ifade etmişlerdir. Ancak başarılarının gerektiği şekilde ödüllendirilmesi konusunda sadece E grubu üyelerinin şikayet etmedikleri söylenebilir. D, C, F ve A gruplarının üyeleri E grubuna göre açık farkla ödüllendirmenin gerektiği gibi olmadığını savunmuşlardır. Hele hele B grubu üyeleri tüm gruplara oranla bunu daha da vurgulamışlardır. Bu konuda E grubu hariç diğer grupların sıkıntılarının olduğu söylenebilir. Teşvik edilme konusunda ise tüm gruplar genel olarak teşvik edildiklerini, gruplarına yapılan teşviğin, A grubu üyeleri tamamen parasal, B grubu genel olarak parasal, E grubu hem parasal hem söylemsel, C grubu parasal da olmak üzere daha çok söylemsel, F grubu da parasala oranla açık farkla söylemsel, D grubu ise tamamen söylemsel olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumu doğrudan bir başarı göstergesi olarak düşünmek yanıltıcı olabilir, bu nedenle de konu, tüm konuların ortaklaşa değerlendirileceği son bölümde tekrar ele alınacaktır. Ancak sonuçta parasal ya da söylemsel her iki durumda da E grubu hariç diğer grupların başarılarına karşı yapılan teşvikten memnun olmadıkları söylenebilir.

#### **4.4. Grubu Daha Etkili Kılmaya Yönelik Çalışmalar (Eğitim Durumu)**

Grubu daha etkili kılmaya yönelik çalışmalar ve eğitim durumu konusunda hazırlanmış sorular da 20, 21 ve 22’inci sorulardır. Grupların bu sorulara verdikleri cevap yüzdeleri ile açıklamaları ve bunların grafik ve tablolara dökülmüş durumları da şu şekildedir;

**20. İşim için gerekli eğitimleri alabiliyorum.**

Dördüncü konunun ilk sorusu için A grubu %75 oranında evet yanıtı vermiştir. B grubu %83 oranında evet yanıtı vermiştir. C grubu %100 oranında evet yanıtı vermiştir. D grubu da %100 oranında evet yanıtı vermiştir. E grubu da %100 oranında evet yanıtı verirken F grubu, %63 oranında evet yanıtı vermiştir. Bu durumda yapılacak sıralama; E , D , C , B , A , F şeklinde olmaktadır.

**21. Eğitimcilerin yeterliliğine / güvenilirliğine inanıyorum.**

Dördüncü konunun ikinci sorusu için A grubu %75 oranında evet yanıtı vermiştir. B grubu %34 oranında evet yanıtı vermiştir. C grubu %56 oranında evet yanıtı vermiştir. D grubu ise %100 oranında evet yanıtı vermiştir. E grubu ise %80 oranında evet yanıtı vermiştir. F grubu %50 oranında evet yanıtı vermiştir. Yapılacak sıralama da bu durumda D , E , A , C , F ve B şeklinde olmaktadır.

**22. Eğitimler, karşılaştığımız sorunların çözümüne katkı sağlıyor.**

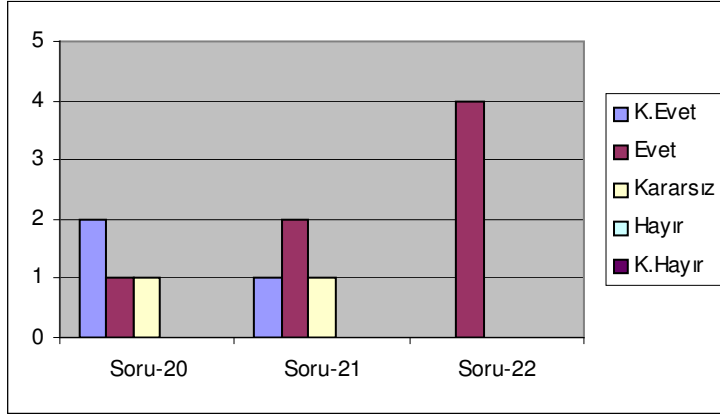
Dördüncü konunun son sorusu için A grubu %100 oranında evet yanıtı vermiştir. B grubu daha fazla oranla hayır yanıtı verirken %17 oranında evet yanıtı vermiştir. C grubu %56 oranında evet yanıtı vermiştir. D grubu %80 oranında evet yanıtı vermiştir. E grubu %60 oranında evet demiştir. F grubu ise %74 oranında evet demiştir. Yapılacak sıralama bu durumda; A , D , F , C , E , B şeklinde olmaktadır.

Grubu daha etkili kılmaya yönelik çalışmalar ve kısaca eğitim başlığı altında grupların verdikleri cevaplara göre şu sonuçlar çıkartılabilir; F grubunun ufak tefek sıkıntıları göz ardı edildiğinde tüm grupların üyeleri, işleri için gerekli eğitimleri alabildiklerini ifade etmişlerdir. Ancak eğitimcilerin yeterlilikleri konusunda D, E ve A gruplarının dışında kalan diğer grupların üyeleri, hele hele B grubunun üyeleri eğitimcileri gerektiği kadar ehil görmemektedirler. Bu durum B grubunda çok açık farkla olmak üzere, F ve C gruplarında da göze çarpan bir sıkıntı durumunda bulunmaktadır. Öte yandan eğitimcilerden eğitime geçildiğinde ise, eğitim içeriklerinin yeterliliği ve karşılaşılan sorunlarda gruplara sağladığı yararlar akla gelmektedir. A, D ve F grubu üyelerinin bu konuda ciddi bir sıkıntıları göze çarpmazken, C, E ve özellikle de B grubu üyelerinin açık farkla bu konuda sıkıntıları

## Grubu Daha Ekili Kılmaya Yönelik Çalışmalar (Eğitim Durumu)

### A Grubunun Cevapları

Şekil – 36

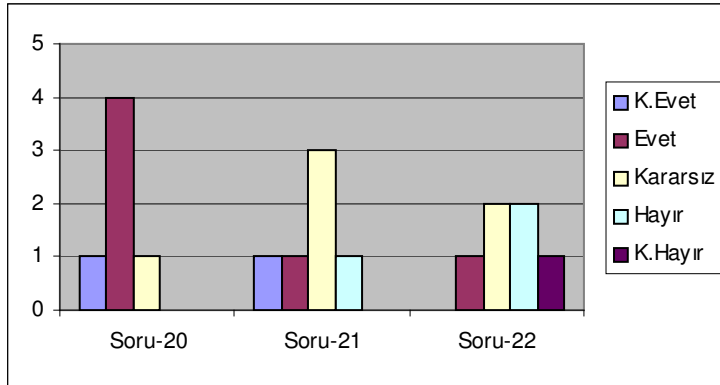


Tablo - 34

(%)	Soru-20	Soru-21	Soru-22
K.Evet	50	25	0
Evet	25	50	100
Kararsız	25	25	0
Hayır	0	0	0
K.Hayır	0	0	0

### B Grubunun Cevapları

Şekil – 37

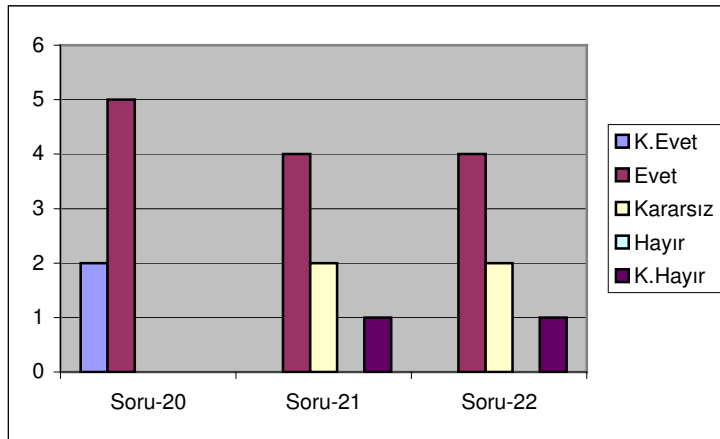


Tablo - 35

(%)	Soru-20	Soru-21	Soru-22
K.Evet	17	17	0
Evet	66	17	17
Kararsız	17	49	33
Hayır	0	17	33
K.Hayır	0	0	17

### C Grubunun Cevapları

Şekil – 38

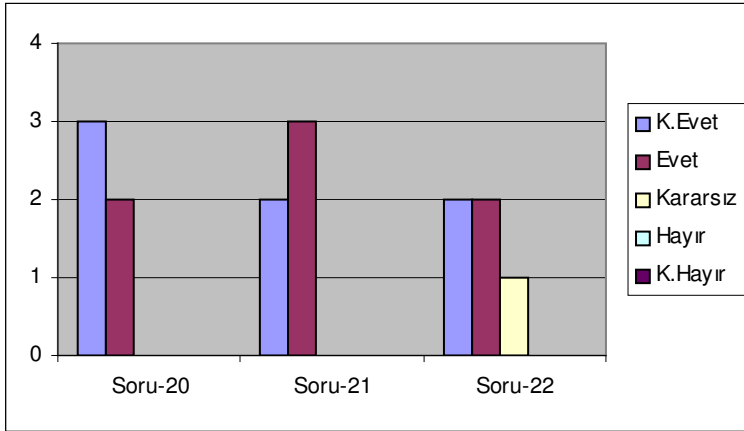


Tablo - 36

(%)	Soru-20	Soru-21	Soru-22
K.Evet	28	0	0
Evet	72	56	56
Kararsız	0	30	30
Hayır	0	0	0
K.Hayır	0	14	14

### D Grubunun Cevapları

Şekil – 39

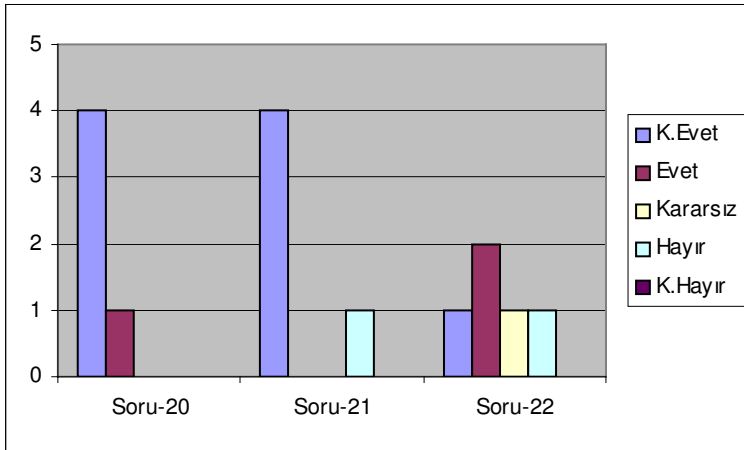


Tablo - 37

(%)	Soru-20	Soru-21	Soru-22
K.Evet	60	40	40
Evet	40	60	40
Kararsız	0	0	20
Hayır	0	0	0
K.Hayır	0	0	0

### E Grubunun Cevapları

Şekil – 40

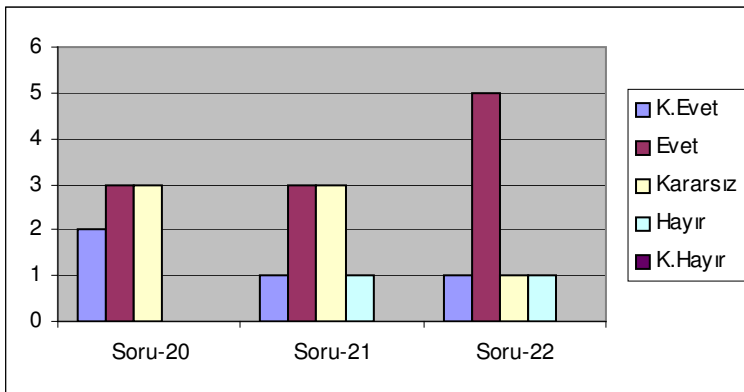


Tablo - 38

(%)	Soru-20	Soru-21	Soru-22
K.Evet	80	80	20
Evet	20	0	40
Kararsız	0	0	20
Hayır	0	20	20
K.Hayır	0	0	0

### F Grubunun Cevapları

Şekil – 41



Tablo - 39

(%)	Soru-20	Soru-21	Soru-22
K.Evet	26	13	13
Evet	37	37	61
Kararsız	37	37	13
Hayır	0	13	13
K.Hayır	0	0	0

olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, tüm gruplar işleri için gerekli eğitimleri aldıklarını, ancak gruplardan C, F ve B grubu eğitimcileri yeterli bulmazken; Yine B ve C grupları ile E grubu üyeleri eğitimleri yetersiz bulmaktadırlar. Grupları daha etkili kılmanın önemli bir yolu olan eğitim konusunda gruplar farklı görüşler öne sürmüşlerdir ve bu durumda da genel bir değerlendirmenin, grupların diğer konulardaki tutum ve başarıları da göz önüne alınarak yapılması daha uygun olacaktır.

#### **4.5. Grubun Yapısı - Grubun Başarısını Etkileyen Etmenler (Grubun Büyüklüğü, Grubun Kompozisyonu, Grup Normları, Gruba Bağlılık)**

Grubun yapısı ve grubun başarısını etkileyen etmenler (Grubun büyüklüğü, grubun kompozisyonu, grup normları, gruba bağlılık) konusunda hazırlanmış sorular da 31, 32, 35, 39, 40 ve 41'inci sorulardır. Grupların bu sorulara verdikleri cevap yüzdeleri ile açıklamaları ve bunların grafik ve tablolara dökülmüş durumları da şu şekildedir;

##### **31. Grubumuzun kendine özel kuralları vardır.**

Beşinci konunun ilk sorusu için A grubu %100 oranında evet yanıtı vermiştir. B grubu %66 oranında evet demiştir. C grubu %58 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu ise %100 oranında evet yanıtı vermiştir. E grubu %40 oranında evet yanıtı vermiştir. F grubu %50 oranında evet yanıtı vermiştir. Bu durumda oluşan sıralama şu şekilde olmaktadır; A , D , B , C , F , E .

##### **32. Bu özel kurallara grubumuz üyelerinden;**

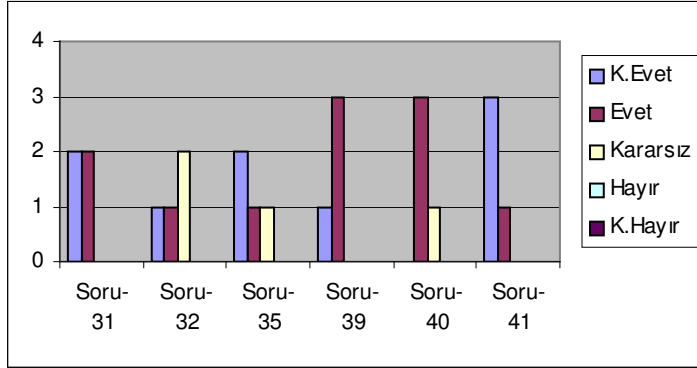
Beşinci konunun bu sorusu için A grubu %50 oranında uyan uymayan sayısının eşit olduğunu ifade etmiştir. B grubu %66 oranında genelde uyulduğunu ifade etmiştir. C grubu %72 oranında yine genelde uyulduğunu ifade etmiştir. D grubu da aynı oranla (%72) genelde uyulduğunu ifade etmiştir. E grubu %80 oranında genelde uyulduğu seçeneğini seçmiştir. F grubu ise %62 oranında genelde uyulduğu şıkkını seçmiştir. Bu durumda kurallara uyulma uyulmama durumu gruplara göre uyulmasından uyulmamasına doğru sıralanırsa; E , D , C , F , A , B.



