

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

Mehmet ULUĞ

110138

**ÖRGÜTLERDE GRUP YÖNETİMİNİN  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ  
-BİR UYGULAMA-**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

110138

TEZ YÖNETİCİSİ  
Prof.Dr. Nurullah GENÇ

ERZURUM-2002

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.




Prof.Dr. Dürsun BİNGÖL

Jüri



Prof.Dr. Nurullah GENÇ  
Danışman



Prof.Dr. Muhammet YAYLALI

Jüri

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 01/08/2002



Doç.Dr. Vahdettin BAŞÇI

Enstitü Müdürü

7.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	V
ABSTRACT .....	VI
ÖNSÖZ .....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	XI
TABLULAR DİZİNİ .....	XII

## BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GENEL KAVRAMLAR: GRUPLAR VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1 Örgütler ve Gruplar Açısından İnsan Davranışları ve Unsurları .....	1
1.2 Gruplar ve Grupların Temel İlkeleri .....	4
1.2.1 Grupların örgüt üzerindeki etkileri .....	5
1.2.2 Gruplar ve özellikleri .....	6
1.2.3 Grup türleri .....	14
1.2.4 Grubun ortaya çıkışı .....	17
1.2.5 Grup faaliyetleri .....	21
1.2.5.1 Grup üyeliği .....	22
1.2.5.2 Grupların fonksiyonları, üyelerinin istekleri ve kişilerin gruba katılma nedenleri .....	23
1.2.5.3 Grup ilişkileri ve grup bağlılığı .....	25
1.2.5.4 Grubun büyüklüğü ve grup ideolojisi .....	27
1.2.5.5 Grup faaliyetlerinin verimlilik üzerindeki etkisi .....	29
1.2.6 Grup dinamiği (Grubun birey üzerindeki etkisi) .....	30
1.2.6.1 Grup baskısı ve bireyin gruba uyma davranışı .....	32
1.2.6.2 Grup normları .....	32
1.2.6.3 Gruplarda statü, rol davranışı ve tutumlar .....	33
1.2.7 Grupsal farklılıklar, grup içi ve gruplararası davranışlar .....	34
1.2.7.1 Gruplararası ilişkiler ve bu ilişkilerin düzenlenmesi .....	35
1.2.7.2 Grup içi ve gruplar arası uyumsuzluklar .....	37
1.2.8 Grupların örgütler ve yöneticiler açısından önemi .....	38
1.2.9 Grup yönetiminin yöneticiler açısından sonuçları .....	39
1.3 Çağdaş Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetimi .....	39
1.3.1 Çağdaş yönetim anlayışı ve özellikleri .....	41

1.3.2 Kalitenin tanımı.....	42
1.3.3 Kalite anlayışının gelişim seyri.....	43
1.3.4 Toplam kalite yönetiminin ortaya çıkışı .....	46
1.3.4.1 Toplam Kalite Yönetiminin tanımı .....	51
1.3.4.2 Toplam Kalite Yönetiminin özellikleri .....	52
1.3.4.3 Toplam Kalite Yönetiminin amaçları .....	54
1.3.5 Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi ve temel ilkeleri .....	55
1.3.5.1 Grup çalışması .....	55
1.3.5.2 Önlemeye dönük yaklaşım .....	58
1.3.5.3 Ölçüm ve istatistik .....	58
1.3.5.4 Sürekli gelişme (KAİZEN) .....	60
1.3.5.5 Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu .....	62
1.3.5.6 Müşteri odaklılık.....	63
1.3.5.7 Tedarikçilerle işbirliği .....	67
1.3.5.8 Çalışanların geliştirilmesi ve eğitim .....	67
1.3.6 Toplam Kalite Yönetimini başarıya ulaştıran etmenler .....	68
1.4 Örgütlerin Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Nedenleri .....	70
1.4.1 Toplam Kalite Yönetiminin yararları .....	71
1.4.2 Toplam Kalite Yönetim felsefesinin örgüt içinde oluşturulması .....	71
1.4.2.1 Toplam Kalite politikalarının ortaya konması .....	72
1.4.2.2 Örgütlerde Toplam Kalite Yönetimine geçiş aşamaları .....	73
1.4.2.3 Örgütlerde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması .....	75
1.4.2.4 Örgütlerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında ortaya çıkan zorluklar ile değişimi engelleyen Deming'in 7 ölümcül hastalık ilkeleri .....	77
1.4.3 Toplam Kalite Yönetiminde koordinasyonun önemi .....	79
1.4.4 Toplam Kalite Yönetimi ve motivasyon .....	80
1.4.5 Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşmasında iletişimin rolü .....	81
1.4.6 Toplam Kalite Yönetimi süreci içinde denetleme ve izleme fonksiyonunun önemi .....	82

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE GRUP ÇALIŞMALARI VE GRUPLARIN YÖNETİMİ .....

84



2.1 Grubu Meydana Getiren Çalışanlar ve Bunların Yönetimi .....	85
2.1.1 Grup çalışmasının esasları ve grup yönetimi .....	88
2.1.2 Grup çalışmalarında izlenecek adımlar .....	89
2.1.3 Grup toplantı kuralları .....	91
2.1.4 Kalite araçları .....	92
2.1.5 Çalışma gruplarının oluşturulması .....	93
2.1.6 Toplam Kalite Yönetiminde gruplar ve grupların hedefleri .....	94
2.1.7 Örgütlerde sürekli gelişmenin sağlanması, başarı ve kalite için grup çalışma süreçleri .....	95
2.1.8 Etkin çalışma grupları içerisinde bulunması gereken özellikler Peters ve Trost/Rauner İlkeleri .....	96
2.2 Toplam Kalite Yönetiminde Grup Çalışmasının Temel Gerçeği: Kalite Çemberleri (Quality Circles) .....	99
2.2.1 Kalite Çemberi nedir? .....	100
2.2.2 Kalite Çemberleri ile ilgili bazı önemli noktalar .....	101
2.2.3 Kalite Çemberlerinin felsefesi ve yararları .....	103
2.2.4 Kalite Çemberlerinin faaliyet konuları ile faaliyeti dışında kalan konular .....	104
2.2.5 Kalite Çemberlerinin oluşumu .....	106
2.2.6 Kalite Çemberi oluşturulmasının arkasındaki temel düşünceler .....	106
2.2.7 Kullanımlarına göre Kalite Çemberleri .....	107
2.2.7.1 Bir grup öneri programı olarak Kalite Çemberleri .....	107
2.2.7.2 Özel projelerde kullanılan Kalite Çemberleri .....	108
2.2.7.3 Katılımcı yönetime bir geçiş aracı olarak Kalite Çemberleri .....	108
2.2.8 Kalite Çemberlerinin örgütlenmesi, hazırlık ve kuruluş aşamaları ....	110
2.2.8.1 Kalite çemberlerine geçişte karşılaşılan problemler .....	113
2.2.8.2 Kalite Çemberlerinin sürekliliğinde başarı için gerekli şartlar..	115
2.2.8.3 Kalite Çemberlerinde başarının değerlendirilmesi .....	117
2.2.8.4 Kalite Çemberlerinin işleyişi ve sorun çözme metodolojisi....	120
2.2.9 Kalite Çemberlerinde problem çözme süreci ve teknikleri .....	121
2.2.9.1 Bir problem çözme yöntemi olarak Beyin Fırtınası Tekniği (Brainstorming) .....	123

2.2.9.2 Bir başka problem çözme tekniği olarak Vızıltı Grupları (Buzz Groups) .....	125
2.2.9.3 Beş “N” ve Bir “K” Tekniği .....	125
2.2.9.4 Veri Toplama Teknikleri .....	126
2.2.9.5 Yönetime Sunuş .....	127
2.3 Sonuç olarak Kalite Çemberlerinin Örgüte Katkısı .....	128
2.4 Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetiminin Örgüte Katkısı .....	129
2.5 Sonuç olarak Grup Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkisi ...	130

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BİR UYGULAMA .....	132
3.1 Araştırmanın Amacı .....	132
3.2 Araştırmanın Varsayımları .....	132
3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	133
3.4 Araştırma Yöntemi .....	133
3.5 Araştırmanın Evreni .....	134
3.6 Araştırmanın Örnekleme .....	134
3.6.1 Araştırmanın örnekleme olarak seçilen iki firma hakkında genel bilgiler .....	135
3.7 Verilerin Toplanması .....	136
3.8 Verilerin Analizinde Kullanılan Teknikler.....	138
3.9 Bulgular ve Yorum .....	138
3.9.1 Demografik unsurlara ilişkin bulgular .....	138
3.9.2 Grup çalışmaları ve grup yönetimine ilişkin bulgular .....	141
3.9.3 Toplam Kalite Yönetimi uygulayan firmalarda grup çalışmaları ve grup yönetiminin öneminin karşılaştırılması .....	159
SONUÇ .....	164
KAYNAKLAR .....	169
EKLER (EK-1) Anket Örneği .....	175
ÖZGEÇMİŞ .....	179

**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****ÖRGÜTLERDE GRUP YÖNETİMİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
ÜZERİNE ETKİSİ –BİR UYGULAMA-****Mehmet ULUĞ****Danışman : Prof.Dr. Nurullah GENÇ  
2002, Sayfa: 179 + XIV****Jüri : Prof.Dr. Nurullah GENÇ  
Prof.Dr. Dursun BİNGÖL  
Prof.Dr. Muammer YAYLALI**

Bu çalışmanın amacı, özellikle 1980'li yıllardan başlayarak tüm Dünyada gittikçe önem kazanarak oldukça fazla uygulama alanı bulan Toplam Kalite Yönetimi ve bu anlayışın olmazsa olmazlarından olan grup çalışmalarının önemini ve uygulama düzeyini ortaya koymak, etkin yönetilen grupların örgüte olan katkılarını tespit etmektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm teoriyle ilgili bilgilerden, üçüncü bölüm ise teoride ele alınan konuların uygulanma düzeylerinin test edilmesinden ibarettir.

Birinci bölümde, genel kavramlar adı altında gruplar ve Toplam Kalite Yönetimi konuları ile ilgili genel bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, Toplam Kalite Yönetiminin temel özelliklerinden biri olan gruplar, grup çalışmaları ve yönetimi, Kalite Çemberleri ve grup çalışma teknikleri –beyin fırtınası vs- incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, yöneticilerin gruplarla ilgili algılarını test etmek amacıyla yapılan uygulama yer almıştır. Çalışmanın sonunda; yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin özüne uygun hareket ettikleri, başarı için grup çalışmalarından mutlaka yararlanması gerektiği ve bunlardan gereği gibi faydalandıkları tespit edilmiştir.

**ABSTRACT****MASTER THESIS****IN ORGANIZATIONS THE EFFECT OF THE GROUP MANAGEMENT ON  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT-AN APPLICATION-****Mehmet ULUĞ****Supervisor: Prof.Dr. Nurullah GENÇ  
2002, Page: 179 + XIV****Jury : Prof.Dr. Nurullah GENÇ  
Prof.Dr. Dursun BİNGÖL  
Prof.Dr. Muammer YAYLALI**

The aim of this study is to put forward the importance and the application level of the total quality management, which have had a considerable application field especially from the 1980's on by gaining importance increasingly all over the world, and group studies that are one of the essentials of that mentality and determine the contributions of the effectively managed groups to the organization.

The study consists of three parts. The first two parts include information concerning the theory, and the third part includes information on the testing of application levels of the subjects discussed in the theory.

In the first part, general information, under the title of "General Concepts", on groups and total quality management is given.

In the second part; groups that are one of the main characteristics of Total Quality Management, group studies and management, Quality Circles and techniques of group study – brainstorming, etc.- is investigated.

In the third part is the application that was performed in order to test the perceptions of the managers about the groups. As a result of the study, it is concluded that managers acted in accordance with the essence of the Total Quality Management; that for success, group studies are to be made use of; and that managers have made use of those properly.