**Grubun Yapısı - Grubun Başarısını Etkileyen Etmenler**  
(Grubun büyüklüğü, grubun kompozisyonu, grup normları, gruba bağlılık)

**A Grubunun Cevapları**

**Şekil - 42**

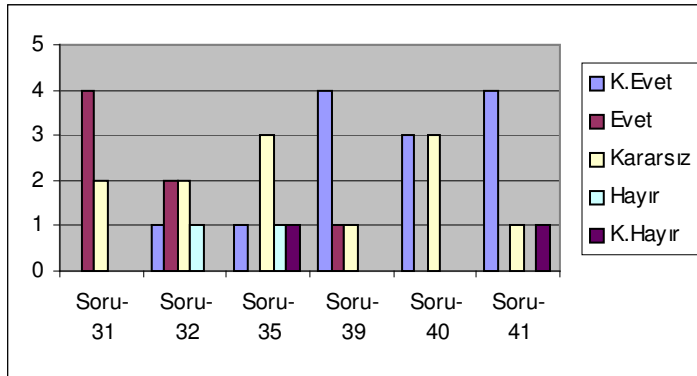


**Tablo - 40**

(%)	Soru-31	Soru-32	Soru-35	Soru-39	Soru-40	Soru-41
K.Evet	50	25	50	25	0	75
Evet	50	25	25	75	75	25
Kararsız	0	50	25	0	25	0
Hayır	0	0	0	0	0	0
K.Hayır	0	0	0	0	0	0

**B Grubunun Cevapları**

**Şekil - 43**

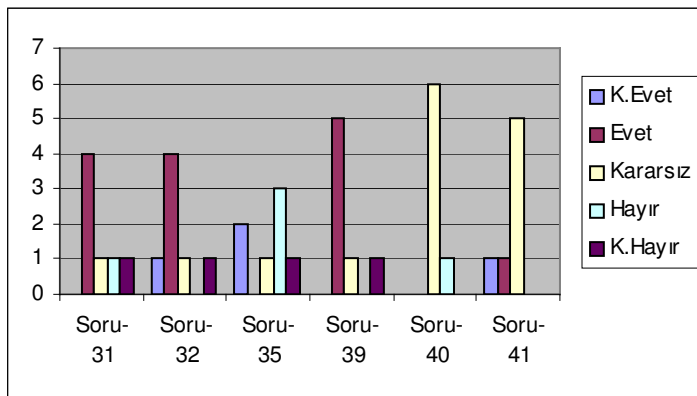


**Tablo - 41**

(%)	Soru-31	Soru-32	Soru-35	Soru-39	Soru-40	Soru-41
K.Evet	0	17	17	66	50	66
Evet	66	33	0	17	0	0
Kararsız	34	33	49	17	50	17
Hayır	0	17	17	0	0	0
K.Hayır	0	0	17	0	0	17

**C Grubunun Cevapları**

**Şekil - 44**

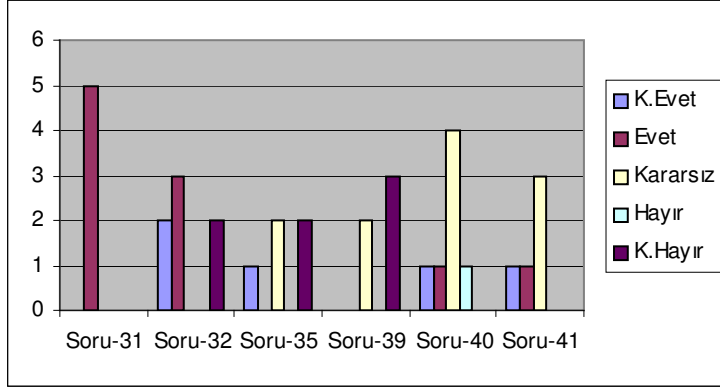


**Tablo - 42**

(%)	Soru-31	Soru-32	Soru-35	Soru-39	Soru-40	Soru-41
K.Evet	0	14	30	0	0	15
Evet	58	58	0	70	0	15
Kararsız	14	14	14	15	84	70
Hayır	14	0	42	0	16	0
K.Hayır	14	14	14	15	0	0

### D Grubunun Cevapları

Şekil – 45

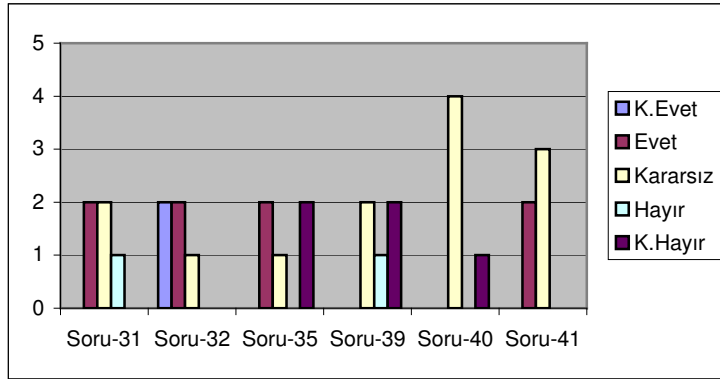


Tablo - 43

(%)	Soru-31	Soru-32	Soru-35	Soru-39	Soru-40	Soru-41
K.Evet	0	28	20	0	14	20
Evet	100	44	0	0	14	20
Kararsız	0	0	40	40	58	60
Hayır	0	0	0	0	14	0
K.Hayır	0	28	40	60	0	0

### E Grubunun Cevapları

Şekil – 46

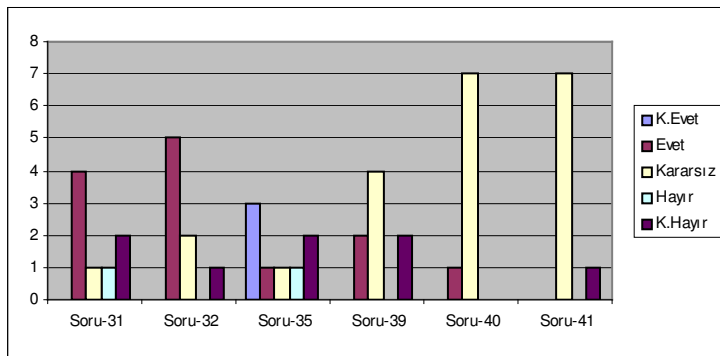


Tablo - 44

(%)	Soru-31	Soru-32	Soru-35	Soru-39	Soru-40	Soru-41
K.Evet	0	40	0	0	0	0
Evet	40	40	40	0	0	40
Kararsız	40	20	20	40	80	60
Hayır	20	0	0	20	0	0
K.Hayır	0	0	40	40	20	0

### F Grubunun Cevapları

Şekil – 47



Tablo - 45

(%)	Soru-31	Soru-32	Soru-35	Soru-39	Soru-40	Soru-41
K.Evet	0	0	36	0	0	0
Evet	50	62	13	25	13	0
Kararsız	13	25	13	50	87	87
Hayır	13	0	13	0	0	0
K.Hayır	24	13	25	25	0	13

**35. Mevcut işimde aşağıdaki seçenekteki yıl kadar çalışmaktayım.**

Beşinci konunun bu sorusu için A grubunun toplamdaki dört üyesinden ikisi 0-2 yıl, biri 2-6, diğeri ise 6-10 yıl seçeneğini seçmiştir. B grubunun toplam altı üyesinin biri 0-2 yıl, üçü 6-10 yıl, biri 10-15 yıl diğeri ise 15 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. C grubunun toplam yedi üyesinin ikisi 0-2 yıl, biri 6-10 yıl, üçü 10-15 yıl, diğeri ise 15 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. D grubunun toplam beş üyesinden biri 0-2 yıl, ikisi 2-6 yıl, ikisi de 15 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. E grubunun toplamdaki beş üyesinin ikisi 2-6 yıl, bir üyesi 6-10 yıl, ikisi de 15 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. F grubunun toplam sekiz üyesinin de üçü 0-2 yıl, biri 2-6 yıl, biri 6-10 yıl, biri 10-15 yıl, ikisi de 15 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

**39. Bulduğum grubun kompozisyonu;**

Beşinci konunun bu sorusu için A grubu %75 oranında farklı yerlerden gelenlerin olduğunu, B grubu %66 oranında çok farklı yerlerden gelenler olması nedeniyle gruplarının kompozisyonlarının çok karışık olduğunu, C grubu %70 oranında farklı yerlerden gelenler olduğunu, D grubu %60 oranında grubun hep aynı yerlerden gelen üyelere oluştuğunu, E grubu %60 oranında gruplarının genel olarak aynı yerlerden gelen insanlardan oluştuğunu, F grubu da %50 oranında gruplarının kompozisyonlarının dengeli olduğunu ifade etmiştir.

**40. Grubumuzun büyüklüğü bence;**

Beşinci konunun bu sorusu için A grubu üyeleri, %75 oranında grubun büyüklüğünün biraz fazla olduğunu, B grubu üyeleri %50şer oranlarda grup büyüklüğünün hem çok fazla hem de işe göre yeterli sayıda olduğunu, C grubu üyeleri %84 oranda grup büyüklüğünün işe göre uygun büyüklükte olduğunu, D grubu da %58 oranında grup büyüklüğünün gerektiği kadar olduğunu, E grubu da %80 oranında grup büyüklüğünün işe göre yeterli olduğunu, F grubu da %87 oranında grup büyüklüğünün gerektiği kadar olduğunu belirtmiştir.

**41. Bence üyelere gruba bağlılık;**

Beşinci konunun bu sorusu için de A grubu %75 oranda bağlılığın çok fazla olduğunu, B grubu %66 oranda gruba bağlılığın çok fazla olduğunu, C grubu %70

oranında gruba bağlılığın ne az ne çok olduğunu, D grubu ve E grubu %60 oranında gruba bağlılığın gerektiği kadar olduğunu, F grubu da %87 oranında gruba bağlılığın ne çok ne az olduğunu ifade etmiştir.

Grup yapıları ve grupların başarılarını etkileyen etmenler konusunda grupların verdiği cevaplara göre şunlar söylenebilir; A ve D gruplarına göre B, C, F ve E gruplarında daha düşük bir oranla belirtilmesiyle birlikte tüm gruplar, gruplarının kendine has kuralları olduğunu kabul etmişlerdir. Ancak bu kurallara uyup uymama konusunda ise gruplar arasında bazı farklar mevcuttur. E, D ve C grubu üyeleri, F, A ve B grubu üyelerine oranla gruplarına has bu kurallara genel olarak uyulduğunu ifade etmişlerdir. F ve özellikle A ve B grupları ise gruplarında bu kurallara uyan-uymayan sayısının eşit olduğu gibi seçenekleri işaretleyerek bu kurallara üyelerden bazılarının uymadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum da özellikle A ve B grupları ile F grubu için, grup normlarına uyulmamasından kaynaklanabilecek olası problemlere açık olduğunu göstermektedir.

Grup yapısıyla ilgili diğer ifadeler de bakıldığında grup üyelerinin iş tecrübeleri, aynı zamanda yaş dağılımı konusunda şunlar söylenebilir; toplamda sayıları 5 olan A grubu üyelerinin henüz genç ve tecrübelerinin fazla bulunmadığı söylenebilir. Sayıları 6 olan B grubu üyelerinin yaş dağılımı oldukça geniş bir yelpazede yer almakla birlikte üyeleri oldukça tecrübeli görünmektedir. 7 üyeli C grubu da yaş dağılımı yönüyle B grubu gibi geniş bir yelpaze arz etmekte, hatta B grubundan daha da tecrübeli üyeler bulundurmaktadır. Toplamda 5 üyesi bulunan D grubunda orta yaş sınıfında üye bulunmazken, grubun sadece tecrübesi çok az ve çok fazla olan üyelerden oluştuğu gözlemlenmektedir. Yine 5 üyeli E grubunda ise genel olarak tecrübeli üyeler göze çarparken yaş ortalamasının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. F grubu ise tam bir karışım olarak görülmektedir. Her yaştan ve tecrübeden eşit sayıda ve oranda üyeye sahip olan F grubu, 8 kişilik kalabalık üye dağılımıyla oldukça karışık bir durum sergilemektedir. Bu durumda konuya üye sayısı ve yaş yönüyle bakıldığında; A, B, C ve E gruplarında, benzer ve dengeli yaşta üyelerden oluşmaları bakımından bir alt gruplaşma olma olasılığı düşüktür. D grubu ise kendi içinde gruplar halinde farklı yaş kümeleri barındırması nedeniyle olası bir alt gruplaşmaya açıktır. F grubu üyeleri

değişen yaşlardadırlar ve yine birbirine yakın yaşlarda bulunan üyeler alt gruplaşmaya gidebilirler. Duruma üye sayısı yönünden bakıldığında C ve F grupları, üye sayısı yönünden diğer gruplara oranla çok kalabalıktırlar. Bu durum da büyük gruplarda görülebilen alt gruplaşmalara neden olabilir. Bununla birlikte tüm grupların üyeleri, buldukları grupların büyüklüklerini yapılan işe göre normal bulmaktadırlar. Yalnızca A grubu üyeleri, oldukça düşük sayıdaki üye sayısına rağmen gruplarının büyük olduğunu ifade etmişlerdir ki bu durum beklenmeyen bir durum olması bakımından diğer konularla birlikte değerlendirilmelidir.

Aynı konuyla ilgili olarak, grup üyelerinin kökenleri hakkında alınan cevaplara göre; A, B ve C grupları farklı yerlerden gelen üyelere sahip olduklarından yine geniş bir yelpaze söz konusudur. Öte yandan F grubu gelinen yerler açısından dengeli görünmekle birlikte; E ve özellikle de D grubunun genel olarak hep aynı yerden gelen üyelere oluştuğu görülmektedir. Bu durumda da E ve D gruplarında olası bir alt gruplaşma söz konusu olabilir.

Bir diğer önemli konu olan gruba bağlılık konusunda; A ve B grubu üyeleri, diğer gruplara oranla gruplarına bağlılığın oldukça fazla olduğunu ifade etmişlerdir. C, D, E ve F gruplarının üyeleri gruplarına olan bağlılıklarının ne çok ne de az olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda da A ve B grupları için, gruba aşırı bağlılıktan kaynaklanan problemlerle yüz yüze gelebilecekleri sonucu çıkartılabilir.

#### **4.6. Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri**

Grubun yapısı ve grubun başarısını etkileyen etmenler (Grubun büyüklüğü, grubun kompozisyonu, grup normları, gruba bağlılık) konusunda hazırlanmış sorular da 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 ve 30'uncu sorulardır. Grupların bu sorulara verdikleri cevap yüzdeleri ile açıklamaları ve bunların grafik ve tablolara dökülmüş durumları da şu şekildedir;

**23.** Çalışma grubu lideri grup üyelerine destek olmakta ve gerekli bilgi akışını yapmaktadır.

Altıncı konunun ilk sorusu için A grubu %100 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu %50 oranında evet cevabı vermiştir. C grubu %84 oranında evet demiştir. D grubu %100 oranında evet demiştir. E grubu ise %100 oranında kesinlikle evet yanıtı vermiştir. F grubu da %75 oranında evet yanıtı vermiştir. Bu durumda evetten hayıra doğru yapılacak sıralama; E , D , A , C , F , B şeklinde olacaktır.

**24.** Grubumuzda üyelere sorumluluk verilip işlerine bir de yönetici gözüyle bakmaları sağlanmaktadır.

Altıncı konunun ikinci sorusu için A grubu %50 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu %50'si kararsız olmak üzere %17 oranında evet demiştir. C grubu %58'i kararsız olmak üzere %28 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu %80 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu %100 oranında evet cevabı vermiştir. F grubu ise %50 kararsız olmak üzere %37 evet cevabı vermiştir. Bu durumda evetten hayıra doğru yapılacak sıralama şu şekilde oluşmaktadır; E , D , A , F , C , B.

**25.** Grubumuzda açık bir güven ortamı vardır.

Altıncı konunun bu sorusu için A grubu %75 oranında evet demiştir. B grubu %83 oranında evet cevabı vermiştir. C grubu %56 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu ve E grubu %100 oranında evet cevabı vermişlerdir. F grubu %50'si kararsız olmak üzere %37 oranında evet cevabı vermiştir. Oluşacak sıralama; E , D , B , A , C , F şeklinde olmaktadır.

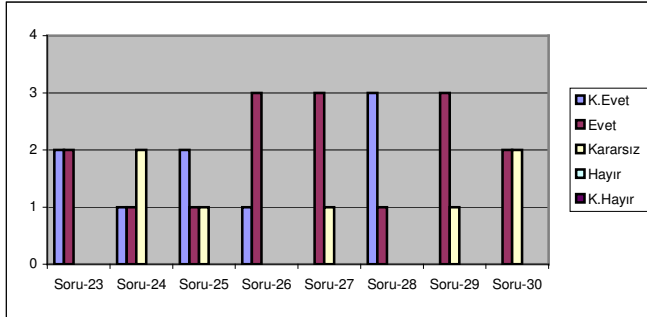
**26.** Grubumuzda dürüst bir iletişim vardır.

Altıncı konunun bu sorusu için A grubu %100 oranında evet yanıtı vermiştir. B grubu %50'lik oran hayır olmak üzere %50 oranında evet yanıtı vermiştir. C grubu %56 oranında evet yanıtı vermiştir. D grubu ve E grubu %100 oranında evet cevabı vermişlerdir. F grubu ise %26'lık oranı hayır olmak üzere %37 oranında evet cevabı vermiştir. Bu durumda oluşan sıralama; E , A , D , C , F ve B şeklinde olmaktadır.

## Başarılı Çalışma Gruplarının Özellikleri

### A Grubunun Cevapları

Şekil – 48

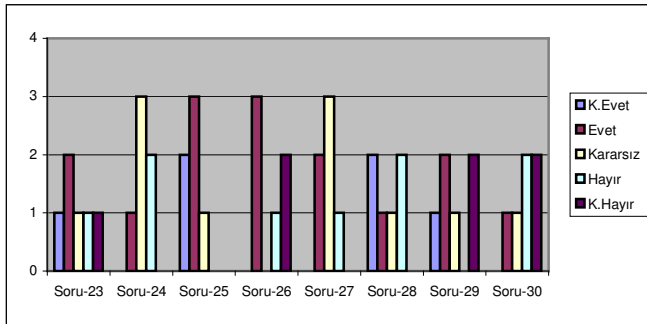


Tablo - 46

(%)	Soru-23	Soru-24	Soru-25	Soru-26	Soru-27	Soru-28	Soru-29	Soru-30
K.Evet	50	25	50	25	0	75	0	0
Evet	50	25	25	75	75	25	75	50
Kararsız	0	50	25	0	25	0	25	50
Hayır	0	0	0	0	0	0	0	0
K.Hayır	0	0	0	0	0	0	0	0

### B Grubunun Cevapları

Şekil – 49

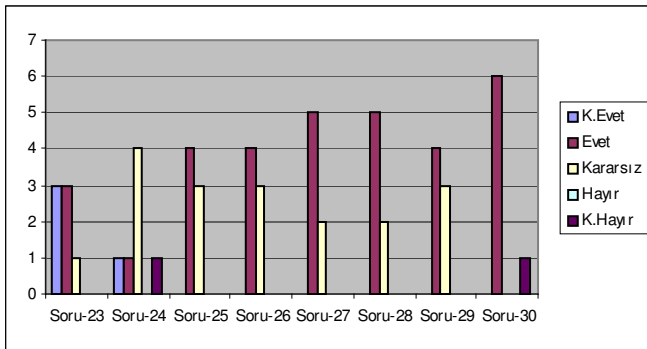


Tablo – 47

(%)	Soru-23	Soru-24	Soru-25	Soru-26	Soru-27	Soru-28	Soru-29	Soru-30
K.Evet	17	0	33	0	0	33	17	0
Evet	32	17	50	50	33	17	33	17
Kararsız	17	50	17	0	50	17	17	17
Hayır	17	33	0	17	17	33	0	33
K.Hayır	17	0	0	33	0	0	33	33

### C Grubunun Cevapları

Şekil – 50

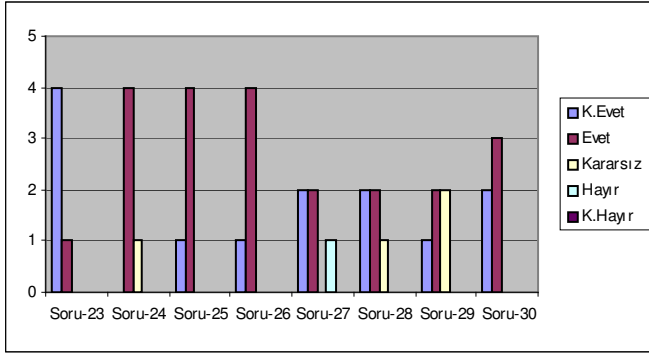


Tablo – 48

(%)	Soru-23	Soru-24	Soru-25	Soru-26	Soru-27	Soru-28	Soru-29	Soru-30
K.Evet	42	14	0	0	0	0	0	0
Evet	42	14	56	56	70	70	56	84
Kararsız	16	58	44	44	30	30	44	0
Hayır	0	0	0	0	0	0	0	0
K.Hayır	0	14	0	0	0	0	0	16

### D Grubunun Cevapları

Şekil – 51

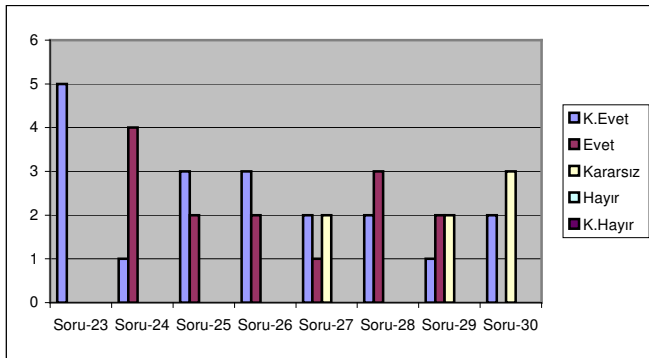


Tablo - 49

(%)	Soru-23	Soru-24	Soru-25	Soru-26	Soru-27	Soru-28	Soru-29	Soru-30
K.Evet	80	0	20	20	40	40	20	40
Evet	20	80	80	80	40	40	40	60
Kararsız	0	20	0	0	0	20	40	0
Hayır	0	0	0	0	20	0	0	0
K.Hayır	0	0	0	0	0	0	0	0

### E Grubunun Cevapları

Şekil – 52

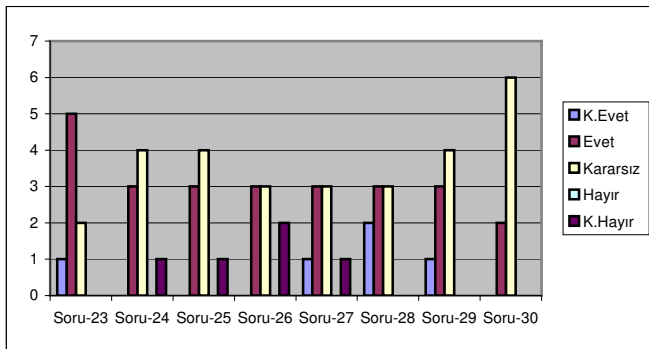


Tablo - 50

(%)	Soru-23	Soru-24	Soru-25	Soru-26	Soru-27	Soru-28	Soru-29	Soru-30
K.Evet	100	20	60	60	40	40	20	40
Evet	0	80	40	40	20	60	40	0
Kararsız	0	0	0	0	40	0	40	60
Hayır	0	0	0	0	0	0	0	0
K.Hayır	0	0	0	0	0	0	0	0

### F Grubunun Cevapları

Şekil – 53



Tablo - 51

(%)	Soru-23	Soru-24	Soru-25	Soru-26	Soru-27	Soru-28	Soru-29	Soru-30
K.Evet	13	0	0	0	13	26	13	0
Evet	62	37	37	37	37	37	37	25
Kararsız	25	50	50	37	37	37	50	75
Hayır	0	0	0	0	0	0	0	0
K.Hayır	0	13	13	26	13	0	0	0



**27.** Grubumuzda sonuca çabuk ulaşılması gözönüne alınarak karar alınmaktadır.

Altıncı konunun bu sorusu için A grubu %75 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu %50'lik oran kararsız olmak üzere %33 oranında evet cevabı vermiştir. C grubu %70 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu %80 oranında evet yanıtı vermiştir. E grubu %60 oranında evet yanıtı vermiştir. F grubu da %37'lik oranı kararsız olmak üzere %50'lik oranla evet yanıtı vermiştir. Oluşacak sıralama; D , A , C , E , F , B şeklinde olmaktadır.

**28.** Değişim bence grup için olumlu bir şeydir.

Altıncı konunun bu sorusu için A grubu %100 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu %37'lik oran hayır cevabı olmak üzere %50 oranıyla evet cevabı vermiştir. C grubu %70 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu %80 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu da %100 oranında evet cevabı vermiştir. F grubu ise %63 oranında evet cevabı vermiştir. Bu durumda da sıralama; A , E , D , C , F , B şeklinde olmaktadır.

**29.** Grubumuz üyeleri için yaratıcılık teşvik edilmektedir.

Altıncı konunun bu sorusu için A grubu %75 oranında evet cevabı vermişti. B grubu %33'lük oran hayır olmak üzere %50'lik oranla evet cevabı vermiştir. C grubu %56 oranında evet demiştir. D grubu ve E grubu %60 oranında evet cevabı vermişlerdir. F grubu ise %50'lik oran kararsız olmak üzere %50 oranında evet cevabı vermiştir. Oluşacak sıralama; A , D-E , C , F , B şeklinde olmaktadır.

**30.** Grubumuzun çıkarına yönelik fırsatlar gözlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Altıncı konunun bu sorusu için A grubu %50'lik oran hayır cevabı olmak üzere %50 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu %66'lık oranla hayır cevabı verirken %17 oranıyla evet cevabı vermiştir. C grubu %84 oranıyla evet cevabı vermiştir. D grubu %100 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu ise %60'lık oranla kararsız cevabı verirken %40'lık oranla evet cevabı vermiştir. F grubu da %75'i kararsız demekle birlikte %25'lik oranla evet cevabı vermiştir. Bu durumda da sıralama yapıldığında; D , C , A , E , F , B durumunda olacaktır.

Başarılı çalışma gruplarının özellikleri konusunda gruplardan alınan cevaplara göre şunlar söylenebilir; E, D ve A gruplarına oranla C ve F grubu, özellikle de B grubu üyeleri, çalışma gruplarının liderinin kendilerine yeterince destek olmadığını ve gerekli bilgi akışının yapılmasında aksaklıklar bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda da C, F ve B çalışma gruplarının liderlikle ilgili problemleri olduğu sonucu çıkartılabilir. E ve D gruplarına oranla A ve F grupları ve tüm bu dört gruba oranla da C ve B grupları, gruplarında üyelere yeterince sorumluluk verilmediğini ve böylece işlerine bir de yönetici gözüyle bakmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda özellikle C ve B gruplarının sıkıntıları olduğu görülmektedir.

Grupta bulunması gereken açık güven ortamı konusunda E, D, B ve A gruplarının ciddi bir problemleri bulunmazken bu gruplara oranla C ve F grubu üyelerinin istedikleri seviyede bir güven ortamı bulamadıkları gözlemlenmiştir. Aynı şekilde iletişim konusunda, E, A ve D grupları bir problem belirtmezken, bu gruplara oranla C grubunda biraz sıkıntı olduğu görülmektedir. Hele hele F ve B grubu üyeleri, gruplarında ciddi iletişim problemleri olduğu sinyalini vermektedirler. Öte yandan sonuca çabuk ulaşılmasına yönelik karar alabilme konusunda D, A, C ve az farkla da olsa E gruplarına oranla F ve B gruplarında sıkıntı olduğu görülmektedir. Bu durum F ve B grupları için karar alma sürecinin uzun olduğunu, bunun da doğal olarak sonucun alınmasını geciktirmesine neden olduğu kanısına varılmaktadır.

Değişim konusunda grupların yanıtlarına bakıldığında; B grubu hariç diğer tüm grup üyelerinin değişimin grupları için olumlu bir durum olduğunu, ancak B grubu üyelerinin değişime diğer gruplar kadar sıcak bakmadıkları gözlemlenmiştir. Diğer bir konu olan yaratıcılığın teşvik edilmesi hakkında grupların tamamı, genel olarak gruplarında yaratıcılığın teşvik edilmediğini ifade etmişlerdir. Bu konuda herhangi bir grup diğerlerine oranla öne çıkmamaktadır. Grup çıkarına olabilecek fırsatların takip edilmesi konusunda ise, D ve C gruplarının bir sıkıntıları göze çarpmamaktadır. Ancak A, E ve F grupları ile bu gruplara açık farklı oranla B grubu üyelerine göre grup yararına olabilecek fırsatlar gözlenmemekte ve değerlendirilmemektedir. Bu durum da fırsatları takip etmeyen grupların gelecekları için bir risk oluşturmaktadır.

#### **4.7. Çalışma Grubunun Etkinliği (Grupta Bir Sorun Olup Olmadığı - Başarısızlığın Olup Olmadığı)**

Çalışma grubunun etkinliği (grupta bir sorun olup olmadığı - başarısızlığın olup olmadığı) konusunda hazırlanmış sorular da 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 38'inci sorulardır. Grupların bu sorulara verdikleri cevap yüzdeleri ile açıklamaları ve bunların grafik ve tablolara dökülmüş durumları da şu şekildedir;

##### **12. Grubumuz içinde isteksiz davranışlar sergileyen üyeler oluyor.**

Yedinci konunun ilk sorusu için A grubu %75'lik kararsız oranla birlikte %25 evet cevabı vermiştir. B grubu %66'lık bir oranla evet cevabı vermiştir. C grubu ise aynı oranla hayır yanıtı verilmesi ile birlikte %42 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu %60 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu %40'lık oran kararsız olmakla birlikte aynı oranla evet cevabı vermiştir. F grubu ise %62'lik bir kararsız kesim olmasıyla beraber %38'lik oranla evet cevabı vermiştir. Bu durumda yapılacak sıralama; B , D , F , A , E , C şeklinde olmaktadır.

**13. Grubumuzdaki bazı üyelerin grup dışından insanlarla olan iletişimi, grup içindekilerle olan iletişimlerinden çok daha fazla durumdadır.**

Yedinci konunun ikinci sorusu için A grubu %75'lik oranla hayır cevabı vermiştir. B grubu %50'lik kararsız oranla birlikte %33 oranında hayır cevabı vermiştir. C grubu %58'lik kararsız oranla beraber %42'lik oranla evet cevabı vermiştir. D grubu %80'lik oranla hayır cevabı vermiştir. E grubu %40'lık oran kararsız olmak üzere, %40'lık oranla hayır cevabı vermiştir. F grubu ise %50'lik oranla kararsız olmakla birlikte %50'lik oranla evet cevabı vermiştir. Bu durumda evetten hayıra doğru oluşacak sıralama; F , C , B , E , A , D şeklinde oluşmaktadır.

##### **14. Grubumuzdaki üyeler, lider olmadan da rahatça hareket edebiliyorlar.**

Yedinci konunun bu sorusu için A grubu %100 oranında evet yanıtı vermiştir. B grubu %66 oranında evet cevabı vermiştir. C grubu da %100 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu %40'lık hayır oranı ile birlikte %40 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu %60 oranında evet cevabı vermiştir. F grubu da %62 oranında evet cevabı vermiştir. Bu durumda yapılacak sıralama; A , C , E , B , F , D şeklinde olmaktadır.

**15. Grubumuzun lideri karar alırken grup üyelerine danışmaktadır.**

Yedinci konunun bu sorusu için A grubu %100 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu %67 oranında evet cevabı vermiştir. C grubu %86 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu ve E grubu %100 oranında evet cevabı vermişlerdir. F grubu da %63 oranında evet cevabı vermiştir. Bu durumda da sıralama; E , A , D , C , F , B şeklinde oluşmaktadır.

**16. Grubumuz bir karar aldıktan sonra bu kararın hiç uygulanmadığı oluyor.**

Yedinci konunun bu sorusu için A grubu %50 oranında hayır cevabı vermesiyle birlikte %50 oranında da evet cevabı vermiştir. B grubu %50 oranında kararsız kalmakla beraber %33 oranında evet cevabı vermiştir. C grubu %42 oranında hayır demekle beraber %14 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu %40 oranında hayır demekle beraber %20 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu %80 oranında hayır demekle beraber %20 oranında evet cevabı vermiştir. F grubu ise %25 oranında hayır ve %50 oranında kararsız cevabı vermekle beraber %25 oranında evet cevabı vermiştir. Bu durumda evetten hayıra doğru yapılacak sıralama; A , B , F , D , C , E şeklinde olmaktadır.

**17. Grup toplantılarımızda tartışma yapıldığı oluyor.**

Yedinci konunun bu sorusu için A grubu %75 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu %50 oranında hayır demekle beraber %33 oranında evet cevabı vermiştir. C grubu %86 oranında evet cevabı vermiştir. D grubu %80 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu ise %40 oranında hayır cevabı verirken aynı oranda da evet cevabı vermiştir. F grubu %63 oranında evet cevabı vermiştir. Bu durumda yapılan sıralama; C , D , A , F , E , B şeklinde oluşmaktadır.