## ÖNSÖZ

### I. Çalışmanın Konusu, Amacı, Önemi ve Çalışma Planı

Tezin hazırlanmasındaki amaç günümüzde oldukça güncel hale gelen ve önemi gittikçe ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetiminden yola çıkarak bu yeni anlayışın temel özelliklerinden biri olan grubun, grup çalışmasının örgütler açısından ne ifade ettiğini ortaya koymak, önemini belirtmektir. TKY; sadece ekonomik alanda değil hemen her alanda –sanayide, ticarete, sağlıkta, eğitimde, özel ve kamu kesiminde- kalitenin yükseltilmesini, kalkınmayı, sürekli gelişmeyi hedefler ve grup çalışmasını esas alır.

1930’lu yıllarda Amerika’da başlatılan kalite çalışmaları, 1950’li yıllarda Japonya da geliştirilmiş ve kalitede, büyümede asıl başarı burada sağlanmış, böylece Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile ekonomik alanda büyük bir rekabet gücü elde eden Japon firmalarıyla baş edebilmek için başta Amerika’da, Avrupa’da olmak üzere Dünyanın hemen hemen her yerinde uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye’de de önemi iyice anlaşılan bu yönetim şekli özellikle 1980’li yıllardan başlayarak ulusal, uluslararası piyasada faaliyet gösteren işletmelerce uygulanmakta ve uygulama alanı gittikçe yayılmaktadır.

Günümüzde örgütler hızlı değişim ve sürekli gelişmeler yaşamaktadırlar. Burada örgütlerden kastedilen işletmeler, kurum ve kuruluşlardır. Bugün değişim ve gelişmeler karşısında örgütler birçok problemlerle karşı karşıya kalabilmekte, bunlarla baş edebilmek için büyük çabalar, zaman ve para harcamaktadırlar. Bu yüzden örgütler, ellerindeki kaynakları dikkate alarak, etkin ve verimli kullanmak durumundadırlar. Örgüt çevre faktörlerinin sunduğu tehditler ve fırsatlar karşısında başarı sağlamak büyük çabayı gerektirmektedir. İnsanların taleplerini karşılamak üzere mal ve hizmet üretmek, karşılığında kazanç elde edebilmek ve sonuçta örgütün sağlıklı ve uzun ömürlü olmasını sağlamak örgütlerin temel gayesi olmaktadır.

Yaşanan bu hızlı değişim ve gelişmeler karşısında örgütler kendilerini yenilemektedirler. Bu yenilikler sonucu değişim, örgütler için bir zorunluluk haline gelmiş, hayatlarını sürdürmeleri değişimi gerçekleştirmelerine bağlı olmuştur. Örgütler uygun yapıları oluştururken yenilikler karşısında kendilerini kolayca bu değişime

uydurabilecek şekilde organize etmekte ve başarıya ulaşmada gerekli olan adımları zamanında ve zorlanmadan atmaktadırlar. Değişen koşullar karşısında örgütler çevrede meydana gelen olayları takip etmek ve bu olaylara hakim olmak zorunda ve çok sayıda kararlar verilirken hızlı ve isabetli olmak durumundadır.

Geçmişten günümüze kadar gelişen ve değişen şartlar Dünyayı global hale getirmiş ve büyük miktarlara ulaşan üretim hacmi nedeniyle, işletmeleri işbölümü ve yardımlaşmaya, yeni politika ve stratejiler geliştirmeye itmiştir. Globalleşme ile ortaya çıkan aşırı rekabet karşısında örgütler giderek genişlemekte, hayatta kalabilme mücadelesini daha çetin şartlarda vermek durumunda bırakmıştır. Oluşan bu yeni şartlar örgütleri çağdaş yönetmeyi gerekli kılmış Çağdaş İşletme Yönetimini ortaya çıkarmıştır.

Çağdaş yönetim, değişimi günü gününe takip etmektir, bu değişime kolayca uyabilmektir, arz ve talepte denge sağlayıp, günümüzde ortaya çıkan imhacı rekabet karşısında ayakta kalabilmektir. Örgütlerin burada hedefi müşteridir, hedefe ulaşabilmek için yapılacak çalışmalara tüm çalışanların katılımı söz konusudur, yüksek motivasyon vardır, örgüt kaliteli işgücüne sahiptir, bilimsel hareket edilen ve dinamik yapıli yönetim anlayışıdır.

Çağdaş yönetimle ilgili olarak yukarıda belirtilen hususlar doğrultusunda bugün ortaya çıkan yeni kavram ve uygulamalar görülmektedir. Bunlardan biride Toplam Kalite Yönetimidir.

Toplam Kalite Yönetimi; kaliteyi sürekli ve etkin olarak gerçekleştirmek üzere tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi, tüm organizasyonun bu yönde harekete geçirilmesi, birlikte çalışma esasıdır. Bu faaliyetler sadece mal veya hizmet üretimiyle ilgili alanlarla sınırlı olmayıp, üretimden pazar araştırmalarına-pazarlamaya, insan kaynakları yönetiminden muhasebe ve finansmana, Ar-Ge'ye (Araştırma-Geliştirme) vs. kadar örgütün bütün fonksiyonlarını ve tüm bireylerini içine alır.

Toplam Kalite Yönetimi; kontrol, güvence, geliştirme, yürütme ve diğer bütün kalite faaliyetlerini kapsayan bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayış, örgütte herkesin katılımıyla temel süreçlerde asla bitmeyen bir kontrol ve sürekli gelişmeyi kapsayan bir faaliyet, İç ve dış müşterileri tatmin etmek için herbir çalışanın destek, taahhüt ve bağlılığı, çok sayıda uygulamaya aktarılmış takım çalışması, katılım yoluyla işgörenlerin

geliştirilmesi, işletmede herkes tarafından kat'ı olarak teşvik edilen ve uygulanan katılım ve geliştirme süreci içerisinde müşteri ve tedarikçilerin entegrasyonunu kapsar.

Bu çalışmanın amacı; Toplam Kalite Yönetiminin temel özelliklerinden biri olan grup çalışmaları hakkındaki bilgileri biraraya getirmektir. Grup olgusunun TKY için ne anlam ifade ettiğini, grubun ne olduğunu, teoride ki yeri ve öneminin ne olduğunu ortaya koymaktır.

Toplam Kalite Yönetiminin vazgeçilmez unsurlarından biri olan grup çalışmasının esası birlikte çalışmak, elbirliği ile problemlerin üstesinden gelmek, takım çalışması ruhunu geliştirmek, yapılan işin yöntemini incelemek ve geliştirmek, "İşletme Körlüğü"nü kolayca aşabilmektir. Çünkü sistem içinde meydana gelebilecek aksaklıklar grup çalışmasıyla daha kolay bulunur. Grup çalışmaları aynı zamanda kişileri eğiterek onların teknik bilgilerini geliştirir ve işin daha iyi anlaşılmasını sağlar, konuya daha bütüncül bakılmasına yardımcı olur, takım oyunu anlayışını yerleştirerek kişiler arası ilişkileri ve etkileşimi geliştirir. Problem çözme yeteneğinin gelişmesine sebep olur yeni şeyleri bulma yönünde çalışanları geliştirir ve teşvik eder, iletişim alışkanlıklarının doğmasına sebep olur. Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını ortaya koyar. Çalışanları motive ederek, onların işlerini seven, başarılarıyla gurur duyan insan olmalarına yardımcı olur.

Netice olarak yukarıda da belirtildiği gibi Toplam Kalite Yönetimi anlayışı günümüzde meydana gelen her türlü değişim ve gelişmeler ile aşırı rekabet sonucu ortaya çıkmıştır. Böyle bir yönetim şeklini örgüt bünyesine adapte etmek kolay bir şey değildir ve neticeleri ancak uzun vadede kendini gösterir. Örgütlerde en üstteki yöneticiden en alttaki çalışanına kadar oldukça önemli bir şekilde değişimi gerektirdiğinden –kişilikten tutun, davranışlara, örgütün stratejik plan ve programlarına, teknolojisine, ürettiği ve mal veya hizmete, tedarikçilerden müşterilerine kadar- ve netice kısa vadede değil de uzun vadede kendini göstereceğinden ilk bakışta uygulaması zor gibi görünmektedir. Ancak kararlı bir yönetim ve profesyonelce bir yaklaşımla başarıya ulaşılması mümkündür. Bu nedenle başarıya ulaşmada üst yönetime büyük sorumluluk ve görevler düşmektedir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışını örgütüne adapte etmeye karar veren yöneticiler önce sabırlı olmak, daha sonra gerekli çalışmaları usanmadan, kararlılıkla gereklerini yerine getirmek zorundadır.



Başarı için başta üst yönetim değişime öncelikle kendi felsefesi ve düşüncesinden başlayarak sisteme işlerlik kazandırmak, daha sonra tüm çalışanları teşvik ederek, grup çalışmasıyla sürekli gelişmeyi amaçlamak ve Toplam Kalite Yönetimini uygulaması gerekir.

Çalışmanın birinci bölümünde genel kavramlara yer verilmiştir. Bu bölümde; örgütler, örgüt içinde bulunan gruplar, grup davranışları, grup süreçleri, grup dinamiği, grup yönetimi ile ilgili konularla birlikte, çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetiminin ne olduğu, ortaya çıkışı, özellikleri ile kullanılan test ve tekniklerinden bahsedilerek, bu tekniklerin örgüt için ne gibi yarar ve anlamlar ifade ettiği ortaya konmuştur. İkinci bölümde grup çalışmaları, esasları ve bunların yönetimi, kalite ile ilgili olarak grup faaliyeti gösteren kalite çemberleri ele alınarak, problem çözme tekniklerinden bir kaç –beyin fırtınası, vızıltı grupları gibi anlatılmıştır. Üçüncü bölümde de uygulama ve sonuçlar yer almıştır.

Bu tezin hazırlanmasında emeği geçen hocam Prof.Dr. Nurullah GENÇ'e, ders hocam Prof.Dr. Dursun BİNGÖL'e, her zaman yardımlarını, desteklerini gördüğüm Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalının değerli hocaları Y.Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU ile Y.Doç.Dr. Atılhan NAKTİYOK'a, tezin istatistik analizlerinin yapılmasındaki katkılarından dolayı Arş.Gör.M.Suphi ÖZÇOMAK'a, anketlerin uygulanması esnasında gösterdikleri alaka ve yardımlarından dolayı THY yöneticilerinden Naci PÜSKÜLCÜ'nün şahsında THY'nin değerli yöneticilerine, SKF yöneticilerinden N.Mahmut IŞIKARA'nın şahsında SKF'nin değerli yöneticilerine, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü araştırma görevlilerinden Bülent ALCI'ya, ayrıca yardımlarını görüp de şu an isimlerini zikredemediğim herkese ve her zaman desteklerini, teşviklerini gördüğüm enstitüde çalışan değerli çalışma arkadaşlarım ile sevgili aileme en içten dileklerle teşekkürlerimi sunarım.