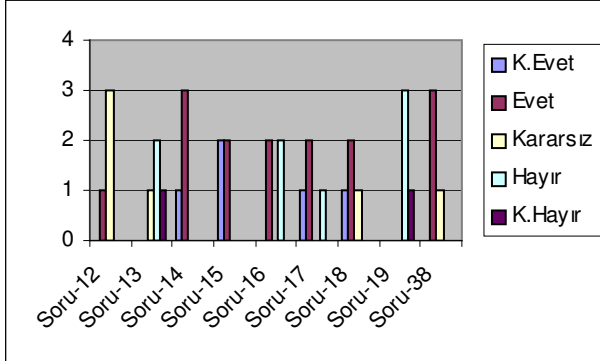
**18. Tartışma olduğunda bu tartışmalar çözümlenerek tamamlanıyor.**

Yedinci konunun bu sorusu için A grubu %75 oranında evet cevabı vermiştir. B grubu %67 oranında evet cevabı vermiştir. C grubu %86 oranında evet yanıtı vermiştir. D grubu ise %100 oranında evet cevabı vermiştir. E grubu da %100 oranında evet cevabı vermiştir. F grubu %25 oranında hayır cevabı ve %50 oranında kararsız cevabı

**Çalışma Grubunun Etkinliği**  
(Grupta Bir Sorun Olup Olmadığı - Başarısızlığın Olup Olmadığı)

**A Grubunun Cevapları**

**Şekil – 54**

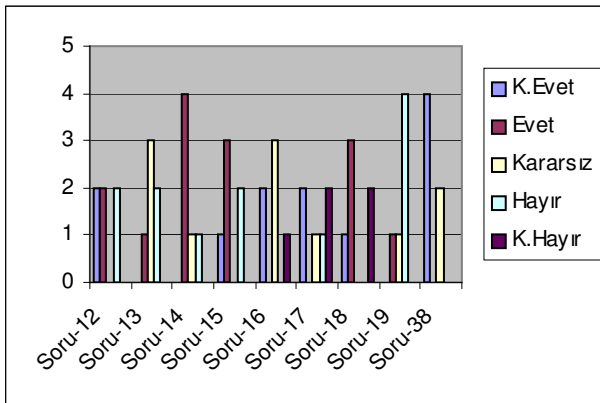


**Tablo - 52**

(%)	Soru-12	Soru-13	Soru-14	Soru-15	Soru-16	Soru-17	Soru-18	Soru-19	Soru-38
K.Evet	0	0	25	50	0	25	25	0	0
Evet	25	0	75	50	50	50	50	0	75
Kararsız	75	25	0	0	0	0	25	0	25
Hayır	0	50	0	0	50	25	0	75	0
K.Hayır	0	25	0	0	0	0	0	25	0

**B Grubunun Cevapları**

**Şekil – 55**

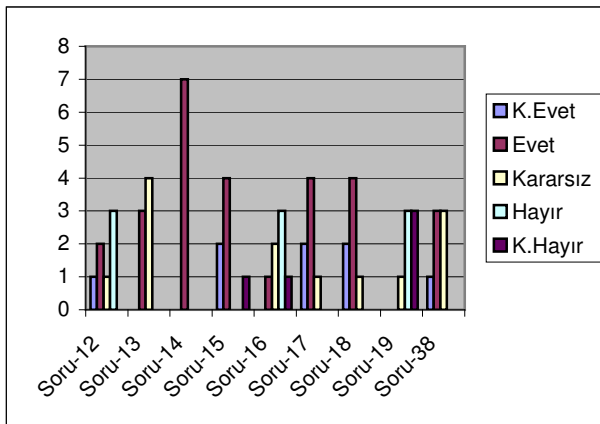


**Tablo - 53**

(%)	Soru-12	Soru-13	Soru-14	Soru-15	Soru-16	Soru-17	Soru-18	Soru-19	Soru-38
K.Evet	33	0	0	17	33	33	17	0	66
Evet	33	17	66	50	0	0	50	17	0
Kararsız	0	50	17	0	50	17	0	17	34
Hayır	33	33	17	33	0	17	0	66	0
K.Hayır	0	0	0	0	17	33	33	0	0

**C Grubunun Cevapları**

**Şekil – 56**

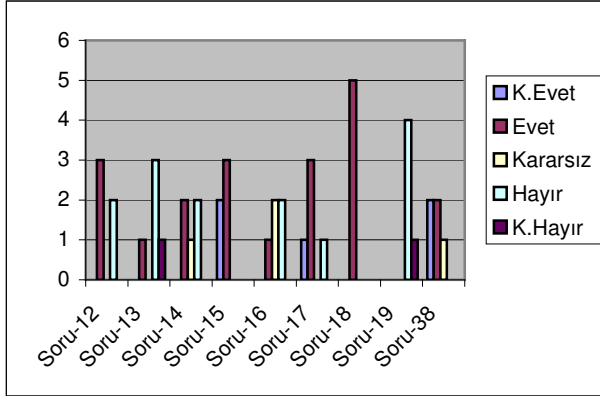


**Tablo - 54**

(%)	Soru-12	Soru-13	Soru-14	Soru-15	Soru-16	Soru-17	Soru-18	Soru-19	Soru-38
K.Evet	14	0	0	30	0	30	30	0	14
Evet	28	42	100	56	14	56	56	0	43
Kararsız	14	58	0	0	30	14	14	14	43
Hayır	44	0	0	0	42	0	0	43	0
K.Hayır	0	0	0	14	14	0	0	43	0

### D Grubunun Cevapları

Şekil – 57

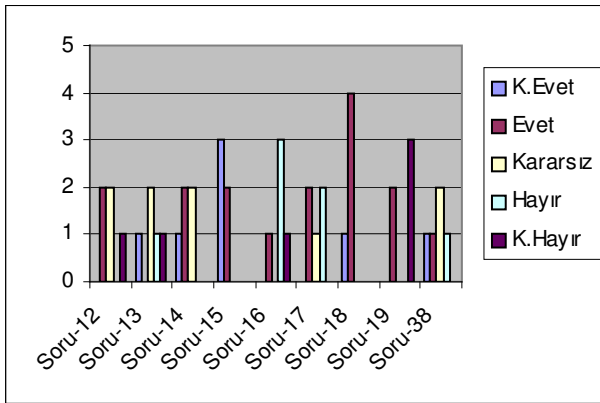


Tablo - 55

(%)	Soru-12	Soru-13	Soru-14	Soru-15	Soru-16	Soru-17	Soru-18	Soru-19	Soru-38
K.Evet	0	0	0	40	0	20	0	0	40
Evet	60	20	40	60	20	60	100	0	40
Kararsız	0	0	20	0	40	0	0	0	20
Hayır	40	60	40	0	40	20	0	80	0
K.Hayır	0	20	0	0	0	0	0	20	0

### E Grubunun Cevapları

Şekil – 58

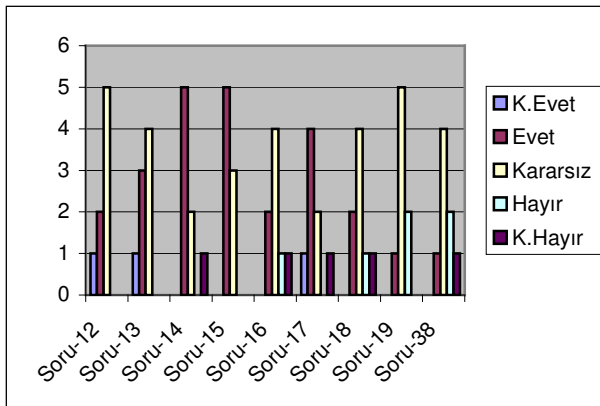


Tablo - 56

(%)	Soru-12	Soru-13	Soru-14	Soru-15	Soru-16	Soru-17	Soru-18	Soru-19	Soru-38
K.Evet	0	20	20	60	0	0	20	0	20
Evet	40	0	40	40	20	40	80	40	20
Kararsız	40	40	40	0	0	20	0	0	40
Hayır	0	20	0	0	60	40	0	0	20
K.Hayır	20	20	0	0	20	0	0	60	0

### F Grubunun Cevapları

Şekil – 59



Tablo - 57

(%)	Soru-12	Soru-13	Soru-14	Soru-15	Soru-16	Soru-17	Soru-18	Soru-19	Soru-38
K.Evet	13	13	0	0	0	13	0	0	0
Evet	25	37	62	63	24	50	24	13	13
Kararsız	62	50	25	37	50	24	50	62	50
Hayır	0	0	0	0	13	0	13	25	24
K.Hayır	0	0	13	0	13	13	13	0	13

vermekle beraber %25 oranında evet cevabı vermiştir. Bu durumda da oluşan sıralama; E , D , C , A , B , F şeklinde olmaktadır.

**19.** Çalışma grubumuzun içinde alt gruplaşmalar oluyor.

Yedinci konunun bu sorusu için A grubu %100 oranında hayır cevabı vermiştir. B grubu %66'lık orandaki hayır oyuyla birlikte %17'lik oranda evet cevabı vermiştir. C grubu %86'lık oranda hayır cevabı vermiştir. D grubu da %100 oranında hayır cevabı vermiştir. E grubu %60'lık hayır oranıyla birlikte %40 oranında evet cevabı vermiştir. F grubu ise %25'lik hayır oranıyla birlikte %13 oranında evet cevabı vermiştir. Bu durumda oluşacak sıralama da; E , F , B , C , A-D şeklinde olmaktadır.

**38.** Grup liderimize bağlılığımız aşağıdaki düzeydedir. ('lider ne derse doğrudur' diyorsanız 'çok fazla' seçeneğini işaretleyiniz.)

Yedinci konunun son sorusu için A grubu %75 oranında fazla olduğunu, B grubu %34 oranında orta seviyede derken %66 oranında da çok fazla olduğunu söylemiştir. C grubu ise %43 oranında orta seviyede derken %57 oranında da genel olarak fazla olduğunu ifade etmiştir. D grubu %80 oranında bağlılığın genel olarak fazla olduğunu seçmiştir. E grubu ise %40 oranında bağlılığın orta seviyede olduğunu söylerken %40 oranında da genel olarak fazla olduğunu ifade etmiştir. F grubu ise %50 oranında bağlılığın orta seviyede olduğunu söylerken %37 oranında da bağlılığın genel olarak az seviyede olduğunu ifade etmiştir. Bu durumda da gruplar arasındaki sıralama çok fazladan çok aza doğru yapılırsa; D , A , B , C , E , F şeklinde olmaktadır.

Çalışma grubunun etkinliği konusunda grupların verdikleri yanıtlara göre şunlar söylenebilir; genel olarak tüm grup üyeleri, grupları içinde isteksiz davranışlar sergileyen üyeleri olmadığını ifade etmekle birlikte, B ve D gruplarına göre F, A, E ve C gruplarında az da olsa isteksizlik olduğu görülmektedir. Grup içindeki üyelere göre grup dışından insanlarla olan iletişimin fazla olması konusunda A ve D grupları, kesin bir tavır koymuş ve böyle birşeyin onların grupları için söz konusu olmadığını ifade etmişlerdir. Ancak B ve E gruplarında cevaplar ikiye bölünmüş, sonuç olarak böyle bir durumun varlığı içten içe kabul edilmiştir. Hele hele F ve C grupları için durum A ve D gruplarının tam tersidir. Kısaca grup dışı iletişimlerinin grup içinden fazla olduğunu

açık açık belirtmişlerdir ki bu durum F ve C grubu için ciddi bir alt gruplaşma ve grup içi iletişim problemini gözler önüne sermektedir.

Grup üyelerinin lidere aşırı bağlılığı konusunda ise A ve C grubu üyeleri lider olmadan da rahatça hareket edebildiklerini, E, B ve F gruplarından bu konuda kısmen çatlak sesler geldiğini, daha çok D grubunun ise lider olmadan hareket edemediklerini ifade ettikleri görülmektedir. Aynı konunun doğrudan üyelere sorulduğu soruya verilen cevaplara göre de D, A ve B grubu üyeleri lidere oldukça bağlı olduklarını, C ve E grupları bağlılıklarının ne çok ne de az olduğunu, F grubu ise lidere diğer gruplar kadar bağlı olmadıklarını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak D grubunda lidere aşırı bağlılık gözlemlenirken, E ve B gruplarının bazı üyelerinde bu sıkıntı gözardı edilmemelidir. Öte yandan F grubunda ise diğer grupların aksine lidere bağlılık bir yana liderle ilişkide olmak istememeleri sonucu çıkarılabilir ki bu durum da lidere aşırı bağlılık gibi grupta istenmeyen bir durumdur.

Çalışma grubu liderinin karar alırken üyelere danışması konusunda da E, A, D ve C grupları liderin gruba danıştığını kabul ederken, F ve B gruplarında bu durum diğerleri kadar net görülmemektedir ki sonuçta F ve B grupları için bir liderlik sorunundan söz edilebilir. Ayrıca alınan kararların uygulanması konusunda D, C ve E grupları bir sıkıntı yaşamadıklarını ifade ederken, F grubunda bir takım aksamalar olduğu görülmekte, hele hele A ve B gruplarında alınan kararların uygulanmadığı durumların olduğu gözlemlenmektedir. Sonuçta A ve B grupları için grup içi uyumsuzluklardan bahsedilebilir.

Grup içi toplantılarda tartışma yapılması konusunda C, D, A ve F grupları tartışmaların olduğunu ifade etmekle birlikte E ve B grupları tartışmaların çok az yapıldığını ifade etmişlerdir. Grup içi tartışmaların gayet normal olduğuna bakılarak bu durum, E ve B grupları için yine bir grup içi uyumsuzluğa işaret etmektedir. Öte yandan grupta tartışma olması durumunda, bu tartışmaların çözümlenerek tamamlanıp tamamlanmaması konusunda tüm gruplar çözümlenerek tamamlandığını belirtirken F grubu üyeleri çözümsüz tartışmalar da olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak bu çözümlenmeyen tartışmalar, F grubunda çok ciddi uyumsuzluk ve problemlere işaret



göstermektedir. Yine aynı konuyla ilişkisi olabilecek bir diğer konu olan grupta alt gruplaşma olup olmaması konusunda ise C, A ve D grubu üyeleri, gruplarında alt gruplaşma olması durumunu tamamen reddetmektedirler. Öte yandan F ve B gruplarında alt gruplaşma olmadığı sonucu bu üç grupta aynı netlikte gözlemlenmemektedir. E grubuna bakıldığında ise alt gruplaşmanın net bir şekilde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak başta E grubu olmak üzere, F ve B gruplarında alt gruplaşmanın olduğu ve bu üç grubun buna bağlı grup içi problemlere açık olduğu söylenebilir.

#### **4.8. Ford-Otosan'daki Yalın Üretim Sistemi Göstergelerinde Görülen Etkinlikler**

Bu bölümde araştırmada ele alınan çalışma gruplarının, Ford-Otosan İnönü Fabrikası'ndaki yalın üretim sistemi göstergelerinin işaret ettiği etkinlikleri ifade edilecektir. Açıklamaları yapılacak etkinlik değerleri, ele alınan çalışma gruplarının bağlı bulunduğu müdürlük yetkililerinden doğrudan alınmış ve araştırmaya yansıtılmıştır. Elde edilen etkinlik değerleri gruplara göre teker teker açıklanacaktır.

Öncelikle A grubunun, yalın üretim sistemi dahilinde bulunan göstergelerle ölçülmeye çalışılan etkinliğine bakıldığında; Ford-Otosan İnönü Fabrikası'nda uygulanmakta olan yalın üretim sistemindeki ana göstergelerin ilki olan İşçi Sağlığı ve İş güvenliği göstergesinin konularında hedef olarak %80'lik bir genel başarı hedeflenmiş ve %80 olarak yakalanmıştır. Kalite göstergesinin konularında da genel olarak %90 başarı hedeflenmiş ve %90 olarak yakalanmıştır. Teslimat göstergesinin konularında yine genel olarak %90 başarı hedeflenmiş ve %93 olarak yakalanmıştır. Maliyet göstergesinin konularında genel olarak %85 başarı hedeflenmiş, ancak %81'lik bir başarı yakalanmıştır. Motivasyon göstergesinin konularında da genel olarak %95 oranında bir başarı hedeflenmiş ve %92'lik bir başarı yüzdesi yakalanmıştır. Son olarak çevre göstergesinin konularında A grubu genel olarak %80 oranında bir başarı hedeflemiş ve %80 olarak gerçekleştirmiştir.