**ŞEKİLLER DİZİNİ**

Şekil 1.1. Grup Özelliklerini Göstermek Üzere Geliştirilen Bir Model .....	7
Şekil 1.2. Kalite Kavramının Günümüze Kadar Gelişimi .....	44
Şekil 1.3. Kalite Aşamaları .....	48
Şekil 1.4. Toplam Kalite Yönetimi Temel İlkeleri .....	56
Şekil 1.5. Deming Döngüsü (PDCA-Shewhart Döngüsü).....	59
Şekil 1.6. Müşteri Değer Analizi – 7 Araç .....	64
Şekil 1.7. Müşteri Değer Çizelgesi .....	65
Şekil 1.8. Dış Tedarikçi, Firma, Dış Müşteri İlişkileri .....	66
Şekil 1.9. Müşteri, İç Müşteri, İç Müşteri İlişkisi .....	66
Şekil 1.10. Haberleşme Süreci .....	81
Şekil 1.11. Grup Çalışmaları Yöntemi .....	89
Şekil 2.12. Toplantı Formatı .....	92
Şekil 2.13. Çeşitli Türde Çalışma Grupları .....	108
Şekil 2.14. Kalite Çemberlerinde Yarı Özerk Çalışma Gruplarına Geçiş .....	109

## TABLolar DİZİNİ

Tablo – 3.1 Faktör Analizi .....	137
Tablo- 3.2 Ankete katılanların cinsiyete göre ayırım derecesinin dağılımı.....	138
Tablo- 3.3 Ankete katılanların yaş grubuna göre ayırım derecesinin dağılımı.....	139
Tablo- 3.4 Ankete katılanların eğitim durumuna göre ayırım derecesinin dağılımı.....	139
Tablo- 3.5 Ankete katılanların çalışma süresine göre ayırım derecesinin dağılımı.....	140
Tablo- 3.6 Ankete katılanların konumlarına göre ayırım derecesinin dağılımı .....	140
Tablo-3.7 Örgüt yönetiminin, “grup çalışmalarına ve grup kararlarına ne kadar önem verdiği” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	141
Tablo-3.8 Örgüt yönetiminin, “Örgütlerde, Değişim ve gelişmelere uyabilmek için grup çalışmalarından ne kadar yararlandığı” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	141
Tablo-3.9 Örgüt yönetiminin, “Grupların iyi yönlendirilmesi ve yönetilmesinin, yüksek performans sağlama ve örgütün amaçlarına (hedeflerine) ulaşmasına, örgütün vizyon ve misyonuna katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	142
Tablo-3.10 Örgüt yönetiminin, “Grup çalışmalarının ve etkili grup yönetiminin kalitenin artırılmasına katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	143
Tablo- 3.11 Örgüt yönetiminin, “Örgüt üyelerinin kendilerini geliştirmesi, öğrenme, iletişim, katılımcılığın sağlanması ve örgüt içi dayanışmaya grup çalışmalarının ve bunların yönetiminin katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	143
Tablo-3.12 Örgüt yönetiminin, “Örgütte aksayan yönleri bertaraf etmek ve ortaya çıkan problemleri çözmek için grup çalışmalarından ne kadar yararlandığı” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	144
Tablo-3.13 Örgüt yönetiminin, “Grup çalışmalarının, iş görenlerin eğitime, değişimler karşısında üyelerinin özgün davranışlarını değiştirerek mevcut ortama daha iyi ve daha hızlı uyum sağlamalarına ne kadar yardımcı olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	145
Tablo-3.14 Örgüt yönetiminin, “Yoğun rekabet ortamında örgütün güçlü, uzun ömürlü, sağlıklı olmasında, verimliliğin artırılması ve başarının yakalanmasında grup çalışmalarının ve bunların yönetiminin rolünün ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	145
Tablo – 3.15 Örgüt yönetiminin, “Grup çalışmaları ve grup yönetiminin, Birey – grup - örgüt ilişkilerini belirlemek ve bu ilişkilerin sağlıklı yürütülmesini sağlamak, olabilecek her düzeydeki çatışmaların örgüt yararına sonuç vermesi ve örgüt içi dayanışmanın artırılmasında, ne kadar etkin olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	146
Tablo-3.16 Örgüt yönetiminin, “Grup üyeliğinin, faaliyetlerin daha iyi yerine getirilmesinde üyelerini ne kadar motive ettiği” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	146
Tablo-3.17 Örgüt yönetiminin, “Grup üyelerinin farklı istekleri gruplarca yerin getirilirken üyelerin bundan ne kadar tatmin olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	147

Tablo-3.18 Örgüt yönetiminin, “Lider, örgüt ve gruplar için önemlidir. Bunun örgüt faaliyetlerine etkisinin ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	147
Tablo-3.19 Örgüt yönetiminin, “Günümüzde Dünya’da korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermaye girişine ülkelerin imkan tanınması ile globalleşme ve imhacı rekabet ortaya çıkmıştır. Grupların, bu değişen Dünya düzeninde değişen işletme yapısına uyum sağlamasında ki katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	148
Tablo-3.20 Örgüt yönetiminin, “Hedefinde müşteri bulunan, tam katılımcılığın olduğu, herkesçe ulaşılması gereken hedeflerin bulunduğu, kaliteli iş gücüne sahip, bilgi ağırlıklı, plan ve proje dahilinde hareket edilen, dinamik bir yapıya sahip çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş örgütlerin günümüz şartlarında başarı şansı yüksektir. Grupların bu başarıyı sağlamaya katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	149
Tablo-3.21 Örgüt yönetiminin, “Kalite politikalarının uygulanmasında, karşılaşılabilecek güçlük ve problemlerin ortadan kaldırılması ve müşteri beklentilerine cevap verilebilmesinde grup çalışmalarının etkisinin ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	149
Tablo-3.22 Örgüt yönetiminin, “TKY anlayışında <i>“iş en iyi yapmanın yolu daha başlangıçta doğru yapmaktır ve kalite herkesin işidir”</i> fikri esastır. Grup çalışmalarının ve grup yönetiminin buna katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	150
Tablo-3.23 Örgüt yönetiminin, “(TKY)’nde, Kalitenin artırılması ile kalitesiz ürünlerin, iskartaların ve hurdaların azaltılması, maliyetlerin azaltılması, hedeflenir. Grup çalışmalarının ve etkin grup yönetiminin bu faaliyetlere katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	151
Tablo-3.24 Örgüt yönetiminin, “TKY anlayışını benimseyen örgütlerin başarılı olabilmesi için, üst yönetimin desteği ve liderliğinde gerekli eğitim, gelişme, yenileşmelerle birlikte, tüm dikkatlerin müşteri beklenti ve isteklerine yöneltilmesi gerekir. Grup çalışmalarının ve grup yönetiminin bu faaliyetlere katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	151
Tablo-3.25 Örgüt yönetiminin, “Grup çalışması ile çalışanlar birbirlerini tamamlar, yetenekleri gelişir ve çalışanların işe olan ilgisi artar, işlerini sevmesi, güven, destek, işbirliği, yardımlaşma duygusunu geliştirir ve sonuçta başarıyı da beraberinde getirdiği fikrine ne kadar katıldığı” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	152
Tablo-3.26 Örgüt yönetiminin, “İş yapabilme yeteneklerini geliştirmek öğrenmeyi gerektirir. Bu öğrenmenin grup çalışması ve grup yönetimi ile ne kadar gerçekleştiği” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	152
Tablo-3.27 Örgüt yönetiminin, “Grup üyelerinin, yeniliklere açık öneriler getirdiği, iş yapma yöntemlerini eleştirerek, farklı yöntemler ileri sürdüğü grup çalışmalarını üst yönetimin ne kadar desteklediği” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	153
Tablo-3.28 Örgüt yönetiminin, “TKY için olmazsa olmaz olan grup çalışması ve etkin grup yönetiminin örgüt içinde ne derece mevcut olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	153

Tablo-3.29 Örgüt yönetiminin, “Çalışanların örgütle bütünleşmesine Kalite Çemberlerinin katkısı oldukça fazladır. Örgütün bu çemberlerden ne kadar faydalandığı” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	154
Tablo-3.30 Örgüt yönetiminin, “Kalite Çemberleri bilindiği gibi günümüz Dünyasında oldukça fazla uygulama alanı bulabilmektedir. Bu çemberlerin ülkemiz toplum ve kültür yapısına ne kadar uygun olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	155
Tablo-3.31 Örgüt yönetiminin, “Örgüt içinde işbirliğinin, ekip çalışmasının, problem çözüme yeteneklerinin, iletişimin, ast-üst ilişkilerinin, kalitenin ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinde Çemberlerinin etkisinin ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	155
Tablo-3.32 Örgüt yönetimi, özellikle üst kademe yöneticilerin, “Kalite Çemberlerinin çalışmalarını ne kadar desteklediği ve örgüt için yararlı çalışmalar yaptığına ne kadar inandığı” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	156
Tablo-3.33 Örgüt yönetiminin, “Örgütte formel grup içinde oluşmuş informal grupların ne kadar mevcut olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	157
Tablo-3.34 Örgüt yönetiminin, “İnformel grupların ve bunların yönetiminin örgüt faaliyetlerindeki etkisinin ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	157
Tablo-3.35 Örgüt yönetiminin, “Örgüt içinde oluşmuş informal grupların değişime dirençlerini kırmada grup çalışmalarının ve grup yönetiminin etkisinin ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	158
Tablo-3.36 Örgüt yönetiminin, “Çalışma gruplarının üst yönetimce desteklenmesi ve ödüllendirilmesi onların daha etkin ve verimli olmalarını sağlar“ fikrine ne derece katılmaktadır” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.....	159
Tablo- 3.37 Mann-Whitney U Testinin Sonuçları.....	160
Tablo- 3.38 Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	163

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GENEL KAVRAMLAR: GRUPLAR VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 1.1 Örgütler ve Gruplar Açısından İnsan Davranışları ve Unsurları

Örgütlerin varlık nedeni belirli amaçların birden fazla kişi ile grup olarak gerçekleştirilebilmesidir.<sup>1</sup> Örgütlerde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bir örgüt yapısını gerektirir, dolayısıyla bu yapı faaliyetler için gerekli bir araçtır. Aracın en önemli özelliği de insan unsurudur. Örgütü başarıya götüren sadece yapı değildir. Yapı ne kadar mükemmel olursa olsun eğer örgüt içinde çalışanların özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre faktörlerine göre düzenlenmezse yapının tek başına sonuç almaya yetmeyeceği açıktır. Bunun aksi de söz konusudur. Eğer yapı yeterli değilse, bunun yanında çalışanların mükemmel olması da iyi bir sonuç doğurmaz. Dolayısıyla iyi bir yapının yanında iyi bir yapılanma ve koordine de gereklidir.

Örgüt yapısı bir yandan yöneticinin kullanacağı bir araç, diğer yandan kendisinin de içinde faaliyette bulunacağı ve etkileneceği ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkileri örgüt içi olayları meydana getirir. Bu nedenle yönetici önce bu yapıyı, özelliklerini, sınırlarını tanıması gerekir. Aksi durumunda yapı yöneticinin etkinliğini sınırlayan bir unsur olabilecektir.<sup>2</sup>

Örgütlerin kendisi de esasında bir grup faaliyetidir ve bir amaca ulaşmak üzere çeşitli faaliyetlerde bulunmak üzere insanların biraraya gelmesiyle kurulurlar. Örgütlerde, çeşitli faktörlerin de dikkate alınarak, faaliyetlerin yürütülmesi ve başarıya ulaşılması kişilerin başkalarıyla birlikte çalışmalarını ile mümkündür. Kişilerin örgüt içindeki en yakın toplumsal çevresi, örgütün belirlediği işlevsel birimler (formel gruplar) olduğu gibi, bu birimlerin dışında oluşan doğal gruplar da (informel gruplar) olabilir.<sup>3</sup> Kişiler yalnız karar vermede değil, bütün davranışlarında üyesi olduğu ya da yakınlık duyduğu grupların etkisinde kalırlar ve faaliyetlerini yöneticilerin önderliğinde sürdürürler.

<sup>1</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniv.İşl.Fak.Yay., Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım., İstanbul, 1998. s. 19

<sup>2</sup> Koçel, a.g.e., s.20

<sup>3</sup> Oğuz Onaran, *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara Üniv.Siyasal Bil.Fak.Yay.No: 321, Sevinç Mat., Ankara, 1971, s.151

Yöneticiler, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan ve kişilerarası ilişkileri yöneten kişiler olduğundan, örgüt içindeki çalışanların davranışlarını anlamak, organizasyonca oluşturulmuş biçimsel ve biçimsel gruplar dışında oluşan biçimsel olmayan grupları ile bunların işleyişlerini iyi bilmek durumundadırlar. Günümüzde klasik yöntemlerle örgüt yönetmek devri artık kapandığından, örgütler yönetimlerini profesyonel yöneticilere bırakmaktadırlar. Profesyonel yöneticiler ise oyunu her zaman kurallarına göre oynarlar.