İkinci olarak B grubunun, yalın üretim sistemi göstergeleriyle ölçülmeye çalışılan etkinliğine bakıldığında; sözü geçen ana göstergelerin ilki olan İşçi Sağlığı ve İş güvenliği göstergesinin konularında hedef olarak %90'lık bir genel başarı hedeflenmiş

ve grupta meydana gelen iş kazası nedeniyle %40 olarak yakalanamamıştır. Kalite göstergesinin konularında ise genel olarak %90 başarı hedeflenmiş ve %84 olarak yakalanmıştır. Teslimat göstergesinin konularında yine genel olarak %90 başarı hedeflenmiş ve %86 olarak yakalanmıştır. Maliyet göstergesinin konularında genel olarak %85 başarı hedeflenmiş, ancak %81'lik bir başarı yakalanmıştır. Motivasyon göstergesinin konularında da genel olarak %80 oranında bir başarı hedeflenmiş ve %75'lik bir başarı yüzdesi yakalanmıştır. Son olarak çevre göstergesinin konularında B grubu genel olarak %80 oranında bir başarı hedeflemiş ve %80 olarak gerçekleştirmiştir.

B grubunun ardından C grubunun, yalın üretim sistemi göstergeleriyle ölçülmeye çalışılan etkinliğine bakıldığında; sözü geçen ana göstergelerin ilki olan İşçi Sağlığı ve İş güvenliği göstergesinin konularında hedef olarak %85'lik bir genel başarı hedeflenmiş ve %85 olarak yakalanmıştır. Kalite göstergesinin konularında da genel olarak %90 başarı hedeflenmiş ve %86 olarak yakalanmıştır. Teslimat göstergesinin konularında yine genel olarak %90 başarı hedeflenmiş ve %90 olarak yakalanmıştır. Maliyet göstergesinin konularında genel olarak %85 başarı hedeflenmiş, ancak %87'lik bir başarı yakalanmıştır. Motivasyon göstergesinin konularında da genel olarak %80 oranında bir başarı hedeflenmiş ve %76'lık bir başarı yüzdesi yakalanmıştır. Son olarak çevre göstergesinin konularında C grubu genel olarak %80 oranında bir başarı hedeflemiş ve %80 olarak gerçekleştirmiştir.

Diğer gruplardan D grubunun, yalın üretim sistemi göstergeleriyle ölçülmeye çalışılan etkinliğine bakıldığında; sözü geçen ana göstergelerin ilki olan İşçi Sağlığı ve İş güvenliği göstergesinin konularında hedef olarak %90'lık bir genel başarı hedeflenmiş ve %90 olarak yakalanmıştır. Kalite göstergesinin konularında da genel olarak %90 başarı hedeflenmiş ve %91 olarak yakalanmıştır. Teslimat göstergesinin konularında yine genel olarak %85 başarı hedeflenmiş ve %85 olarak yakalanmıştır. Maliyet göstergesinin konularında genel olarak %85 başarı hedeflenmiş, %87'lik bir başarı yakalanmıştır. Motivasyon göstergesinin konularında da genel olarak %80 oranında bir başarı hedeflenmiş ve %78'lik bir başarı yüzdesi yakalanmıştır. Son olarak

çevre göstergesinin konularında D grubu genel olarak %80 oranında bir başarı hedeflemiş ve %80 olarak gerçekleştirmiştir.

E grubunun ise, yalın üretim sistemi göstergeleriyle ölçülmeye çalışılan etkinliğine bakıldığında; sözü geçen ana göstergelerin ilki olan İşçi Sağlığı ve İş güvenliği göstergesinin konularında hedef olarak %85'lik bir genel başarı hedeflenmiş ve %85 olarak yakalanmıştır. Kalite göstergesinin konularında da genel olarak %90 başarı hedeflenmiş ve %90 olarak yakalanmıştır. Teslimat göstergesinin konularında yine genel olarak %80 başarı hedeflenmiş ve %80 olarak yakalanmıştır. Maliyet göstergesinin konularında genel olarak %85 başarı hedeflenmiş, %83'lük bir başarı yakalanmıştır. Motivasyon göstergesinin konularında da genel olarak %80 oranında bir başarı hedeflenmiş ve %80'lik bir başarı yüzdesi yakalanmıştır. Son olarak çevre göstergesinin konularında E grubu genel olarak %85 oranında bir başarı hedeflemiş ve %85 olarak gerçekleştirmiştir.

Son olarak da F grubunun, yalın üretim sistemi göstergeleriyle ölçülmeye çalışılan etkinliğine bakıldığında; göstergelerin ilki İşçi Sağlığı ve İş güvenliği göstergesinin konularında hedef olarak %80'lik bir genel başarı hedeflenmiş ve %80 olarak yakalanmıştır. Kalite göstergesinin konularında ise genel olarak %90 başarı hedeflenmiş ve %87 olarak yakalanmıştır. Teslimat göstergesinin konularında yine genel olarak %90 başarı hedeflenmiş ve %88 olarak yakalanmıştır. Maliyet göstergesinin konularında genel olarak %85 başarı hedeflenmiş, ancak %83'lük bir başarı yakalanmıştır. Motivasyon göstergesinin konularında da genel olarak %80 oranında bir başarı hedeflenmiş ve %72'lik bir başarı yüzdesi yakalanmıştır. Son olarak çevre göstergesinin konularında B grubu genel olarak %80 oranında bir başarı hedeflemiş ve %80 olarak gerçekleştirmiştir.

## **5. DEĞERLENDİRME**

Değerlendirme bölümünde, ele alınan çalışma gruplarının yalın üretim sistemi içinde ölçülen etkinlikleri ile araştırmada ortaya çıkarılmaya çalışılan çalışma grubu ve grupların temel özellikleri gibi grupların başarılarını etkileyen etmenlere göre ne gibi

ortak paydalarda buldukları ilişkilendirilmeye ve bir bütün olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Öncelikle elde edilen bulgulardan yola çıkarak, bulgular kısmında ele alınan yedi konuya göre tüm grupları genel olarak değerlendirip araştırma gruplarının özellikleri toparlandığında şu şekilde bir tablo ile karşılaşılmaktadır; Sırasıyla gidilerek ilk olarak A grubundan başlanırsa; A grubunun genel olarak bakıldığında ideal bir çalışma grubunun hemen hemen bütün özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Etkin ve başarılı grupların özellikleri gözönüne alındığında A grubunun olumlu yanları; Grubun üretken bir başlangıç yapmada ve eğitim konusunda problemleri olmadığı ve yüksek enerjili bir grup olduğu, en kuvvetli özelliklerinin grup içi dostluk ve görev bilinci olması, üye dağılımının geniş bir yelpazede olması, kararlarını gruba danışan iyi bir liderleri olması, lidere bağlılığın aşırı olmaması, lider olmadan da hareket edebiliyor olmaları, açık bir güven ortamının sağlanmış olması, grup içi iletişimin iyi, grup dışı iletişimin az olması, hızlı karar alabiliyor olmaları, değişime olumlu bakmaları ve grupta gerektiği kadar tartışma olması sıralanabilir. Aynı şekilde grubun olumsuz yanlarına da bakıldığında; Grubun genç ve tecrübelerinin az olması, grup normlarına uymayan üyelerin olması, 5 kişiden oluşmalarına rağmen gruplarını büyük olarak nitelendirmeleri, gruba aşırı bağlı olmaları, sorumluluklarını yeterli bulmamaları ve daha fazlasını istemeleri, alınan kararlardan uygulanmayanlarının olması, en zayıf yanlarının grup yararına olabilecek fırsatlarla ilgilenmemeleri ve yaratıcılıktan uzak çalışıldığı olması, başarılarının gerektiği şekilde ödüllendirilmediğini düşünmeleri ve ödüllendirmenin de yalnızca parayla yapılması olarak özetlenebilir.

Yalın üretim sistemi göstergelerinin işaret ettiği çalışma grubu etkinlikleri ile araştırmada elde edilen bulgularla ulaşılan teorik çalışma grubu etkinliği karşılaştırıldığında, A grubu için bir paraleliğin söz konusu olduğundan bahsedilebilir. A grubu, göstergelerde hedeflenen başarı oranlarını genel olarak sağlamış; ancak teslimat, maliyet ve motivasyon konularında hedeflerden farklı değerler elde edilmiştir. Söz konusu göstergelerle araştırmadaki bulgular şu şekilde ilişkilendirilebilir; Maliyet konusunda, daha çok grupların fırsatçı olmaları ve yaratıcılıklarına dayanan farklı maliyet azaltma metodları söz konusudur. Grubun önüne çıkan fırsatları

değerlendirmemesi ve yaratıcılıktan uzak çalışması, bu konudaki az da olsa başarısızlığı getirmiş olabilir. Motivasyon konusunda da görülen az da olsa düşük başarı oranı, grubun başarılarının gerektiği şekilde ödüllendirilmemesine ve gerçekleşen ödüllendirmelerin de durum ve davranışlara yansıtılmayarak yalnızca parasal olarak kalmasına bağlanabilir. Öte yandan teslimat konusunda ise hedeflenen başarı oranından daha da fazla başarılı olunması, grubun işlerini gerektiği gibi yapmalarına katkıda bulunan, grup üyelerinin işleri hakkında çok iyi eğitime sahip olmaları ve grubun öne çıkan görev bilincinin fazla olması özellikleriyle ilişkilendirilebilir.

İkinci olarak B grubuna bakıldığında ise A grubunun tam tersine, ideal bir çalışma grubundan oldukça uzak bir tablo ile karşılaşılmaktadır. Ve bu tabloya bakarak B grubunun etkinliğinin oldukça düşük olmasını beklemek gayet doğal bir durum olacaktır. B grubunun özellikleri irdelendiğinde grubun olumlu yanlarının; grupta bir güven ortamının olması, grup büyüklüğünün fazla olmaması, yaş dağılımının dengeli olması, üye kökenlerinin de dengeli dağılması ve en olumlu özelliklerinin de iş tecrübeleri ve verimli çalışabilmeleri olduğu görülmektedir. Grubun olumsuz özellikleri ise; üretken bir başlangıç yapabilme konusunda ciddi grup alt yapısı problemlerinin olması, grup hedeflerinden yeterince haberdar olmamaları, grubun enerjisinin oldukça düşük olması, grup dışı iletişimin fazla olması, lidere bağlılığın aşırıya kaçması, liderin tüm kararlarını gruba danışmıyor olması, liderin gruba destek olmaması, alınan kararlardan uygulanmayanlarının olması, grup içi tartışma yapılmaması, grupta alt gruplaşmaların olması, ödüllendirmenin gerektiği gibi olmaması ve yalnızca parasal olması, üyelerin daha çok sorumluluk istemeleri, ciddi bir iletişim problemleri olması, kararların çabuk alınamaması, değişime grup olarak sıcak bakılmaması, yaratıcılığın teşvik edilmemesi, fırsatların takip edilmemesi, grup normlarına uymayan bazı üyelerin olması ve en olumsuz özelliklerinin de grupta dostluğun olmaması şeklinde uzun bir liste ortaya çıkmaktadır.

Göstergelerde görülen çalışma grubu etkinlikleri ile araştırmada elde edilen teorik çalışma grubu etkinliği karşılaştırıldığında, B grubu için de bir paralelliğin söz konusu olduğu görülmektedir. B grubu, göstergelerde hedeflenen başarı oranlarının büyük bir bölümünü sağlayamamış; sadece çevre konusunda hedeflenen değer

tutturulmuştur. Söz konusu göstergelerle araştırmadaki bulgular şu şekilde ilişkilendirilebilir; İSİG konusunda, grupta bir iş kazası meydana gelmiş ve bu da zaten etkinliğin yarısını ifade eden iş kazasının olmamasının sağlanması durumunu bozarak hedefin yakalanamamasına neden olmuştur. İş kazasının olmasının nedeni genel olarak motivasyonsuzluk ve işe isteksizlik olarak değerlendirilebilir. Kalite konusunda hedefe yaklaşılmış ancak yine aşağısında kalınmıştır. Bunun nedeni de grupta kararların geç alınması ve işteki konsantrasyon eksikliğine bağlanabilir. Konsantrasyon eksikliğinin de nedeni grup içi huzursuzluklar, liderin destek vermemesi gibi grubun birçok olumsuz özelliğine bağlanabilir. Teslimat konusundaki hedef de tam olarak yakalanamamış ancak hedefe oldukça yaklaşılmıştır. Burada da kalite konusuyla aynı nedenler öne sürülebilmekle birlikte hedefe daha yakın olmaları, grubun tecrübesi ve teslimat konusunda verimli çalışabilmiş olmalarından kaynaklanmış olabilir. Öte yandan maliyet konusunda da hedef yakalanamamıştır. Bunun da nedeni A grubuna benzer bir şekilde grupta yaratıcılıktan uzak çalışılması, değişime soğuk bakılması ve fırsatların değerlendirilmemesi olarak sıralanabilir. Motivasyon konusunda ise grupta başarı aramak bile bir hedef olarak değerlendirilebilir. Grup üyelerinin daha işin başında hedeflerinin grup hedeflerinden farklı olması gibi üretken bir başlangıçtan uzak durumda bulunmaları ve düşük enerjili bir grup olmaları, teşviğin yeterli olmaması ve ödüllendirmenin tutum ve davranışlara yansıtılmayarak sadece parasal olarak kalması, bir de grup içindeki dotluğun da gelişmemiş olması motivasyonu etkileyen en önemli nedenler olarak sıralanabilir.

C grubuna bakıldığında; C grubunun kısmen etkin, bazı konularda ise başarısız bir grup olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgular grubun olumlu özellikleriyle ilgili konularda başarılı olabileceğini, zayıf yönleriyle ilgili olan konularda da etkisiz kalacağına işaret etmektedir. Bu özellikler irdelendiğinde C grubunun olumlu özelliklerinin, üretken bir başlangıç yapmada problemlerinin olmaması, ödüllendirmelerin gerek parasal gerek sölemsel olması, grup normlarına genel olarak uyulması, grupta yaş ve köken dağılımının dengeli olması, gruba bağlılığın normal seviyede olması, hızlı karar alabilmeleri, değişimin olumlu olarak karşılanması, fırsatların takip edilmesi ve değerlendirilmesi, lidere aşırı bağlı olmamaları, liderin gruba danışıyor olması, alınan kararların uygulanıyor olması, grupta tartışma ortamının

mevcut olması ve en olumlu özelliklerinin yüksek tecrübeleri ve işe karşı istekli olmaları olduğu görülmektedir. Öte yandan grubun olumsuz özellikleri; grubun enerjisinin az da olsa düşük olması, başarılarının gerektiği şekilde ödüllendirilmemesi, eğitimcilerin ehil eğitimlerin de yeterli bulunmaması, grup büyüklüğünün biraz fazla olması, liderin gruba destek olmaması, daha fazla sorumluluk istemeleri, grupta istenen seviyede bir güven ortamı bulunmaması, iletişimde sıkıntı olması, grup dışı iletişimlerinin oldukça fazla olması, en olumsuz özelliklerinin sorunların bazılarının çözümsüz kalması ve üyelerden bazılarının alt gruplaşmalara yönelmesi konuları olarak sıralanmaktadır.

Göstergelerde görülen çalışma grubu etkinlikleri ile araştırmada elde edilen teorik çalışma grubu etkinliği karşılaştırıldığında, C grubu için şunlar söylenebilir; C grubunun hedeflenen başarılarından bazılarını yakaladığı bazılarında ise geride kaldığı görülmektedir. Söz konusu göstergelerle araştırmadaki bulgular ilişkilendirilmeye çalışıldığında ilk olarak İSİG konusunda hedefin yakalandığı görülmektedir. Ancak kalite konusunda hedefin az da olsa altında kalınmıştır. Bunun başlıca nedeninin eğitimdeki eksiklikler olduğu söylenebilir. Grup gerek eğitimcileri gerekse eğitim içeriklerini yeterli bulmamakta ve işlerinde kullanacakları konuları tam olarak uygulayamamaktadırlar. Bunun yanında grupta ortaya çıkan sorunların çözümsüz kalması da kalite konusundaki başarısızlıkla ilişkilendirilebilir. Teslimat konusunda ise hedef yakalanmıştır, bunun da temeli grubun yüksek tecrübesi ve işe karşı istekli olmaları olarak gösterilebilir. Öte yandan maliyet konusunda hedeflenen başarıdan daha fazlası yakalanmıştır. Bu durum da grubun önüne çıkan fırsatları değerlendirmesi ve değişimi olumlu karşılamasıyla yaratıcı olarak çalışabilmesine bağlanabilir. Motivasyon konusunda ise yine bir başarısızlık söz konusudur. Grupta bazı üyeler alt gruplaşmalara gitmekte hatta grup dışı ilişkilere yönelmektedirler. Ayrıca grup içi iletişimde aksaklıklar bulunmakta ve açık bir güven ortamından uzak çalışılmaktadır. Bu şartlar motivasyon kaybı için yeterli sebepler olarak gösterilebilir.

D grubuna bakıldığında; D grubunun belki de ele alınan gruplar içinde en başarılı grup olduğu söylenebilir. İdeal bir çalışma grubu olarak nitelendirilebilecek grupta, oldukça fazla olumlu özellik bulunurken çok az sayıda olumsuz özellik bulunmaktadır. Bu özelliklere bakıldığında; grubun olumlu özelliklerinin grubun

üretken bir başlangıç için gereken şartları fazlasıyla sağlamaları, grubun enerjisinin oldukça yüksek olması, eğitimle ilgili hiçbir sıkıntılarının olmaması, grubun normlarına bağlı olması, gruba bağlılığın yeterli seviyede olması, liderle ilgili bir sıkıntılarının olmaması, grupta güven ortamının bulunması, hızlı karar alabilmeleri, değişimi olumlu bulmaları, fırsatların takip edilmesi ve değerlendirilmesi, grup dışı iletişimi kesin bir dille reddetmeleri, alınan kararların uygulanıyor olması ve en olumlu özelliklerinin üyelerin birlikte hareket edebilmesi, görev bilincinin fazla olması, işe karşı istekli olmaları ve grup içi dostluğun olması konuları olduğu görülmektedir. Öte yandan grubun olumsuz özelliklerine bakıldığında ise; ödüllendirmelerin gerektiği gibi olmaması ve sadece söylemselde kalması, yaş dağılımının istenen dengede olmaması, köken dağılımının çok dengesiz olması, lidere aşırı bağlı olmaları ve en olumsuz özelliklerinin iletişimde bazı aksaklıkların olması, bazı sorunların çözümsüz kalması ve üyelerin dedikodu yapmaları konuları olduğu görülmektedir.

D grubu için elde edilen bulgular da karşılaştırıldığında araştırmada işaret edildiği gibi oldukça etkin bir grup görülmektedir. Grup, çoğu gösterge konularında hedeflediği değerleri yakalamış hatta bazılarında hedeflenen değerlerden fazlasını elde etmiştir. Genelde yapılan işleriyle ilgili olduğu görülen, etkin olunan bu konulardaki başarı, grubun iyi eğitilmiş olmaları, iyi bir liderlerinin olması, fırsatlarla ilgilenmeleri, kararlarını hızlı alıp uygulayabiliyor olmaları, birlikte hareket etmeleri ve işe karşı istekli olmalarına bağlanabilir. Öte yandan etkinliğin hemen hemen tutturulduğu fakat çok az bir yüzdeyle aşağısında kaldığı motivasyon konusundaki küçük de olsa bu fark, ödüllendirmenin gerektiği gibi yapılmamasına ve grupta yapılan dedikoduya bağlanabilir.

E grubuna bakıldığında; grubun D grubuna yakın bir başarıya sahip olduğu ve en başarılı gruptan biri olduğu söylenebilir. Grupta yine pozitif özellikler oldukça fazla, negatif özellikler de oldukça az olarak göze çarpmaktadır. Grubun olumlu özelliklerinin üretken bir başlangıçla ilgili problemlerinin bulunmaması, grubun enerjisinin oldukça yüksek olması, başarılarının gerektiği şekilde ödüllendirilmesi ve ödüllendirmenin de gerek parasal gerek söylemsel olması, eğitimcileri yeterli bulmaları, tecrübeli olmaları, gruba bağlılığın normal seviyede olması, iyi bir liderleri olması,



lidere normal seviyede bağı olmaları, grupta güven ortamının ve iyi bir iletişimin bulunması, değişime olumlu bakmaları ve en olumlu özelliklerinin grup olarak birlikte hareket edebiliyor olmaları olduğu görülmektedir. Öte yandan grubun olumsuz özelliklerinin ise; eğitim içeriklerini yeterli bulmamaları, yaş dağılımının ileri yaş yönünde dengesiz olması, köken dağılımının dengesiz olması, grupta tartışmanın az yapılıyor olması, grup dışı iletişimin de kayda değer derecede fazla olması, grupta alt gruplaşma olma ihtimalinin yüksek olması ve en olumsuz özelliklerinin de yaratıcılıktan uzak çalışılması konuları olduğu görülmektedir.

E grubuyla ilgili elde edilen bulgularda da D grubu gibi etkin olma yönünde bir paralellik görülmektedir. E grubu yine işleriyle ilgili konularda başarılı görünmekle birlikte maliyet konusu dışındaki tüm hedeflerini hedef değerlerini de aşmayacak şekilde tutturmuşlardır. Başarılı olunan konular motivasyon konusu da dahil olmak üzere, ödüllendirmenin gerektiği şekilde, üyeleri gerçekten ödüllendirecek şekilde yapılması, iyi bir liderlerinin olması, birlikte hareket edebilmeleri ve değişimi olumlu görmeleri temellerine dayandırılabilir. Öte yandan hedefin az da olsa altında kaldığı maliyet konusunda, yine yaratıcılıktan uzak çalışılması ve grubun yaş ortalamasından kaynaklanan gereken hızda tepki verememe ve hareket edememe konuları öne sürülebilir.

F grubuna bakıldığında ise grubun, ele alınan gruplar arasında en başarısızlarından biri olduğu görülmektedir. Grubun çok az olumlu özelliği olmasının yanında oldukça fazla olumsuz özelliği mevcuttur. Bu özellikler incelendiğinde; grubun olumlu özelliklerinin grupta yaş ve köken dağılımının dengeli olması, gruba bağlılığın normal seviyede olması, değişimin olumlu karşılanıyor olması, eğitimlerin içeriklerini başarılı bulmaları ve en olumlu özelliklerinin üyelerin değişime açık olması olduğu görülmektedir. Öte yandan grubun olumsuz özelliklerinin ise; üretken bir başlangıç yapmak için gereken alt yapının tam olarak oluşmamış olması, başarılarının gerektiği şekilde ödüllendirilmemesi ve parasaldan daha çok söylesel ödüllendirmenin yapılması, eğitimcileri yeterince ehil bulmamaları, grup normlarına uyumda sıkıntı yaşayan üyeleri bulunması, grup büyüklüğünün fazla olması, liderin yeterli desteği vermemesi, üyelerin daha fazla sorumluluk istemeleri, grupta açık bir güven ortamı olmaması, grupta ciddi iletişim problemlerinin olması, sonuca yönelik karar

alınamaması, fırsatların takip edilmemesi, grup dışı iletişimin çok fazla olması, grupta lidere aşırı bağlılığın tam tersi bir durumun bulunması, alınan kararların uygulanmadığının görülmesi, tartışmaların çözümsüz kalması, grupta alt gruplaşmanın olması, grubun enerjisinin oldukça düşük seviyede olması ve en olumsuz özelliklerinin de üyelerin işe isteksiz olmaları ve birlikte hareket edememeleri olduğu görülmektedir.

F grubuyla ilgili bulgu ve göstergeler karşılaştırıldığında genel bir uyumdan söz edilebilmektedir. F grubu, gruplarla ilgili gerek alt yapı gerekse tüm diğer konularda en başarısız olması beklenen gruplardan biridir ve bulgular da bu durumu desteklemektedir. Göstergelerle olan paralelliğe değinilirse; özellikle motivasyon konusu olmak üzere çoğu konuda hedeflenen başarı değerlerinin biraz altında kaldığı görülmektedir. Bu durum da grubun daha alt yapısında oluşmuş derin problemlerden meydana geldiği görülmektedir. Grup üyeleri grup normlarına uymamakta, açık bir güven ortamı bulamamakta, ciddi iletişim problemleriyle karşılaşmaktadırlar. Grup kalabalık olması ve bazı köken dengesizlikleri nedeniyle alt gruplaşmalara sahne olmakta, alınan kararlar uygulanmamakta, tartışmalar çözümsüz kalmakta ve sonuç olarak birlikte hareket edilememektedir. Bu durum özellikle motivasyon konusunu etkilemiş, grupta ödüllendirmenin gerektiği gibi yapılmaması ve teşviğin yeterli olmaması gibi olumsuz şartlar altında üyeler, son derece motivasyon kaybına uğramışlardır. Tüm bu olumsuz şartlarına rağmen F grubunun, düşük de olsa hedeflediği değerlere göre yaklaşık değerleri elde edebilmesi, tecrübeli ve iş isteğini kaybetmemiş üyelerin gayretleri sayesinde yakalanabilmiştir.

Tüm gruplarla ilgili değerlendirmeler biraraya getirildiğinde özet olarak şunlar söylenebilir; Araştırmanın ikinci bölümünde anlatılan, gruplar ve çalışma gruplarının etkinlikleri üzerinde rol oynayabilecek faktörler ile yalın üretim sisteminde kullanılmakta olan göstergeler genel olarak paralel durumları göstermektedir. Şüphesiz ki bunlar arasında birebir ilişkiler kurmak çok da kolay değildir ancak duruma genel hatlarıyla bakıldığında iki bulgu arasında oldukça büyük benzerlikler göze çarpmaktadır. Gruplara genel hatlarıyla bakıldığında yalın üretim sistemi göstergeleri ve teorik bulgular aynı grupları başarılı bulurken, öte yandan başarısız grupları da benzer isabetlerle ortaya çıkarmışlardır. Başarısız gruplar, özellikle grupların henüz kurulum

aşamasında taşınması gereken özelliklerden yoksun olarak işe başlamış olmalarından ciddi alt yapı problemleri yaşayan gruplardır. Ayrıca bu gruplar için de ortak bir özellik, grupta liderin başarılı bir liderlik yapamamasıdır. Orta başarılı gruplar ise alt yapılarıyla ilgili problemleri olmayan ancak grupların etkinliklerinde olumsuz rol oynayan faktörlerden oldukça etkilenmiş durumda olan gruplardır. Bu gruplarda da eğitim, teşvik ve alt gruplaşma problemleri ön plana çıkmaktadır. Öte yandan başarılı gruplara bakıldığında ise alt yapıyla ilgili bütün gereklilikleri sağlamış, günlük işleyişlerini açık bir güven ve tartışma ortamına oturtmuş, grup içi dostluğun ön plana çıktığı, başarılı bir çalışma grubu liderinin bulunduğu, değişimi olumlu karşılayan ve grup yararına olabilecek fırsatları kovalayan ve yaratıcı çalışmaya gayret gösteren bir çalışma grubu yapısı oluşturmuş gruplar olduğu görülmektedir. Çalışma gruplarıyla ilgili öncelikle teorik daha sonra da uygulama çalışmasıyla tespit edilen olumlu olumsuz tüm bu özelliklerin, yalın üretim sistemi göstergeleriyle de genel olarak paralel bir doğrultuda olduğu söylenebilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Hızla küreselleşmeye gidilen günümüz dünyasında üretim sistemleri de bu durumdan etkilenmektedir. 20. yüzyılın başından itibaren gelişmeye başlayan üretim sistemlerinde günümüzde çok ciddi bir rekabet söz konusudur. Bu rekabette söz sahibi olan firmalar geleceğe göre hareket edebilen, önlerini gören ve daha fazlasını da görebilmek için gayret içinde olan işletmelerdir.

Günümüzdeki rekabet ortamında işletmeler, müşteri odaklı çalışmak zorundadırlar. İşletmelerin ürettikleri mal veya hizmetlerin sonuç olarak değer göreceği yer müşterileridir. Üreticiler, ürettikleri mal veya hizmetlere müşterilerinin ihtiyaçları doğrultusunda değer katmak zorundadırlar. Üretilen mal veya hizmete ihtiyaçlara göre katılan değer, günümüz üretim endüstrisinde rekabetin ana unsuru haline gelmiştir. İşletmeler, değeri tam anlamıyla ortaya çıkarabilmek için değer önüne geçen ya da onu gölgeleyen tüm faktörleri azaltmaya hatta ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Bu faktörlerin en önemlisi de israftır. İşletmeler üretimleri sırasında, mal veya hizmetlerinde oluşabilecek israfları en aza indirme ve yapabildikleri takdirde yok etme çabası içindedirler. Günümüz üretim sistemleri içinde ise israfı önemseyerek onunla mücadele eden üretim sistemi yalın üretim sistemidir. Yalın üretim sisteminin israfı girdiği mücadelede kullandığı en önemli yapı taşı ise insan faktörüdür. Yalın üretim sistemi, üretimde insan faktörüne büyük önem veren ve onu temel birimi kabul eden bir üretim sistemidir. İnsan faktörü de bu üretim sistemi içinde çalışma grupları halinde bulunmaktadır.

Çalışma grupları, yalın üretim sisteminin tüm gereklerini gerçekleştiren, israfı önlemeye ve değeri ortaya çıkartmaya çalışan en küçük birimdir. İşletmeler israfın önlenmesi doğrultusundaki bu zorlu yolda çalışma gruplarının başarılı çalışmalarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu başarılı çalışmalar da etkinliği yüksek çalışma grupları tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Çalışma gruplarının etkinlikleri, yalın üretim sisteminin konularında bulunan ve sistemin kendine has olan bazı göstergelerle ölçülebilmekte ve alınan sonuçlara göre gerekli tedbirler alınarak mevcut etkinlikler arttırılmaya çalışılmaktadır.

Yapılan araştırma çalışması da göstermiştir ki yalın üretim sistemi dahilinde bulunan faktörler bir yana, ortaya çıkan çalışma grubu etkinlikleri grupların temel özellikleri ve çalışma gruplarının özellikleriyle doğrudan ilişkili durumdadır. Araştırmada grupların etkinlikleri üzerinde rol oynayabilecek faktörlere göre çalışma grubu etkinlikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve elde edilen teorik sonuçların, yalın üretim sistemi göstergelerinde görülen başarı seviyeleriyle tam bir paralellik içinde bulunduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmada etkinliği en düşük olarak tahmin edilen grupların henüz grubun kurulum aşamasında alt yapı sorunlarının kaldırılamadığı, grubun üretken işler ortaya koymak için enerjilerinin düşük olduğu ve normal işleyiş içinde de alt gruplaşmalara sahne olunan gruplar olduğu öngörülmüştür. Yalın üretim sistemi göstergelerinin çoğunda bu tip gruplar için hedeflenen başarı seviyelerinin değişen oranlarda altında kaldığı ortaya çıkmıştır. Grup temelleri ne kadar zayıfsa grup da uygulamada o ölçüde başarısız olmuştur. Çok başarısız gruplarda görülen bir diğer ortak özellik de liderlik sorunudur. Liderleri ile problemleri olan grupların genel olarak çoğu etkinlik göstergesi yönünden hedeflerin altında yer almaktadırlar ki bu durum, bir grup için liderin ne ölçüde önemli olduğunu açık olarak kanıtlamaktadır.

Öte yandan yalın üretim sistemi göstergelerine göre orta derecede başarılı olan çalışma gruplarına bakıldığında yine bu durumun genel hatlarıyla grupların teorik bulgularıyla tam bir paralellik arz etmekte olduğu görülmektedir. Teorik olarak bu tip grupların, alt yapılarıyla ilgili bir problemlerinin olmadığı, grup enerjilerinin yüksek kabul edilebileceği, günlük işleyiş içinde bir sıkıntılarının olmadığı ancak; bekledikleri teşvikten yoksun çalıştıkları, işleriyle ilgili eğitimlerde kısmen problemler yaşadıkları, değişime çok da sıcak bakmamaları, yaratıcılıktan uzak çalışmalarını ve grup yararına olabilecek fırsatları pek takip etmemeleri ve sonuçta değerlendirememeleri gibi etkinliği olumsuz yönde etkileyebilecek faktörlerden etkilendikleri görülmüştür. Öte yandan başarısız gruplardaki kadar olmasa da grup liderlerinin üyelere destek olma konusunda yine sıkıntılar yaşadığı da orta derecede başarılı olan grupların ortak bir özelliği olarak karşılanmaktadır.