Biçimsel gruplar faaliyetlerini belirlenmiş kurallara göre ve yönetimin gözetiminde sürdürürler. İyi bir yapı ve iyi bir işleyiş örgütün olumlu yönde gelişmesine neden olur. Bunun yanında oluşumu kaçınılmaz olan biçimsel olmayan gruplardan örgüt menfaatine olacak şekilde yararlanmak profesyonel yöneticiliğin gereğidir. Biçimsel olmayan gruplarda üyeler işlerin verdiği sıkıntı, strese karşı birbirlerine destek olurlar ve tatmin edici bir ilişki ortamı sağlarlar. Bu grupların bir çoğunda, işin yapılış tarzı ile ilgili normlar gelişir. Bu normlara uymayanlar grubun ya hoşnutsuzluğu ile karşılaşılır veya grup dışına itilirler. Bu bakımdan biçimsel olmayan gruplarda kontrol ve uygunlukla beraber aynı zamanda memnuniyet ve dayanışma vardır.

Örgüt içinde biçimsel grupların faaliyetlerinin kabul veya reddedilmeleri örgütün başarısına veya başarısızlığına neden olabilir<sup>4</sup>. Aynı şey biçimsel olmayan gruplar için de söz konusudur. Bu yüzden ister biçimsel isterse biçimsel olmayan gruplar olsun bunların faaliyetleri örgütlerce gözardı edilmeden, iyice ve dikkatli bir şekilde takip edilmelidir.

Bu arada herhangi bir nedenle biraraya gelmiş insan topluluğunun grup sayılamayacağına da belirtilmesi gerekir. Bir insan topluluğunun grup sayılabilmesi için öncelikle insanların bir amaç için biraraya gelmiş olması, grubu meydana getiren kişilerin birbirleriyle iletişim kurarak, ilişkilerinin belli bir düzen ve kurallar içerisinde işlemesi gerekir.

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi, örgüt yapılarının, sürdürdüğü faaliyetlerinin içinde bulunulan şartlara uygun olması, değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmesi ayrıca iyi işlemesi ile mümkündür. Örgütlerin en önemli unsuru olan insan

<sup>4</sup> Dursun Bingöl, Ders Notları, Erzurum, s. 61



davranışlarını iyi bilen yöneticiler sonuçta hem başarılı olurlar hem de örgütü başarıdan başarıya taşıyarak, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırır.

Örgütleri oluşturan insanlar, herhangi bir karara varmadan önce, değer unsurlarına dayanarak bir takım amaçlar belirlerler. Onları bu amaçlara götürecek yolların seçiminde de gerçek unsurlar denen bazı unsurların etkilerini dikkate alırlar.

Bireyin davranışlarını etkileyen değer unsurlarının başında örgüt amaçları, verimlilik ölçüleri, adalet ve hakkaniyet ölçüleri, karar veren kimsenin kişisel değerleri gelir<sup>5</sup>.

*Örgüt amaçları*, örgütün hangi ihtiyaçları, ya da hangi hedefi gerçekleştireceği tespit edilerek, örgüt üyelerine bu amaçlar bildirilir, benimsetilir.

*Verimlilik*, örgütü amaçlara ulaştıracak olan birden fazla çözüm yolundan hangisinin aynı sonucu en düşük maliyetle elde edileceğinin belirlenmesi ve onun seçilmesidir.

*Adalet ve hakkaniyet*, bir kuruluşun kişilerin faaliyetlerini düzenlediği hallerde, özel bir önem taşıyan üçüncü bir değer unsurudur. Örgütlerde kanunlar ve yönetmeliklerle düzenleyici faaliyetlerde bulunulurken kişisel haklara gereken saygının gösterilmesi mecburidir. Kural koyma ve onları uygulama yöntemleri keyfi olmamalı, kişiler arasında ayrıcalık yapmaksızın herkese eşit biçimde dağıtılmalıdır. Usul ve kurallar adil olmalı, kayırmaya imkan vermemelidir.

*Kişisel değerler*, örgütlerde karar alma durumunda olanların kendi kişisel değerleri ve örgüt değerleri ile bütünleştirici olmalıdır. Karar alma durumunda olanlar bilmelidirler ki, kişisel değerlerin gerçekleşme imkanı, örgütsel değerlerin benimsenmesi ve buna uygun hareket edilmesiyle artar. Şahsi çıkarlar için karar verilmemelidir.

Davranışlar, bir yandan bireyleri etkileyen uyarıcıların bünyesine öte yandan söz konusu kişilerin özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle davranışları değiştirebilmek ya da ortadan kaldırmak için uyarıcılar veya bireyin davranışları üzerinde değişiklik yapmak gereklidir.

---

<sup>5</sup> Erol Eren,, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniv. İşletme İktisadı Ens.Yay.No: 105, Geniş.3. Baskı, İstanbul, 1989, ss. 157-162

Amaca ulaşma, verimliliği sağlayıp artırma, ancak çalışanın sahip olduğu değerleri göz ardı etmeden davranışları yönlendirmeye ve bu davranışları etkileyen unsurları bilmekle mümkün olur.

## 1.2 Gruplar ve Grupların Temel İlkeleri

Grup terimi genellikle orta büyüklükte, 2 ile 15-20 ya da 25 kişi arasında bir sayı – bir topluluğu ifade eder<sup>6</sup>. Bunlar, bir ilkeyle, bir üyelik hak ve görevleriyle birbirine bağlanmış bireyler topluluğudur. Gruba girmek için gerekenleri yerine getirmeyi kabul eden kişi grubun üyesi olmuş olur ve grup içinde bir statü elde eder. Gruplar sosyal yapının başlıca unsurudur<sup>7</sup>.

Gruplarla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. En basit biçimde grup, “ortak bir amaç için biraraya gelmiş insan topluluğu” şeklinde tarif edilebilir.<sup>8</sup> “Algı”lamaya ağırlık veren bir tanıma göre “kişilerin kendilerini belirli bir gruba mensup olarak algılamaları” ile grup oluşur. “Grup Yapısı”na ağırlık veren bir tanıma göre “iki veya daha fazla kişinin belirli bir fonksiyon görmek üzere ve karşılıklı bağlı olarak bir araya gelmesi, bu karşılıklı bağlılık içinde kişilerin belirli roller oynaması, bu rollerin oynanmasını düzenleyen “norm”ların geliştirilmesi ile oluşur.” “Motivasyon” a ağırlık veren başka bir tanıma göre grup, “bir araya gelmekte çeşitli açılardan motive olan kişilerin oluşturduğu topluluktur.”<sup>9</sup>

Bu tanımlar ışığında grup “ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleriyle haberleşme içinde bulunan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgu”dur.<sup>10</sup>

Gruptan söz edilebilmesi için bazı temel ilkelerin bulunması gerekir. Bunlar<sup>11</sup>;

1. En az iki kişinin varlığı,
2. Üyelerarası iletişim, bilinçli topluluk,

<sup>6</sup> Blair, J.Kolasa, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, (Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri), İstanbul Üniv., İşletme Fak., İşletme İktisadi Enst.Yay. No: 42, İstanbul, 1969, Fatih Yayın., s.498

<sup>7</sup> *Sosyal Bilimler Ansiklopedisi*, 2. Cilt, Risale Yayın., İstanbul, 1990, s.122

<sup>8</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniv. İİBF.Yay., 2. Baskı, Bursa, 1984, s. 22

<sup>9</sup> Koçel, a.g.e., s. 418, (Yazar bu alıntıyı “Richard Steers; Introduction to Organizational Behavior, Goodyear P.Co., Santa Monica, California, 1981, s.183”den almıştır.)

<sup>10</sup> Koçel, a.g.e., s. 419,



3. Her üyenin amaçların gerçekleştirilmesine katkısı,
4. Amaçlara ulaşım konusunda anlaşım,
5. Eylem biçimi üzerinde birleşme,
6. Üyeler arasından grubu yönlendirmek üzere seçilen lider konusunda anlaşmadır.

Bu ilkelerin tümünü her grupta bulabilmek güç olsa da ideal bir grup olgusundan bahsedebilmek için bunların gerekliliği açıktır. Bu özelliklerden bir kısmının gruplarda bulunma gereği şöyle özetlenmektedir<sup>12</sup>.

- Amaç birliği,
- Üyelerin katkısı,
- Amaçlara ulaşmada anlaşma,
- Grup lideri üzerinde anlaşma'dır.

Ayrıca ideal grubun etkin ve başarılı işlemesine neden olan faktörleri de eklemek gerekir. Bunlar özetle sıralanacak olursa<sup>13</sup>:

- Ortak bir amaca inanmak ve yönlendirmek,
- İşbirliği havası içinde ortak çaba harcamak,
- Üyelerin güvenini ve desteğini kazanmış ortak bir lidere inanmak,
- Üyeler arasında sağlıklı bir iletişim sistemi oluşturmak,
- Üyelerin moral düzeylerini olumlu yönde etkileyecek çalışma koşullarını sağlamaktır.

Grup oluşumu ile ilgili sıralanan bu faktörler, grup üyelerinin grup kurallarına adapte olabilen kişilerden meydana gelmesine, grup dinamiğinin geliştirilmesine ve olması gereken grup olgusuyla gerçek grup olgusunun özdeşleştirilmesine neden olur.

### 1.2.1 Grupların örgüt üzerindeki etkileri

Grupların örgüt içinde oynadıkları rolün önemi ilk defa Hawthorne Araştırmalarıyla ortaya çıkmıştır. Daha sonra Kurt Lewin tarafından yapılan "Grup Dinamiği" ile ilgili çalışmalar grup olayını daha açık hale getirmiştir<sup>14</sup>. Hawthorne Araştırmaları sırasında ortaya çıkan uygunluk ve destek olguları grubun daha iyi

<sup>11</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.23

<sup>12</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.23

<sup>13</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.23

<sup>14</sup> Koçel, a.g.e., s. 419

anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Uygunlukta gruplar tavır ve hareketle ilgili normlar ve standartlar geliştirirler, grup üyeleri de bunlara uyarlar. Roller belirlendikten sonra, üyeler bundan kolaylıkla ayrılmazlar. Hatta bazı grup üyeleri istemeyerek de olsa bu normlara uyarlar. Yapılan araştırmalar sonucu grupta uygunluğu sağlayan şu koşullar tespit edilmiştir. 1. Bir grup ne kadar cazip olursa, üyelerinin görüşleri diğer grup üyelerinin görüşlerine göre o nispette değişebilir. 2. Şayet bir birey, gruba uymazsa, grup muhtemelen onu grup dışına iter. Ayrıca bir üye aleyhine tepki, grubun üyelerine cazip gelmesi nispetinde şiddetli olur. 3. Üyelerin grup dışına atılması, genellikle, grup için önemli olan bir sorunla bağdaşamamaları nedeniyle olur<sup>15</sup>.

Grupta destek olgusu çeşitli şekillerde meydana gelir. Üyeler çeşitli yönlerden baskı ile karşılaştıklarında o grup; a) üyeleri teselli etmeye çalışır, b) baskı yapan kuvvete karşı üyeleri korur veya yardım eder, c) birey, üyenin tarafını tutarak muhaliflere karşı kendisine destek olur.