Gerek yalın üretim sistemi göstergeleri gerekse teoride etkin olarak gösterilen başarılı çalışma gruplarının özellikleri ise teorinin işaret ettiği doğrultuda araştırma sonucunda, alt yapısını başarıyla oluşturmuş, grup enerjisi yönünden çok yüksek enerjiye sahip, örnek birer grup lideri bulunan, değişime açık, yaratıcı olarak çalışmaya gayret eden, önlerine çıkan fırsatları değerlendirmeye çalışan, iyi eğitilmiş ve grup içi dostluğa önem veren örnek gruplar olarak görülmüştür. Ancak elbetteki insan faktörünün devreye girmesi ve sürekli işin içinde olması sonucu en başarılı gruplarda dahi çalışma grupları yönünden bazı olumsuz özellikler göze çarpmaktadır. Ancak gruplarda elde edilen başarılar, bu olumsuz özelliklerin mümkün olduğunca en aza indirildiği gruplarda gözlemlenmiştir. Etkin gruplar, bu olumsuz özelliklerini grubun kuvvetli olduğu yönleri ile dengelemeyi ve gölgede bırakmayı başarmış gruplardır.

Uygulama çalışması sonunda şu söylenebilir ki grupların temel özellikleri ve çalışma gruplarının özellikleri, bir çalışma grubunun oluşturulması aşamasından grubun etkin olarak işleyişine kadar devam eden uzun ve engelli yolda göz önünden asla alıkonulmaması gereken başarı koşullarıdır. Görülmüştür ki işlerinde etkin olan çalışma grupları, bu koşulları kurulumları da dahil olmak üzere her aşamalarında takip etmiş ve aksayan durumlarda tedbirlerini alarak başarıyı koalamışlardır. Öte yandan başarısız çalışma grupları da bu koşulları gözardı ederek önem vermemiş ve grubun daha kurulum aşamasında oluşan problemlerine ileri safhalarda grubun işleyişindeki olumsuz özellikler de eklenerek çalışma grubunun başarısızlığının köklü nedenleri ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırma çalışması sonucunda da görüldüğü üzere, grupların temel özellikleri ve çalışma gruplarının özellikleri doğrultusunda teorik olarak öngörülen çalışma grubu etkinlikleri, yalın üretim sistemi dahilindeki etkinlik göstergeleri ile genel olarak örtüşmektedir. Bu durumda yalın üretim sisteminin uygulandığı veya uygulanılmasının planlandığı işletmelerde çalışma gruplarının oluşturulması veya yeniden yapılandırılması çalışmalarında, araştırmada sözü edilen ve çalışma gruplarının etkinlikleri üzerinde rol oynayabilecek faktörler önemle ele alınmalı ve incelenmelidir. Bu faktörlerin gruptaki durumuna bakılarak grubun hangi özelliklerinin olumlu olarak ön plana çıktığı hangi özelliklerinin de olumsuz olarak geri planda kaldığı

belirlenmelidir. Elde edilecek sonuçlara göre de grubun olumlu özelliklerini değerlendirerek olumsuz özelliklerinin üzerine gidilebilir ve bu negatif özellikler zayıflatılarak gruba olumlu özellikler olarak geri kazanılmalarına gayret gösterilebilir. Hele hele yeni kurulma aşamasında olan gruplar için grubun oluşumunda ön plana çıkan özelliklere ve bu özelliklerin gruba yüksek enerjili, etkin ve üretken bir grup olması yönünde nasıl adapte edilmesi gerektiği konularına dikkat edilmesi gereklidir. Grubun liderinden grupta açık bir güven ortamı elde edilmesine ve motivasyonu zedeleyecek unsurların ortadan kaldırılmasına kadar araştırmada açıklanan konulara önem verilmeli ve çalışma gruplarının etkin olma yolundaki engelleri tespit edilerek ortadan kaldırılmalıdır. Araştırmada ele alınan çalışma grupları bu durum için işletmelere örnek teşkil edebilir. Yalın üretim sistemi uygulayan işletmelerde ele alınan gruplara benzer özellikler taşıyan çalışma grupları olabilir. Bu grupların tutum ve davranışlarına, kuvvetli ve zayıf yönlerine, yaş, köken, tecrübe dağılımları gibi birçok özelliğine bakılarak bir ilişki kurulabilir. Daha sonra da önerildiği üzere grupların olumlu özellikleri kullanılarak olumsuz yanları ve destek bekleyen konularına yönelip grup etkinleştirilebilir.

Araştırma sonuçları toparlandığında, yalın üretim sisteminde bulunan çalışma gruplarının, sistemde kullanılan etkinlik göstergeleri ile grupların temel özellikleri ve çalışma gruplarının özelliklerinden uyarlanan teorik başarı öngörülerini arasında genel olarak bir uyum ve paralellik söz konusudur. Araştırmadakine benzer şekilde yalın

üretim sistemi uygulayan ve çalışma gruplarından yararlanan işletmelerde bu durum gözardı edilmemeli ve hayata geçirilmeli, böylece grup alt yapısı sağlam, üretken, enerjisi yüksek, başarılı olma yolunda engel tanımayan ve gelecekteki değişimlere göre fırsatları kollayan, özette etkin olarak çalışabilen çalışma grupları elde edilmelidir.

## EKLER

## EK - 1

## Yalın Üretim Sistemi Faaliyet Planı Örneği

**FORD OTOSAN** BAKIM HATTI ÇALIŞMA GRUPLARI  
2003 YILI ANA FAALİYET PLANI

20 Yıllık Üretim: 01/05/03  
Bakım Kaçışın Tarihi: 27.11.03

Çalışma Planı

GÜN	KOD	İSİM	GRUP	GÜNLER												BAŞLAMA SÜRESİ	KESİMLİ SÜRESİ	KESİMLİ SÜRESİ	KESİMLİ SÜRESİ
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
<b>İTİP</b>																			
01	000000	000000	000000	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
02	000000	000000	000000																
<b>KALİTE</b>																			
01	000000	000000	000000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
02	000000	000000	000000																
<b>ÜRETİM TESLİMAT</b>																			
01	000000	000000	000000	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
02	000000	000000	000000																
<b>MALİYET</b>																			
01	000000	000000	000000	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
02	000000	000000	000000																
<b>MORAL</b>																			
01	000000	000000	000000	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
02	000000	000000	000000																
<b>ÇEVRE</b>																			
01	000000	000000	000000	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
02	000000	000000	000000																

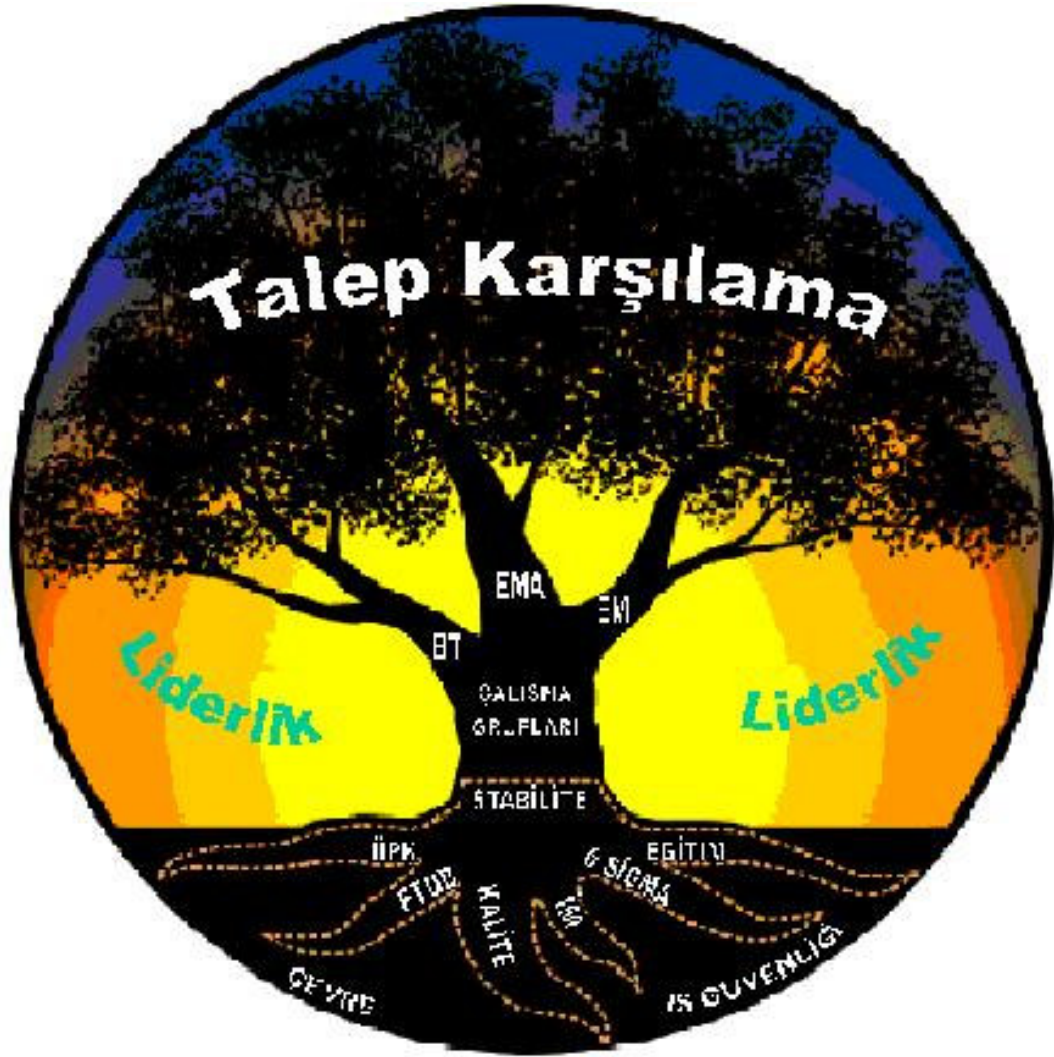
**ORJINAL**

Ekip Liderinin ve Grup Üyelerinin İmzaları: O. KALKAR, O. TOĞRUL, M. AKYILMAZ, S. SABAN, S. ERGEN, B. SİMSİR, C. YETER, A. DULGUNE, M. İSMAİL, M. AYHAN, M. DEMİR, E. ÖZDEMİR, M. ÖZDEMİR, A. R. SAKAR, M. ÖZDEMİR



## EK – 2

Yalın Üretim Sistemi Ağacı ve  
Çalışma Gruplarının Yalın Üretim Sistemindeki Yeri ve Önemi



## EK – 3

## Çalışma Grubu Örnek Pano Fotoğrafi



## EK – 4

## Araştırmada Uygulanan Anket Soruları ve Anket Formu

Aşağıdaki anket, akademik bir tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Çalışma, yalın üretim sisteminde çalışma gruplarının etkinliğini belirlemek için sadece ‘durum belirleme’ amacına yöneliktir. Anket sonucunda ulaşılabilecek sonuçlar, bir kuruluşun çalışma gruplarının etkinliğinin geliştirilmesine katkı sağlayabilecektir. Bu nedenle görüşünüze başvurulmaktadır. Görüşünüzü rakamla sıralanmış seçeneklerden en uygununu işaretleyerek belirtiniz. Bu seçenekler aksi belirtilmedikçe ve sorularda vurgulanmadıkça aşağıdaki şekilde düşünülmelidir;

(1)Kesinlikle Evet (2)Evet (3)Kararsızım (4)Hayır (5)Kesinlikle Hayır

Anketi doldururken diğer çalışanların formu görmemelerine dikkat ediniz. Anket sonuçlarının işe yarayabilmesi ve doğruları yansıtabilmesi için dürüst ve tarafsız bir şekilde doldurulmasına dikkat edilmesi gereklidir. Anket formları, amirlerinize doğrudan gösterilmeyeceği için gönül rahatlığıyla doldurabilirsiniz. Anket sorularını, olmasını istediğiniz veya istemediğiniz durumlara göre değil, mevcut durum size göre ne ise onu yansıtacak şekilde doldurmanız çok önemlidir. Lütfen sizi tanımlayan herhangi bir bilgiyi form üzerinde belirtmeyiniz. Gösterdiğiniz ilgi ve duyarlılık için şimdiden teşekkür ederim.

Alper SEVİMLİ

1. Bulduğum çalışma grubu, grubun yapacağı işe göre oluşturulmuş durumdadır.  
(1) (2) (3) (4) (5)
2. Grubumuzun oluşumuyla ilgili olarak benim de fikrim alındı.  
(1) (2) (3) (4) (5)
3. Grubumuzun oluşumunda benim de beklentilerim soruldu.  
(1) (2) (3) (4) (5)
4. Grubumuzun bir amacı ve ulaşmak istediği somut hedefleri var.  
(1) (2) (3) (4) (5)
5. Grup içindeki rolümü, sorumluluklarımı ve yetkilerimi biliyorum.  
(1) (2) (3) (4) (5)
6. Grup olarak bizden nelerin beklendiğini biliyoruz.  
(1) (2) (3) (4) (5)
7. Grubumuzun prensipleri, karar verme, katılım, sorun çözme, işi tamamlama, grubu geliştirme süreçleri belirlenmiş durumdadır.  
(1) (2) (3) (4) (5)

8. Grubumuzun güçlü ve zayıf yönleri, iş tercihleri, değer ve inançları üyelerce paylaşılmaktadır.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
9. Benim işimle ilgili bireysel hedeflerim, grup hedefleriyle paralellik göstermektedir.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
10. Grubumuza düzenli performans değerlendirmesi uygulanmaktadır.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
11. Başarılarımız başarının gerektirdiği ölçüde ödüllendiriliyor.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
12. Grubumuz içinde isteksiz davranışlar sergileyen üyeler oluyor.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
13. Grubumuzdaki bazı üyelerin grup dışından insanlarla olan iletişimi, grup içindekilerle olan iletişimlerinden çok daha fazla durumdadır.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
14. Grubumuzdaki üyeler, lider olmadan da rahatça hareket edebiliyorlar.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
15. Grubumuzun lideri karar alırken grup üyelerine danışmaktadır.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
16. Grubumuz bir karar aldıktan sonra bu kararın hiç uygulanmadığı oluyor.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
17. Grup toplantılarımızda tartışma yapıldığı oluyor.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
18. Tartışma olduğunda bu tartışmalar çözümlenerek tamamlanıyor.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
19. Çalışma grubumuzun içinde alt gruplaşmalar oluyor.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
20. İşim için gerekli eğitimleri alabiliyorum.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
21. Eğitimcilerin yeterliliğine / güvenilirliğine inanıyorum.  
 (1) (2) (3) (4) (5)
22. Eğitimler, karşılaştığımız sorunların çözümüne katkı sağlıyor.  
 (1) (2) (3) (4) (5)

23. Çalışma grubu lideri grup üyelerine destek olmakta ve gerekli bilgi akışını yapmaktadır.