Grupların örgüte sağlayacağı bir takım avantajlar vardır. Bunlar: Daha iyi kararlar alınmasını sağlarlar. Koordinasyonu geliştirirler. Alınan kararların tatbikini ve kabul edilme ihtimalini artırır. Yöneticilerin eğitimini sağlarlar. Bireysel gücün ortadan kalkmasını sağlarlar. Bu avantajların yanında meydana getireceği bir takım dezavantajlar vardır. Bunlar da: Bazı durumlarda para ve zaman kaybına neden olurlar. Yönetime baskı uygulayabilirler. Sorumsuzluğa neden olurlar<sup>16</sup> vs.gibi. Yöneticiler, üstlendikleri rolü yerine getirecek olan gruplardan, grupların avantajlarından azami ölçüde yararlanmayı bilmek, dezavantajları avantaja çevirmek durumundadırlar.

Yapılan araştırmalar, insanlar herhangi bir tehlike karşısında grup üyeleri arasında dayanışma içinde olduklarını ve birbirleri arasında yakınlaşmalar meydana getirdiğini, birbirlerine destek verdiklerini ortaya koymuştur.

### 1.2.2 Gruplar ve özellikleri

Örgütlerde grupların davranışlarını anlayabilmek için grupların özelliklerinin bilinmesi gerekir. Bu özellikler, kişisel faktörler, durumsal faktörler, grup yapısı, grup süreçleri ve sonuçlarıdır. Sayılan bu özellikleri iyi bilen yöneticiler grupları yönetmede

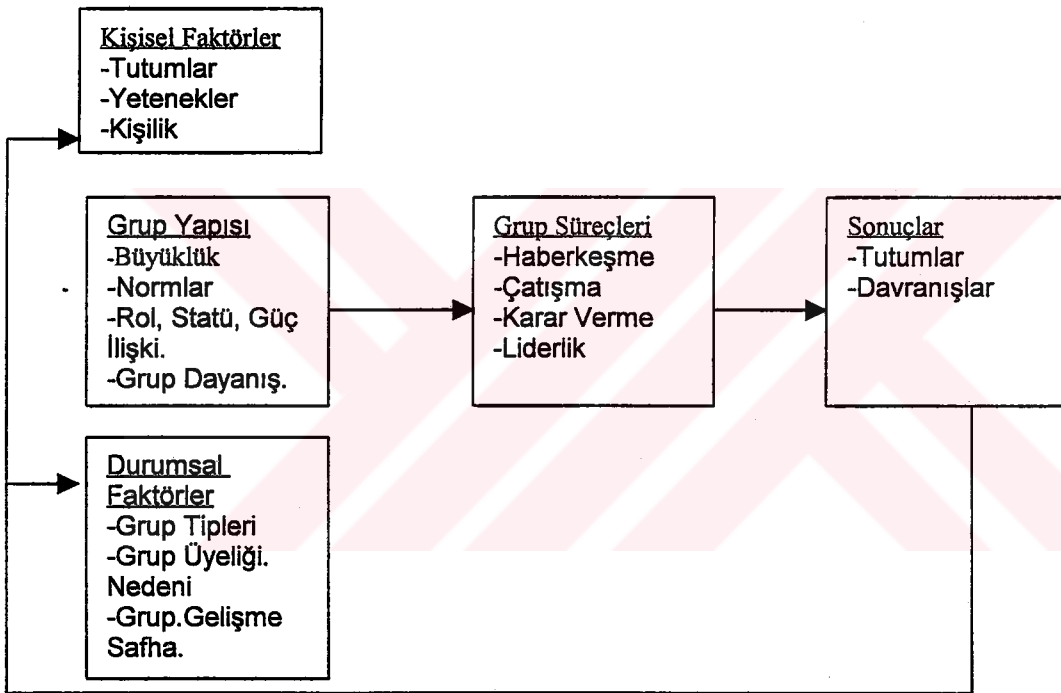
<sup>15</sup> Bingöl, a.g.e, ss.59-60

<sup>16</sup> James A.F. Stoner, *Management*, Fordham Univ., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey (07632), 1978, ss. 306-308

başarı sağlarlar ve iyi yönetilen gruplar etkinliğin sağlanmasında ve verimliliğin elde edilmesinde önemli rol oynarlar.

Grupların özelliklerini daha iyi anlamak üzere T.R.Mitchell tarafından geliştirilen ve R.Steers tarafından önerilen aşağıdaki model (Şekil 1), grup konusunu ve gruplarla ilgili faktörlerin birbirleriyle ilişkilerini göstermek ve daha iyi anlayabilmek bakımından önemlidir.

Burada grupların özellikleri açısından ele alınacak kısım grup yapıları ve bu yapıların grup faaliyetleri üzerine etkileri ile grup süreçleridir.



**Şekil-1 Grup Özelliklerini Göstermek Üzere Geliştirilen Bir Model<sup>17</sup>**

*Grup yapısı* derken bu kavramın içine grubun tüm düzeni girmektedir. Bu düzen, grup içindeki iş bölümü, statü farklılıkları, iletişim yapısı ile kurallar ve rol ilişkileri gibi normatif beklentileri kapsar. Bir diğer ifadeyle grup yapısı, birbirine kenetlenmiş pozisyon (mevki) ve roller sistemidir ve bu sistemi oluşturan parçaların birbirleriyle düzenli ilişkiler içinde olmasını ifade eder.

<sup>17</sup> Koçel, a.g.e., s. 424

Formel (biçimsel) ya da informal (biçimsel olmayan) bir grup oluşturulduğunda, grup üyelerini birbirinden farklılaştıran ve aynı zamanda birbirlerine bağlayan bir yapı ortaya çıkar. Üyelerin yaş, tecrübe, uzmanlık, yetki ve güç, statü gibi özelliklerine bağlı olarak üyeler arasında bir farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma içinde her grup mensubu belirli bir yer işgal eder. Grup üyeleri bir grup üyesinin nasıl davranması gerektiği hakkında bekleyişe sahiptir. Bu bekleyiş, o grup üyesinin oynaması gerektiği rolü ifade eder. Oynanacak rol grup yapısı açısından önemlidir.

Biçimsel gruplarda kimden kime bilgi iletişimi olacağı, kimlerin hangi mevkilerde olacağı, bu mevkilere ilişkin statüler ve rol beklentilerinin ne olduğu, nasıl bir işbölümü olduğu, karar verme mekanizmasının ne olduğu gibi ilişkilerin kuralları bellidir. Ancak biçimsel olmayan gruplarda hele bu grup yeni kurulmuşsa bu yapısal özelliklerin çoğunun bilinmesi söz konusu değildir. Eğer biçimsel olmayan grubun hangi amaçla oluşacağı belirlenirse, biçimsel gruptaki özelliklerden bazıları burada da belirlemeye başlayabilir. Örneğin işbölümü, belli bir iletişim yapısı, statü ve rol farklılaşması gibi.

Gruplar yapıları bakımından farklılıklar gösterdiği gibi bir grupta zaman içinde yapısal değişme gösterebilir. Grup yapısıyla ilgili olarak yapılan çeşitli incelemelerde grubun iş, güç, arkadaşlık, iletişim vs. yapılarının zamanla yapısal değişikliklere uğradığı görülmüştür<sup>18</sup>.

Grup yapısının işleyişi ile ilgili oluşturulan normlar grup üyelerince paylaşılan standartlar, ilkelerdir. Bu ilkeler grubu ve üyelerini çeşitli yönlerden etkiler.

Biçimsel veya biçimsel olmayan grupları oluşturan üyelerin aralarındaki yakınlık, ortak tutum, davranış ve düşünceye sahip olma, grup içinde kalma ve grup amaçlarını gerçekleştirme konusundaki kararlılıkların derecesi grup içi dayanışmayı gösterir.

Grupların oluşması grupta önderlik sürecini oraya çıkarır. Biçimsel gruplarda önder çoğu zaman biçimsel otoriteye, biçimsel olmayan gruplarda da daha çok durumsallık niteliği taşır. Önder gruplarda diğer üyeleri etkileyen kişidir.

Örgütlerde bulunan gruplarda ve bu gruplar arasında çeşitli anlaşmazlık ve çatışmalar meydana gelmektedir. Yöneticiler bu anlaşmazlıklar ve çatışmalarla her zaman uğraşmak durumunda<sup>19</sup> kalmaktadır.

<sup>18</sup> Çiğdem Kağıtçıbaşı, *İnsan ve İnsanlar*, Evrim Basım., 8. Baskı, İstanbul, 1988, s. 216

<sup>19</sup> Koçel, a.g.e., s.424

Görüldüğü gibi grup yapısı grubun tüm düzenini ifade ettiğinden, grup içinde yapılan bütün faaliyetler örgütün faaliyetlerini etkileyecektir.

*Grup süreçleri;* grup içi ve gruplar arasında meydana gelen haberleşme, çatışma, karar verme ve liderlikten oluşur.

*Haberleşme;* Örgütte amaçlara ulaşmak üzere yapılacak faaliyetlerin sürdürülmesi ancak haberleşme ile mümkündür. Örgütte çalışan bireyler ve bunların biraraya gelmesiyle oluşan gruplar ve nihayetinde örgütün kendisi faaliyetlerini haberleşmeyle sürdürür.

Bireyler örgüt amaçlarını, davranışlarını hangi kurallara göre ayarlayacağını, karşılaştığı problemlere çözüm yolları bulurken ne gibi kurallara uyacağını haberleşme vasıtasıyla öğrenir. Bireyin motivasyonunda, algılarının seçiciliğinde, gruplara katılıp karar vermesinde haberleşme önemli rol oynar. Çeşitli birey ve gruplar arasında haberleşme olmadan örgütleri bir toplumsal ilişkiler sistemi olarak düşünmek zordur<sup>20</sup>.

Örgütlerin etkin işleyişinde, verimli çalışmasında, çalışanların verilecek kararlara katılması sürecinde haberleşmenin oynadığı rol ortadadır. Haberleşme olmazsa, bireyler, yöneticiler kısaca örgüt karar veremez duruma gelir. Ortaya çıkan sorunları çevreleyen bilinmezlik ancak mümkün olabilecek az sayıdaki kanalla, rahat ve serbest (haberleşme engellerinin olmadığı, örgütte bireylerin birbirine güvendiği, birbirlerine destek olduğu durumlarda) haberleşmeyle ortadan kaldırılabılır.

*Çatışma,* örgüt içinde bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. Çeşitli çatışma şekilleri olmakla beraber konuya uygunluğu açısından burada bireylerarası, birey-grup, gruplararası ve örgütlerarası çatışmadan bahsedilecektir.

Bireylerarasındaki çatışmalar, genelde eğitim farklılığı, kişilik ve duygusal etkenler, çekememezlik, kıskançlık gibi nedenlerden kaynaklanır. Özellikle grubu oluşturan bireylerin çok farklı toplumsal kesimden gelmiş olmaları, farklı yöre ve törelere sahip olmaları çatışmalara neden olur. Ayrıca grup üyeleri arasında yükselme ve kendini kabul ettirmede bir nedendir. Grup üyelerinden birine ya da bir kısmına tanınan öncelikler diğer üyeleri onlara karşı bir tutuma sürükler<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Onaran, a.g.e., s.189

<sup>21</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e, S.10

Birey-grup çatışması, bireyin grup amaçlarına, kurallarına, gelenek ve alışkanlıklarına ayak uyduramamasından kaynaklanır. Bu çatışma sonunda birey ya grup normlarını benimser ve ilişkilerini sürdürür ya da grup dışına itilir, hatta kişinin örgütten ayrılmasına neden olabilir.

Gruplararası çatışma ise daha çok aynı örgüt içinde bulunan iki veya daha fazla grubun birbirleriyle olan anlaşmazlıkları, birbirleriyle olan mücadeleleridir. Örgütlerde biçimsel olarak gruplar arasında düşünce, planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açıdan meydana gelen anlaşmazlıklar<sup>22</sup> bu tür çatışmaya sebep olur.

Örgütün kendisi de esasında bir grup faaliyeti olduğundan ve aralarında ezici bir rekabet söz konusu bulunduğundan en büyük çatışmayı örgütlerarası çatışma oluşturmaktadır. Çatışmalar nihayetinde örgütü yok olma aşamasına kadar götürebilmektedir. Aynı toplum içinde ya da uluslararası pazarda faaliyet gösteren örgütler zaten rekabet halindedir. Faaliyetlerini içinde bulunulan zamana ve şartlara göre sürdüren örgütlerin birbirleriyle yarış halinde olmaları, onları geçme isteği, en büyük olma idealleri onları karşı karşıya getirmekte, böylece çatışmaların en büyüklerinden örgütler arası çatışmalar meydana getirebilmektedir.

Örgütü yönetenler çatışmaları dikkatle izlemek, çatışmayı örgüt yararına netice verecek şekilde oluşması için sürekli izlemek durumundadır. Bireyler, gruplar arasında oluşan rekabet zamanla çatışmanın yerini çalışmaya dönüştürür, bireyleri-grupları daha başarılı olmaya iter. Çatışmalar örgütler için her zaman korkulu ve tehlikeli bir gelişme olarak değil de olumlu katkı sağlayan bir faktör olarak görülmelidir.

Şu bir gerçektir ki gruplar canlı organizmalara benzerler, doğarlar, büyürler ve bir gün yok olurlar. Grupların yok oluşu daha önce belirlenen hedeflere ulaşılması olabileceği gibi, grubun üzerinde etkin olan güçlerin grubu dağıtmaya karar vermeleri ya da grup içinde bölünme, ayrılma durumunun söz konusu olmasına veya dış baskılara bağlıdır. Böyle durumlarda grup üyeleri birbirleriyle kenetlenerek dayanışma içine girerler. Ancak grup yapısının sağlam olmaması grubu yok olmaktan kurtaramaz<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 459

<sup>23</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e, S.10



Bu yüzden yöneticiler grupları ve özelliklerini iyi bilmek durumundadır. Alacağı kararlarda bu faktörleri gözardı etmemelidir. Örgütlerde gruplar kaçınılmazdır. Çatışmayı örgütü geliştirici, fayda sağlayıcı yönde yönetmelidir.

*Karar verme;* Grup süreçlerinden bir diğeridir. Yapılan araştırmalar da, gruplar önlerine gelen bir problemin çözümünde bireylerden daha doğru ve daha tehlikeli kararlar alabileceklerini göstermiştir. Shaw'un yapmış olduğu bu araştırmaların sonuçlarına göre<sup>24</sup>:

- Gruplar bireylerden daha fazla ve doğru çözümlere ulaşmaktadır.
- Doğru olmayan fikirler grupta daha çabuk fark edilir. Yanlış fikirlerin çoğu fikri ortaya atanlar tarafından değil başka üye tarafından fark edilmiştir.
- Üyelerin hepsi problemin çözümüne eşit olarak katılmamaktadır.
- Gruplarda problemler daha çok gözden geçirilmekte, dolayısıyla bireyler kadar çabuk hataya düşmemektedirler.

Bu araştırmalar grup kararının bireysel kararlardan daha farklı ve daha doğru olduğunu göstermiştir. Bireysel kararlar ile grup kararlarının kendine özgü üstünlükleri vardır. Ancak her ikisi de her durum için ideal değildir. Karar vermede bu durumların idealini uygulamak en doğrusudur.

Grup kararının üstünlükleri<sup>25</sup>:

- *Daha çok (tam) bilgi:* Bir grupta bir kişide bulunandan daha çok bilgi bulunur.
- *Bir çözüm daha çok kabul edilir:* Grup kararı nihai çözümün kabul edilirligini artırır ve uygulamasını kolaylaştırır.
- *Meşruiyeti artırır:* Grupça karar alma süreci demokratik ideallerle tutarlıdır, dolayısıyla bir kişi tarafından alınan kararlara göre daha meşru algılanır.

Grup kararının zayıf yönleri<sup>26</sup>:

- *Zaman harcıyıcıdır:* Grubun bir çözüme ulaşması bir kişinin karar verdiği duruma göre daha uzun zaman alıcıdır.
- *Uyma baskısı:* Grup içinde sosyal baskılar vardır. Grup üyeleri tarafından kabul

<sup>24</sup> Onaran a.g.e. s. 155

<sup>25</sup> Stephen P.Robbins, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, San Diego State Üni., Prentice-Hall International Inc., (Çev.:Dr.S.Ayşe Öztürk) Etam Bas., 1. Baskı, 1994, ss. 161-162

<sup>26</sup> Robbins, a.g.e., s. 162

edilme ve grup tarafından değerli görülme arzusu nedeniyle karşı fikirler bastırılabilir. Böylece görüşler arasında uyum olması teşvik edilir.

- *Sorumlulukların belirsiz oluşu*: Grup üyeleri sorumluluğu paylaşırlar, fakat nihai sonuçtan gerçekte kim sorumludur? Bireysel kararda sorumlu bellidir. Bir grup kararında herhangi bir üyenin sorumluluğu belli olmaz ve sorumluluklar pek açık tanımlanmamıştır.

İşletmelerde problemler mutlaka ani karara ihtiyaç göstermezler. Çoğu durumda belli bir zaman süreci vardır. İşte bu zaman aralığından dolayı gruplarda bireyler kadar aynı zamanda ve şekilde karar verme kabiliyetine sahiptir.<sup>27</sup>

Sonuçta şöyle denilebilir: Bir problemin çözülmesinde koordinasyon sağlanarak çeşitli görüş ve bilgi gerektiren problemleri grup bireyden daha iyi çözer.

*Liderlik*: Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır<sup>28</sup>.

İki veya daha fazla kişinin bir araya geldiği her yerde daima bir lider vardır. Bir grubun ortaya çıkmasıyla grup üyelerinden birisi zamanla liderlik görevini mutlaka üstlenir. Grup lideri grup amaçları doğrultusunda gerekli çalışmayı diğerlerine göre daha başarılı yapan, grup üyeleri arasında da daha çok sevilen, sayılan ve grubun özelliğine göre bir otorite-yetki sembolüne sahip olan kişidir. Bir grup üyesi grup içinde bulunduğu sürece sadece grubun etkisinde kalmayacak, aynı zamanda grup liderinin de etki alanına girecektir<sup>29</sup>. Biçimsel gruplarda lider aynı zamanda yöneticidir. Biçimsel olmayan gruplarda grup lideri diğer üyelerin kabulüne bağlı olarak ortaya çıkar.

Bir grup, birçok liderin etkisi altında olabilir. Ancak bunlardan birisi diğerlerinden daha etkilidir. Etkili lider grup üyelerince daha fazla istenen liderdir. Bu nedenle özellikle biçimsel olmayan gruplarda lider, bir kişinin fonksiyonu veya özelliğine göre oluşmaz, grup üyelerince bir kişiye verilmiş yetki doğrultusunda gelişir.

Bir grup lideri bürokrat olabilir. Bu durum özellikle biçimsel örgütlerde görülür. Liderin bürokrat olması halinde liderlik hiyerarşik kademeleşmeye bağlı olarak gelişir. Örgüt içerisinde işler özelliklerine göre bölünür ve belirli kişilerin sorumluluğuna

<sup>27</sup> A.Can Baysal, Erdal Tekarlan, *İşletmeler için Davranış Bilimleri*, İstanbul Üni., İşl.Fak.Yay., Avcıol Basım., İstanbul, 1996, s.166

<sup>28</sup> Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s.363

<sup>29</sup> Krech-Crutchfield-Ballachey, *Cemiyet İçinde Fert*, Bilim ve Kültür Eser.Dizi. C.2, (Çev: Mümtaz Turhan), ME.Basım., İstanbul, 1971 ss.240-241



verilir. Benzer sorumluluk alanı içerisindeki kişilere bir yönetici tayin edilir. Bu kişi biçimsel örgütün lideridir. Organizasyonun içinde bulunduğu yere göre de liderlik fonksiyonu değişecektir. Lider politika geliştirici olabilir. Bu durum biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonlar için geçerlidir. Eğer lider, politika geliştirici ise grup içerisinde üyelerin yerini belirlemenin yanı sıra grubun işleyişini ve diğer gruplar veya bazı grup üyeleri karşısındaki grup davranışını da belirlemeye yetkilidir<sup>30</sup>.

Örgütlerde başarı için liderde bulunması gereken birtakım özellikler vardır. Aşağıda sayılan özelliklere sahip olan kişiler buldukları örgüt, çevre içinde lider konumuna gelirler ve liderliğin gereklerini yerine getirirler. Bunlar<sup>31</sup>;

1. Lider, vizyon sahibi olan kişidir yani geleceği iyi görürdür.
2. Örgütlerdeki kompleks yapıyı yönetebilen, örgütteki enformasyon ve bilgileri anlama ve yorumlama yeteneğine sahip olan kişidir.
3. Örgütü, örgüt faaliyetlerini ve içinde bulunduğu sanayinin özelliklerini iyi anlayandır, piyasadaki gelişmeleri ve trendi tüketicinin ihtiyaçlarındaki değişme ve gelişmeleri analiz etme yeteneğine sahip olandır.
4. Lider örgütün yapısını, süreçlerini ve özelliklerini çok iyi anlayandır.
5. Örgütü başarıya götüren, başarıya doğru sürükleyendir.
6. Şahsi bütünlük içinde olandır. (Lider, tüm çalışanlara davranışlarında açık ve tutarlı, sözü ve davranışları ile uyum içinde olandır.)
7. Fleksibilite yapılıdır. (Değişen şartlara göre kolayca uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olan kişidir.)
8. Lider, kendini, sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerini tanıyıp bilen, yaptığı hataları açıkça kabul edendir.
9. Yeni bilgiler öğrenen, sürekli yeni enformasyon ve bilgi elde etmeye çalışandır; tecrübesinden ve örgüt içinde kendi yaptığı veya başkalarının yaptığı hatalardan yeni şeyler öğrenendir.
10. Otorite kullanmadan başkalarını etkileyendir. Lider güçlü vizyonu ve iletişimi ile başkalarını kolayca etkileyebilme ve ikna edebilme yeteneğine sahip olandır.

<sup>30</sup> İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yay.No: 498, Beta Basım, İstanbul, 1994, s. 314

<sup>31</sup> Coşkun C. Aktan, Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yay., İstanbul, 1997, s. 89

11. Yönetimin ve işgücünün kabiliyetlerini geliştirmeye çalışan, örgütün sürekli gelişmesi konusunda kararlı, gelişmeyi teşvik ve motive edecek bir iklim meydana getirendir.

12. Lider, örgüt içinde grup çalışmasının gelişmesi için çaba gösterendir.

Sonuç olarak, liderlik kişinin özelliklerinden dolayı ortaya çıkabileceği gibi belli şartlarda ortaya çıkan belli durumlara göre (durumsal gerekler) ve liderin bunlara uygun davranışlar sergilemesi ile ortaya çıkar.

### 1.2.3 Grup türleri

Örgütlerde bulunan çeşitli grup türlerinden bahsedilmektedir. Bu grup türleri; örgütün oluşum ve işleyişine göre, kişi-örgüt ilişkisine göre, bireyin örgüt içinde bulunuş nedeni ve biçimine göre, grupların takım olarak ele alınmasına göre yapılmaktadır. Bunlar: Biçimsel (Formel) ve biçimsel olmayan (informel) gruplar, birincil ve ikincil gruplar, özellikli grup ayrımları, iş grupları ve iş dışı gruplar<sup>32</sup>, kendi kendini yöneten takımlar ve çapraz takımlar<sup>33</sup> dir.