(1) (2) (3) (4) (5)

24. Grubumuzda üyelere sorumluluk verilip işlerine bir de yönetici gözüyle bakmaları sağlanmaktadır.

(1) (2) (3) (4) (5)

25. Grubumuzda açık bir güven ortamı vardır.

(1) (2) (3) (4) (5)

26. Grubumuzda dürüst bir iletişim vardır.

(1) (2) (3) (4) (5)

27. Grubumuzda sonuca çabuk ulaşılması gözönüne alınarak karar alınmaktadır.

(1) (2) (3) (4) (5)

28. Değişim bence grup için olumlu bir şeydir.

(1) (2) (3) (4) (5)

29. Grubumuz üyeleri için yaratıcılık teşvik edilmektedir.

(1) (2) (3) (4) (5)

30. Grubumuzun çıkarına yönelik fırsatlar gözlenmekte ve değerlendirilmektedir.

(1) (2) (3) (4) (5)

31. Grubumuzun kendine özel kuralları vardır.

(1) (2) (3) (4) (5)

32. Bu özel kurallara grubumuz üyelerinden ;

(1) Herkes uyuyor (2) Genelde uyuluyor (3) Uyan-Uymayan Sayısı Eşit (4) Genelde uyulmuyor (5) Hiç uyulmuyor

33. Bence bulunduğum çalışma grubunun grup olarak en kuvvetli 5 yönü şunlardır; (Kuvvet sırasına göre ilgili konuların yanlarına 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde rakam yazarak-en kuvvetli 1 olmak üzere)

İşe istekli olma	Çalışma heyecanı duyma	Grup içi dostluk
Birlikte hareket edebilmek	Fırsatların takip edilmesi	Yaratıcı olunması
Değişime açık olunması	Tecrübe	Sorunları birlikte çözebilme
Verimli çalışabilme	Görevlerin iyi bilinmesi	Dedikodu yapmama
Grupta alt grupların olmaması	İyi eğitilmiş olma	İletişimin iyi olması

34. Bence bulunduğum çalışma grubunun grup olarak en zayıf 5 yönü şunlardır; (Zayıflık sırasına göre ilgili kutulara 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde rakam yazarak-en zayıf 1 olmak üzere)

İşe isteksiz olma	Çalışma heyecanı duymama	Grupta dostluğun olmaması
Bir grup olarak hareket edeme	Fırsatlarla ilgilenilmemesi	Yaratıcılıktan uzak olunması
Değişikliğin istenmemesi	Tecrübe eksikliği	Sorunların çözümsüz kalması
Verimsiz çalışma	Görevlerin iyi bilinmemesi	Dedikodu yapma
Grupta alt grupların olması	Eğitim eksiklerinin fazla olması	İletişimdeki aksaklıklar

35. Mevcut işimde aşağıdaki seçenekteki yıl kadar çalışmaktayım.

(1) 0-2 yıl (2) 2-6 yıl (3) 6-10 yıl (4) 10-15 yıl (5) 15'ten fazla

36. İşimle ilgili teşvik ediliyorum.

(1) (2) (3) (4) (5)

37. Teşvik aşağıdaki şekilde vardır.

(1) Parasal (2) Söylemsel (3) Diğer (boşluğa yazınız)

.....

38. Grup liderimize bağlılığımız aşağıdaki düzeydedir. ('lider ne derse doğrudur' diyorsanız 'çok fazla' seçeneğini işaretleyiniz.

(1) Çok fazla (2) Fazla (3) Orta seviyede (4) Az (5) Çok az

39. Bulduğum grubun kompozisyonu (üye dağılımı);

(1) Çok karışık (2) Farklı yerlerden gelenler var (3) Ortalama (4) Aynı yerlerden gelenlerin sayıları az (5) hep aynı yerlerden gelen insanlar var

40. Grubumuzun büyüklüğü bence;

(1) Grup çok kalabalık (2) Biraz fazla (3) İşe göre iyi sayıda (4) Biraz az (5) Çok az

41. Bence üyelerde gruba bağlılık;

(1) Çok fazla (2) Fazla (3) Normal Sayıda (4) Az (5) Çok az

## KAYNAKÇA

- AASE, Gerald R., John R. Olson, Marc J. Schniederjans, “U-shaped assembly line layouts and their impact on labor productivity: An experimental study”, **European Journal of Operational Research**, Vol.156, Issue.3, 698-711, Ağustos 2004.
- AĞYAR, Zafer, “İletişim ve İlişkiler”, [www.ceterisparibus.com](http://www.ceterisparibus.com). 10 Mart 2004.
- AHLSTROM, Par, “Sequences in the implementation of lean production”, **European Management Journal**, Vol.16, Issue.3, 327-334, Haziran 1998.
- ALAVI, Siamak, “Leaning the Right Way”, **IEE Manufacturing Engineer Journal**, 33-35, Haziran-Temmuz, 2003.
- ASKİN, Ronald G., Jeffrey B. Goldberg, Design and Analysis of Lean Production Systems.
- AYNUR, Emre, Tam Zamanında Üretim Sisteminin Ülkemizdeki Uygulamaları ve Sorunları, Ankara: MPM Yayınları, 1995, s.4.
- BAILEY, Diane E., “Modeling Workgroup Effectiveness in high-technology manufacturing environments”, **IIE Transactions**, Vol.32, Issue.4, 361-369, Nisan 2000.
- BAIN, Victoria, “Are you underestimating your team members?”, **Journal for Quality&Participation**, Vol.24, Issue.4, Winter, 2001.
- BALTAŞ, Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, (2. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, Şubat 2001).

- BELBIN, Meredith, **Team Rules at Work**, (Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann, 1996)
- BENSON, Jarlath F, **Working more creatively with groups**, (London: Tavistock, 1987)
- BERGSON, Lisa, “It’s not easy being lean”, **Business Week Online**, p: 27-11-2001.
- BERNSTEIN, Irving, **Groups that work (effective team work)**, (San Francisco: Jossey-Bass)
- BLAXILL, Alistair, “The Future of Lean Revolution”, **IEE Manufacturing Engineer Journal**, 23, Haziran-Temmuz, 2003.
- BRAIDEN, Brett W., Kenneth R. Morrison, “Lean Manufacturing optimization of automotive motor compartment system”, **Computers and Industrial Engineering**, Vol.31, Issue.1-2, 99-102, Kasım 1996.
- BREM, Caroline **Are we on the same team here?**, (St. Leonards, NSW: Allen and Unwin)
- CHUAH, A . Keng H. Seog s. Lee, Lean Manufacturing, **<http://www.Nensho.me.engr.uky.edu/im/im.html>**, tarih: 14.07.2004, saat 14:30, 1999, s.1.
- COMPONATION, Paul J., Philip A. Farrington, “Identification of Problem-Solving Tools to Support Continuous Process Improvement Teams”, **Engineering Management Journal**, Vol. 12, No.1, 23-29, Mart 2000.



- DRICKHAMER, David, “Follow The Black Sheep”, **Industry Week/IW**, Vol.253, Issue.4, 76-77, Nisan 2004.
- DRICKHAMER, David, “Lean Manufacturing: The 3rd Generation”, **Industry Week/IW**, Vol.253, Issue.3, 25-30, Mart 2004.
- DUNCAN, J., **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981, s.40
- DYER, William G, **Team Building: issues and alternatives**, (New York: Addison Wesley)
- EREN, Erol **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (İstanbul, 2000, s.68).
- FALCIONI, John G., “Working Together”, **Mechanical Engineering Journal**, Vol.124, Issue 3, 4, Mart 2002.
- FETTAHLIGİL, Mehmet, “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci”, [www.ceterisparibus.com](http://www.ceterisparibus.com)
- FLESH, Pauline, “All for One and One for All”, **PT Magazine**, 21-23, 22 Mart 2003.
- FORD, Henry Today and Tomorrow, **Productivity Press**, 1926/1988, s.103.
- FRANCIS, Dave **50 activities for unblocking teams**, (Aldershot, Brookfield, Vt. USA: Gower)
- GOODMAN, Paul S., **Designing effective work groups**, (San Francisco: Jossey-Bass

- Publ. 1990).
- GUMMER, Burton, "I'm in the Mood for Work: Current Perspectives on Work Group Dynamics", **Administration in Social Work**, Vol.25, Issue.2, 81-102, 2001.
- JAQUES, David, **Learning in Groups**, (London: Kogan Page, 2000).
- JORDAN, Peter J., Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Hartel, Gregory S. Hooper "Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus", **Human Resource Management Review**, Vol.12, Issue.2, 195-214, Yaz 2002.
- KATZENBACH, Jon R., Douglas K. Smith, **Takımların Bilgeliği; Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**, (İngilizceden çeviren: Nejat Muallimoğlu. İstanbul: Epsilon).
- KIRKMAN, Bradley L, "Why do employees resist teams? Examining the 'Resistance Barrier' to work team effectiveness.", **International Journal of Conflict Management**, Vol.11, Issue.1, 74-93, 2000.
- KOCHAN, Thomas A., **After Lean Production**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- LANGFRED, Claus W., "Work-Group Design and Autonomy", **Small Group Research**, Vol.31, Issue.1, 54-71, Şubat 2000.
- LAWFORD, Ross G. "Beyond Success: Achieving Synergy in Teamwork", **The Journal for quality and Participatton**, 23-27, Güz, 2003.
- LOGEMANN, Jeri A. "Teamwork: The Fun and the Challenges", **ASHA Leader**,

- Vol.5, Issue.12, 19-24, 06-20-2000.
- LOVELLE, Jared “Mapping the Value Stream”, **IIE Solutions**, Vol.33, Issue.2, 26-33, Şubat 2001.
- LUDWICK, Paul F., “The Second Sermon on Synergy:Creating Trust Loops”, **Journal of Housing and Community Development**, 30-35, Mart-Nisan, 2004.
- MAAR.Carrell, **“Fundamentals of Organizational Behavior**, Prentice Hall, 1997, s. 330.  
D.F.Jennings ve C.Heavrin,
- MABRY, Brandon G., “Transformation to lean manufacturing by an automotive component supplier”, **Computers and Industrial Engineering**, Vol.31, Issue.1-2, 95-98, Kasım 1996
- MACCOBY, Michael “Is there a Best Way to Build a Car?”, **Harward Business Review**, Volume: 75, Number:6, 1997, s.162.
- MASHFORD, Kerry, “Next Generation Manufacturing”, **IEE Manufacturing Engineer Journal**, 30-34, Aralık/Ocak, 2003/2004.
- McCLENAHEN, John S., “Lean and Teams: More than Blips”, **Industry Week/IW**, Vol.252, Issue.10, 63-65, Ekim 2003.
- MEREDİTH, Belbin, **“Team Rules at Work**, Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann, 1996, s.234.
- MEYERS, Fred E., James **Motion and Time Study for Lean Manufacturing** New York: John Wiley and Sons, 2002  
R. Stewart
- MINK, Oscar G.,

**Groups at Work.** Englewood Cliffs, N.J: Educational Technology Publ.

NOVELS, Mike, Clyde Bennett. “Lean in the Right Places”, **IEE Manufacturing Engineer Journal**, 18-19, Haziran-Temmuz, 2003.

ÖZBEK, Ferhat, “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”, **www.ceterisparibus.com**. 10 Mart 2004

ÖZKALP, Enver, “Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği”, **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1-2, 1997, s. 431.

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, Eskişehir, 2001.ss.251-252.

ÖZKAN, Memet, “Yalın Düşünceye Giriş”, **www.danismend.com**.

ÖZKAN, Memet, “Yalın Üretim Üzerine-2, **www.danismend.com**.

ÖZKAN, Memet, “Yalın Üretim Üzerine-1”, **www.danismend.com**.

PARKER, Glenn M, **Team Players and Teamwork.** San Francisco: Jossey-Bass Publ., 1991.

ROSENBERG, Barry, “Lean Transformation Brochure”, **Aviation Week&Space Technology**, Vol.159, Issue.7, 69-75, 8-18-2003.

- SAPANCI, Faruk, “Üretimde Esnek Yapılanma, İşgücü Organizasyonunda Değişim ve Endüstri İlişkileri”, **Verimlilik Dergisi**, 1998, ss. 69-70.
- SCHERMERHORN, **Organizational Behaviour**, John Wiley&Sons Inc., 1997, Sixth Edition, ss.206-207.  
John, R. James G.Hunt ve Richard N. Osborn,
- SEPPALA, Pentti, “Flat organizations and the role of white-collar employees in production”, **International Journal of Industrial Ergonomics**, Vol.33, Issue.1, 15-27, Ocak 2004.
- SERDAROĞLU, Ayperi **Yalın Üretim, 2000’li Yıllara Doğru Türkiye için Yapılanma Modeli**. İstanbul: Söz Yayın, Eylül 1997.  
Okur
- SHAH, Rachna, Peter T. “Lean manufacturing: context, practice bundles and performance”, **Journal of Operations Management**, Vol.21, Issue.2, 129-149, Mart 2003.  
Ward,
- SHINGO, S., **A Study of the Toyota Production System**, Productivity Press, 1989, ss.42-46.
- SHINN, George, **Motivasyonun Mucizesi**. 5. Basım. İngilizceden çeviren: Ulaş Kaplan
- SHUSTER, David H., **Teaming for quality improvement**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1990.
- SORRELS, J.Paul ve “Comparison of Group and Family Dynamics”, **Human Relations**, Mayıs, 1983, s.12.  
Bettye Myers,
- SPANN, Karen, “How do you rate your team’s teamwork?”, **Nursing**

- Management Journal**, 45, Ocak, 2000.
- STAMM, Dennis J., “Lights out on lighth-out”, **Industrial Engineer Journal**, 26, 2003.
- STEERS, R.M. ve L.W.Porter, **Motivation and Work Behaviour**, B.2., New York: McGraw Hill, 1979, s.223.
- STEERS, R.M. ve L.W.Porter, **Motivation and Work Behaviour**, B.2., New York: McGraw Hill, 1979, s.223.
- STEUDEL, Harold J., **Manufacturing in the 90s. How to become a mean, lean and word-class**, Third Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2002
- SULLIVAN, William G., Thomas N. McDonald, Eileen M. Van Aken, “Equipment replacement decisions and lean manufacturing”, **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing Journal**, Vol.18, Issue.3-4, 255-265, Haziran-Ağustos 2002.
- SURI, Rajan, “How quick response manufacturing takes the wait out?”, **Journal for Quality&Participation**, Vol.22, Issue.3, 46-50, Mayıs-Haziran 1999.
- TAICHI, Ohno., **Toyota Ruhu**. Çeviren: Canan Feyyat (2.b., İstanbul: Scala Yayıncılık, 1998, s.31)
- TJOSVOLD, Dean, **Team Organization**. Chichester, New York: Wiley, 1991
- TRANFIELD, David, Ivor Parry, Sarah Wilson, Stuart Smith, Morris Foster, “Teamworking: Redesigning the Organization for Manufacturing”, **Technology Analysis&Strategic Management**, Vol.11, Issue.2, 143-159, Ocak 1999.
- TUNCAY, Orhan, “İşgücü Motivasyonu” [www.ceterisparibus.com](http://www.ceterisparibus.com).

- WANOUS, John P., Arnon E. Reichers ve S.D. Malik, **Organizational Socialization and Group Development**,1984, s.670-683.
- WELLINS, Richard S., **Empowered Teams**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- WHITE, Richard E., Victor Rrybutok, “The relationship between JIT and type of production system”, **Omega**, Vol.29, Issue.2, 113-124, Nisan 2001.
- WOMACK, James P. ve Daniel T. Jones, **Dünyayı Değiştiren Makine**, Çeviren: Otomotiv Sanayi Derneği, (3.b., İstanbul: Otomotiv Sanayi Derneği Yayını, 1990, s.13. )
- WOMACK, James P., **Yalın Düşünce**. İstanbul: Sistem Yayıncılık,1998.
- WYSOCKI, Robert K., “Building Effective Project Teams”, **Journal of Computer Assisted Learning** 19: 254, 2003.
- YILMAZ, Hüseyin, İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon, **www.mlyz.net**
- YINGLING, Jon C., Richard B. Detty, Joseph Sottile, Jr, “Lean Manufacturing Principles and Their Applicability to the Mining Industry”, **Mineral Resources Engineering Journal**, Vol.9, No.2, 215-238, Imperial College Press, 2000.
- “Halewood workers embrace Jaguar ethos”, **Business News**, 8, Nisan,1999.
- “Lean Manufacturing Implementation”, **Mechanical Engineering Journal**, Vol.125, Issue.11, 69-78, Kasım 2003.

**Çalışma Grupları Eğitim Notları.** Eskişehir: Ford-Otosan, 2004.

Ford Otosan İnönü Fabrikası Avrupa'nın En İyisi, **Sakarya Gazetesi**, Eskişehir, Sayı: 23302, s.8.

**Ford Üretim Sistemi Çalışma Grupları Gereklilikleri Kitapçığı.** İngiltere: Ford Yayını, 2002.

**Ford Üretim Sistemi Çalışma Grupları Pano Standartları.** Eskişehir: Ford-Otosan, 2004.

**Sadeleştirilmiş Çalışma Grupları Gereklilikleri.** Eskişehir: Ford-Otosan, 2004.

Türk Özel Sektörünün En Büyüğü, **Ford-Otosan Aramızda Dergisi**, Yıl:28, Sayı:257, Ford-Otosan Yayını, Temmuz 2004, s:2.