*Biçimsel (formel) gruplar*; açıkça belirlenmiş 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 üzere ve bilinçli olarak oluşturulur. Bunlarda sürelerine bağlı olarak *geçici biçimsel gruplar* (belirli bir görev verilmediğinden ve grup içinde de biçimsel olmayan bir faaliyet ve dayanışma olmadığı zaman dağılmaya mahkumdurlar) ve *sürekli biçimsel gruplar* (örgüte belirli hizmetleri devamlı sağlamak üzere oluşturulurlar.) olmak üzere ikiye ayrılır.<sup>34</sup> Biçimsel grupların amaçları amaçlara ulaşmak için üyelerin izleyeceği yollar, kişilerin yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiştir. İşletme tipik biçimsel gruplardandır. İşletmede ortaya çıkan örgüt yapısı da biçimsel grubun belirlenmiş şeklidir.<sup>35</sup>

*Biçimsel olmayan (informel) gruplar*; genellikle biçimsel olarak belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulan grupların üyeleri, kendi bireysel ihtiyaçlarını ve

<sup>32</sup> Erdoğan, s. 309

<sup>33</sup> Koçel, a.g.e., s. 421

<sup>34</sup> Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s.90

<sup>35</sup> Erdoğan, a.g.e., ss. 308-309

duygularını tatmin etmek amacıyla, ortak ilgileri, arkadaşlık ilişkileri, sosyal ihtiyaçları ve ortak beklentileri doğrultusunda kendi aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek bu grupları oluştururlar. Bu tür gruplar biçimsel grup içerisinde ortaya çıkarlar.<sup>36</sup>

Biçimsel olmayan (informel) gruplar, aynı sosyal ve kültürel değerlere sahip grup üyelerinin ortak değerlerinin korunmasına yardımcı olur. Grup üyelerine sosyal tatmin ve statüler sağlarlar. Üyelerinin kendi yaşamlarını etkileyecek meseleler hakkında bilgi edinmek için yönetimce oluşturulan biçimsel (formel) kanallar yanında kendilerinin oluşturduğu kanallar yardımıyla iletişimde bulunurlar. Örgüt içinde meydana gelmiş bulunan bu gruplar iş çevresini etkilerler<sup>37</sup>.

*Birincil gruplar*, daha çok grup üyelerinin birbirlerini tanıdıkları, sık sık yüzyüze ilişkilerde bulunabildikleri ve bu ilişkinin kesintisiz biçimde sürekli olarak sürdürüldüğü insan topluluklarıdır.<sup>38</sup> Bu gruplarda; kişinin diğer grup üyeleriyle doğrudan haberleşme kurduğu, belirli değer yargılarının paylaşıldığı, kader birliği ve bağlılığın ağırlık taşıdığı<sup>39</sup> görülür. Sınırlı sayıda üyeden oluşurlar. Birincil gruplarda grup üyeleri sık ilişki içerisinde oldukları ve birbirlerinin davranışlarını sınırlarlar veya şekillendirirler. Buna aile, oyun grubu, ortak iş grubu örnek olarak verilebilir<sup>40</sup>.

*İkincil gruplar ise*; daha geniş ölçekli, daha fazla sayıda üyenin oluşturduğu gruplardır. Bu gruplarda üyeler, grup üyelerince ortak olarak geliştirilmiş veya benimsenmiş kurallara bağlı olarak bir araya gelirler ve birbirlerini etkilerler.<sup>41</sup> Bu tür gruplar, üyelerin ortaklaşa duydukları yüce ülkü ve idealler üzerine kurulmuş, grup üyeleri arasında karşılıklı ilişkilerin birbirlerini göremedikleri çok sayıda insanın bir arada bulunması nedeniyle de üyelerin birbirlerini tanıma fırsatı bulamadıkları gruplardır. Çok seyrek, yoğunluktan uzak bir haberleşme ve üyelerarası etkileşme havasına sahip gruplardır. Öğrenci sayısı fazla olan bir üniversite, bir büyük şehirde oturan hemşehriler, bir ülkenin tüm vatandaşları v.b. gibi ikincil gruba örnek olarak verilebilir.<sup>42</sup>

<sup>36</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 309

<sup>37</sup> Stoner, a.g.e, ss. 292-293

<sup>38</sup> Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 93

<sup>39</sup> Koçel, a.g.e., s. 421

<sup>40</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 307

<sup>41</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 308

<sup>42</sup> Eren *Yönetim Psikolojisi*, ss. 93-94

*Özellikli grup ayrımları;* Bu tür sınıflamalar araştırmacıların olayları açıklamak için başvurdukları veya özel yaklaşımlara göre oluşturdukları sınıflamalardır. Bu sınıflamaya göre grup türleri şöyle sıralanabilir: Referans grupları, istatistiki gruplar, gönüllü oluşan ve istek dışı oluşan gruplar.<sup>43</sup>

*Referans grupları;* Kişilerin davranışlarının etkilendiği grupları belirlemek için yapılan ayrımdır. Birey için geçerli olan belirgin bir tutum veya davranışın oluşumunu sağlayan grup referans grubudur.<sup>44</sup> Bu gruplar bireyin henüz gerçek olarak üyesi olmadığı ancak üyesi olmak istediği ve bununla ilgili olarak çeşitli çabalar gösterdiği gruplardır. Bu gruplar bireyin ideali olan ve bir an önce üyesi olmaya özen duyduğu gruplardır. Bireyler bu gruba üye olmayı prestij saydıkları için kişiliğini bu grupla özdeşleştirmekte, değer ve normlarını şimdiden bu gruba uydurmakta ve davranışlarıyla da etrafına sanki o grubun üyesiymiş gibi bir intiba bırakmaktadır.<sup>45</sup>

*İstatistiki gruplar;* Kişilerin belirli özelliklerine göre toplum içerisindeki yerlerini belirtmek için araştırmacılar tarafından yapılan gruplamadır. Sözü edilen özellikler doğrultusunda kişilerin bir araya gelmeleri veya birbirlerini etkilemeleri sözkonusu değildir. Bu tür gruplarda bilinçli birlik olmadığı gibi, sosyal etkileşim ve sosyal organizasyon da yoktur.<sup>46</sup>

*Gönüllü oluşan grup;* kişinin isteyerek bir gruba dahil olması halinde ortaya çıkan gruptur. İlgili grupları, iş grupları, arkadaşlık grupları bu tür gruplardır.

*İstek dışı oluşan gruplar ise;* oluşumu için kişinin seçimine bağlı olmayan gruplardır. Kişinin taşıdığı kültürel veya biyolojik özellikleri doğrultusunda oluşan gruplar istek dışı gruplardır. Örnek: Bir işletmede sakatlar ayrı bir grup oluşturuyorsa bu tür grup istek dışı gruptur.<sup>47</sup>

*Üyelik grupları;* kişilerin halen üyesi buldukları ve içinde faaliyette buldukları gruplardır. Bir birey çoğu kez birden fazla grubun üyesidir. Örnek; bir ailenin ferdi, bir okulun mezunu, bir işletmenin mensubu, bir takımın taraftarı v.b. gibi

<sup>43</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 309

<sup>44</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 310

<sup>45</sup> Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 95

<sup>46</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 310

<sup>47</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 311

olabilir. Bu gruplarda kişi aktif veya pasif bir üye rolü oynayabilir. Bu tür gruba üyelik grubu denilebilir.<sup>48</sup>

Bir diğer sınıflama, grupların ortaya çıkış amacına göre yapılmaktadır. İş (görev) grubu ve iş (görev) dışı grup diye de adlandırılır.

İş (görev) grupları; geçerli olan bir işi yapmak, belirli bir sonucu sağlamak için bir araya gelen kişilerin oluşturduğu gruplardır.

İş (görev) dışı gruplar ise, kişilerin ortak amaçla birbirlerine bağlanmadığı, herhangi bir ortak çıkarın söz konusu olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Özel eğlence grupları, oyun grupları, bu tür gruplardır.<sup>49</sup>

Diğer bir grup sınıflaması da grupların takım sınıflamasına göre ele alınmasıyla ortaya çıkan gruplardır. Bazen yarı özerk iş grubu bazen sosyo-teknik takım diye adlandırılan kendi kendini yöneten takımlar, büyük oranda özerk karar veren çalışma gruplarıdır<sup>50</sup>. *Kendi kendini yöneten takımlar*; temel yönetim fonksiyonu olan planlamayı kendisi yapan, iş dağılımını kendisi kararlaştıran ve üretim için gerekli kararları kendisi veren gruplardır.

*Çapraz takımlar* ise; üyelerinin çeşitli işletme fonksiyonlarından gelen kişilerin oluşturduğu gruptur. Mühendislik, pazarlama, finans, imalat ve insan kaynakları dallarından gelen kişilerin oluşturduğu takım bu anlamda bir çapraz takımdır.

Bu sınıflama içinde ayrıca "proje ekibi", "kalite çemberleri", "ar-ge ekibi" gibi gruplar sayılabilir.<sup>51</sup>

#### 1.2.4 Grubun ortaya çıkışı

Kişilerin birbirlerini etkilemeden ve birbirlerine göre bağımsız olarak bir arada bulunmaları halinde grup ortaya çıkmaz. Ortak bir amaç için de kişilerin bir araya gelmeleri grup oluşturmaları için yeterli değildir. Ancak, kişilerin belirli bir düzlemde ortak bir amaç için bir araya gelmeleri grubun ortaya çıkması için bir başlangıç olabilir.

<sup>48</sup> Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 95

<sup>49</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 309

<sup>50</sup> John W. Newstrom, and K.Davis, *Organizational Behavior –Human Behavior at Work-*, Univ.of Minnesota, Duluth, Arizona State Univ., The McGraw-Hill Co.Inc., 1997, s. 242

<sup>51</sup> Koçel, a.g.e., s. 421

Grubun oluşumu ve işleyişi belirli özel şartlara bağlıdır, bu şartların varlığı oranında grup ortaya çıkacak veya sürekli olacaktır.<sup>52</sup>

Davis'e göre grup gözlenebilir ve anlaşılabilir ilişkiler sistemi içerisinde belirli sayıdaki kişinin biraraya gelmesiyle oluşan sosyal bir topluluktur. Ancak, grubun oluşumu için ilişki sürekli ve kendi içerisinde sistemli olacaktır. Grubun ilk görünümü, sosyal sistem olarak büyük bir örgüt olmasıdır. Genellikle açık, girdileri olan, şekil değiştirebilen, çıktıları ve geri beslemesi olan bir sosyal sistem aynı zamanda grubun oluştuğu ortam veya doğrudan doğruya grubun kendisidir.<sup>53</sup>

Biçimsel gruplar örgüt ihtiyaçlarına göre yine örgüt tarafından oluşturulur. Örgüt üyeleri de belirli bir fonksiyonu görmek üzere bu biçimsel gruplara üye olarak atanırlar.<sup>54</sup> Bir grup biçimsel örgüt içerisinde ve biçimsel örgüt kurallarına bağlı olarak ortaya çıkıyorsa biçimsel gruptur. Böyle bir grup genel grubun amacı doğrultusunda şekillenmiştir. Biçimsel gruplar için örgütleyici tarafından ve biçimsel ihtiyaçları gidermek, biçimsel çabaları gerçekleştirmek üzere oluşturulur. Bu tür grupların oluşumu örgütleyicinin koymuş olduğu prensip ve standartlar doğrultusunda gerekli özellikleri taşıyan kişilerin yine örgüt prensiplerine bağlı olarak gruba dahil edilmesiyle gelişir<sup>55</sup>, belirlenmiş kurallara bağlı olarak faaliyetlerini sürdürürler.

Biçimsel olmayan grupların ortaya çıkması için ise değişik nedenler söz konusudur. Öncelikle bireysel ihtiyaçların tatmini bir nedendir. Kişilerin algıladıkları tehlikelere karşı kendilerini koruma ihtiyaçları veya yalnız başlarına yapamayacakları işleri ortak başarıma arzuları bir grup içerisinde yer almalarına neden olabilir. Kişilerin iş özelliğine bağlı olarak bir araya gelmeleri ve zamanla birbirlerini etkilemeleri de bir biçimsel olmayan grup ortaya çıkarmalarına neden olabilir. Kişilerin mevcut bir grubun amaçlarını benimsemeleri veya grup içerisinde arzu ettikleri ekonomik yararı sağlayacaklarını düşünmeleri de, bir biçimsel olmayan grubun oluşumu için yeterli neden olabilir. Ayrıca benzer duygu ve düşünceyi paylaşan kişilerin, olaylar karşısında tutumları benzer olan kişilerin de biçimsel grupların içerisinde biçimsel olmayan grup

---

<sup>52</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 311

<sup>53</sup> Erdoğan. A.g.e., s. 312

<sup>54</sup> Koçel, a.g.e., s. 421

<sup>55</sup> Erdoğan. A.g.e., s. 312



oluşturmaları mümkündür.<sup>56</sup> Şekillenmesi de grubun içinde bulunduğu şartlara göre olacaktır.

Grup oluşumunda 4 önemli aşama bulunur<sup>57</sup>. Bunlar; 1) Formasyon, 2) Bocalama, 3) Uzlaşma, 4) Uygulamadır.

*1. Formasyon:* Grup ilk oluştuğunda grup üyeleri ilk önce çekingen olurlar. Bu aşamada üyeler oldukça sınırlı, resmi ancak ürkek ve dikkatli bir davranış biçimi sergiler. Formasyon bireysel kişiliklerden takım kişiliğine doğru geçişin başladığı andır. Liderin tutum ve davranışları ile yol göstericiliği formel veya informal olarak sürekli izlenmektedir. Bu aşamada hakim olan temel duygu ve davranışlar ise şunlar olabilir:

a) *Duygular:* Heyecan, bekleme ve iyimserlik, proje için seçilmiş olmanın gururu, projeye bilgi ve tecrübelerden dolayı yapacakları katkının sabırsızlığı, peşin hükümler, şüphe, korku, sonuca ilişkin merak duygusu.

b) *Davranışlar:* Hedefin hemen belirlenmesi ve nasıl yapılacağına şekillendirilmesi teşebbüsleri, grup davranışlarının analizi, kabul edilebilirlikleri ve bunlara çözüm getirme girişimleri, hangi bilgilerin toplanması gerektiğine karar verme istekleri, konu, sorunlar ve çözümlerle ilgili kibirli, heyecanlı tartışmalar, sessiz kalan diğer üyeler, temel sorunlardan sapmalar, konuyla ilgili olmayan şeylerin kıyasıya tartışılması, organizasyon, engeller vb. konulardaki şikayetler.

*2. Bocalama:* Gruplar için en güç aşamadır. Bu aşamada gruplar önlerinde uzayıp giden iş yükü hakkında daha gerçekçi bilgilere erişmişler ve muhtemelen panik aşamasına gelmişlerdir. Artık proje onların başlangıçta ümit ettiklerinden çok daha değişik bir çehreye bürünmüş, grup içinde hoşnutsuzluklar başlamıştır ve şevk kaybolmaya yüz tutmuştur. İlerlemenin yavaş gitmesi şikayetleri, kararlar için yeterli bilimsel kanıtların olmayışı, yapılması gereken işlemler için tartışmalar, kişisel bilgi, tecrübe ve yeteneklerin dışında hiçbir şeye itibar etmeme gibi direnişler bu aşamanın tipik davranışlarıdır.

a) *Duygular:* Göreve karşı sadece kendilerine uygun, rahat, kullanılabilir yaklaşımlardan başkasına karşı direnişler, grup hakkında projenin başarısı bakımından keskin düşünce değişiklikleri.

<sup>56</sup> Erdoğan. A.g.e., s. 313

<sup>57</sup> Netas.com.tr./netas/TKY/takim\_t.htm, Toplam Kalite Yönetimi-Takım Çalışmaları, *Internet*, 1999, s.4

**b) Davranışlar:** Çoğunlukla “temel neden” olarak benimsenmesine rağmen sürdürülen tartışmalar, rekabet ve savunma mekanizmalarının harekete geçirdiği davranışlar, taraf tutma, proje ve grup seçimine ilişkin önyargıların açığa çıkartılması, eleştirilmesi, gerçekçi olmayan hedefler için baskı, aşırı iş yükünden kaçınma istekleri, tansiyon artırıcı, tutarsız, iğneleyici davranışlar.

**3. Uzlaşma:** Grup çalışmaları sürdürükçe üyeler birbirleriyle çalışmaya daha çok alışacaklardır. Başlangıçtaki katı, rekabetçi tutum ve davranışlar yavaş yavaş yerini uzlaşmaya terk edecektir. Takım üyeleri bu aşamada birbirlerine destek vermeye başlarlar. Artık gruba özgün yazılı olmayan kurallar zinciri yürürlüğe girmekte, duygusal çelişkiler yerini işbirliğine bırakmakta, üyelerin grup içinde üstlendikleri roller şekillenmeye başlamaktadır.

**a) Duygular:** Yapıcı eleştiriler getirebilme yeteneği, grup üyelerinin birbirlerini kabulü, her şeyin çözülebileceğine dair güven duygusu.

**b) Davranışlar:** Uyum bozmaktan kaçınan, tartışmalara yol açmayacak davranış, konuşma biçimleri, grup dinamiklerinin, şahsi problemlerin üzerine yapıcı bir yaklaşımla gitme, dostça ve arkadaşça yaklaşımlar, ortak takım ruhu ve hedeflerin belirlenmesi, grup çalışma kurallarının ve sınırlarının belirlenmesi ile bunların kabulü ve uyulması.

**4. Uygulama:** Birbirlerinin güçlü ve zayıf noktalarının belirlenmesi ve kabulü ile olgunluğa ulaşan takım artık sorunları belirleme, irdeleme, çözüm önerileri üretebilme ve uygulamaya koyabilme konularında başarılı bir icraat yapabilecek aşamaya gelmiştir.

**a) Duygular:** Birbirleriyle olan ilişkileri olgunluğa ulaşmış kişilerin yapıcı düşünce ve yaklaşımları, grup başarılarından dolayı gururlanma.

**b) Davranışlar:** Yapıcı yönde davranış değişiklikleri, grup olarak çalışmayı bozabilecek davranışlardan belirgin kaçışlar ve bunu önleme çabaları, grup çalışmalarına artan miktarlarda katılım ve bütünleşme.

Örgütlerde oluşturulan grupların etkin işleyişi ile ilgili olarak yapılan bir takım faaliyetler vardır. Bu faaliyetleri yerine getirebilmek için bir takım kurallar ortaya konulmaktadır. Ortaya konan kurallar ve yapılan faaliyetler grupların etkin ve verimli çalışmasını sağlayarak, örgütü başarıya ulaştırır.



Örgüt içinde oluşturulan grupların yaptıkları çalışmalar neticesinde bir değer meydana gelir. Bir değer meydana getirme ve bunun teşvik edilmesi hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından büyük yararlar sağlayacağı açıktır. Bunun sonucu olarak yapılan çalışmalar etkinlik ve verimliliği artırır, örgütün büyümesine, güçlü, sağlıklı ve uzun ömürlü olmasına neden olur.

Bir değer meydana getirme ve bunun teşvik edilmesiyle ilgili olarak Steiner bazı ilkeler ortaya koymuştur. Steiner ilkeleri adı verilen bu ilkeler<sup>58</sup>;

1. *Çalışanlara değer verilmesi.* Örgütte değer meydana getirmenin geliştirilmesi için önce çalışanlara değer verilmelidir.

2. *Ödüllendirme.* Bir değer meydana getirmenin geliştirilmesi için çalışanların maddi açıdan ya da başka yollarla ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi gerekir.

3. *Kariyer ve statü olarak ilerleme imkanı.* Bir değer meydana getirilmesi ve teşvik edilmesi için çalışanlara mesleki kariyerlerinde ilerleme imkanı ve fırsatın verilmesi ve bunun için örgütteki tüm kanalların açık olması gerekir.

4. *Özgürlük.* Örgütte bir değer meydana getirilmesinin geliştirilmesi ve teşvik edilmesinde diğer bir faktör çalışanların organizasyon içerisinde sahip oldukları özgürlük derecesidir. Daha özgür bir çalışma ortamı çalışanların bu özelliğini geliştirir. Çalışanların proje tercih etme haklarına sahip olmaları, problem çözme konusunda sözsahibi olmaları, onları bu konuda özendirir.

5. *İletişim.* Örgütte hem yatay, hem de dikey iletişim kanallarının açık olması bir değer meydana getirilmesi konusunda kişileri geliştirir.

Ayrıca grupların etkin olarak işleyişi; grup faaliyeti, grup üyeliği, liderin özelliği (yukarıda değinilmişti), grup normları ve grup ilişkilerine bağlı olarak gelişir.

### 1.2.5 Grup faaliyetleri

Grup oluşumunun temel nedeni amaçların gerçekleştirilmesidir. Burada önde gelen örgütün amaçlarıdır. Ancak grubu meydana getiren bireylerin de özel amaçları vardır. Gruplar, üyelerinin bilinçli bilgisi olsun olmasın, bireylerin ihtiyaçlarının çoğunu

<sup>58</sup> Aktan, a.g.e., s. 111 (Yazar bilgileri şu kaynaktan aktarmıştır. William G.Dyer, Strategies for Managing Change, Addison-Wesley Pub.Inc.1984: G.Steiner, The Creative Organization, Chicago: Chicago Univ. Press, 1965-)

dozurma aracıdır. Grupların üyelerinin karşıladığı ihtiyaçları şöyle sıralanabilir<sup>59</sup>. 1) *Yakınlık ihtiyacı* (Grup tarafından içindeki kişilerin dostlukları aracılığıyla yakınlığın sağlanması), 2) *Bencil ihtiyaç* (Gruba üye olmanın sonucu olarak kendine saygı (self-esteem) ve statü elde etme yoluyla ihtiyacını doyurabilir), 3) *Araçsal ihtiyaç* (Günlük faaliyetlerde yardım, çalışma temposuna alışmada yardım, hatta sıkıntının giderilmesi gibi işlevsel ihtiyaçlar grup tarafından karşılanabilir), 4) *Bilişsel ihtiyaç* (Kişiyeye, kişisel durumunda ya da iş ortamında anlam sağlayan ihtiyaçlardır. Kişinin güdülenmesinde temel oluşturur). İşte bir grubun faaliyetleri bu iki amaca ve bu dört ihtiyaca yönelik ilişkiler topluluğundan oluşur.

Grup faaliyetinin 3 boyutu vardır. Bunlar:

1. *Grup görevleriyle ilgili faaliyetler*: Koordinasyon özellikli faaliyetlerdir. Kişilerin amaçlarıyla grup amaçlarının koordinasyonu ve dış çevre ile grup amaçlarının ilişkileri, grup görevleri ile ilgili faaliyetler arasındadır.

2. *Grup yapısıyla ilgili faaliyetler*: Grup üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanması çabaları ve grup üyeleri arasındaki ilişkilerin dengelenmesi için yapılan çalışmalarda grup yapısı ile ilgili faaliyetlerdir.

3. *Üyelere hizmet faaliyetleri*: Kişinin grup üyeliğinin sürekli olmasını sağlayan faaliyetlerdir. Herbir bireyin gruba girmesine neden olan ihtiyaçları vardır ve grup içerisinde de ihtiyaçlarını gidermek için çaba harcayacaktır. Bireyin bu tür faaliyette başarılı olması halinde grupta kalması devam edecek, grup çabaları ile gücünü birleştirecektir.

Yukarıda sayılan bu üç tür faaliyetin varlığı ve gerekli etkinlikte gerçekleştirilmesi halinde grup faaliyetleri şekillenecek ve süreklilik kazanacaktır<sup>60</sup>.

### 1.2.5.1 Grup üyeliği

Grup üyeliği bireysel çabaların birleştirilerek faaliyetlerin daha iyi yerine getirilmesi amacıyla insanların biraraya getirilmesiyle oluşur. İnsanların bir düzlemde belli amaçlar için biraraya getirilmesiyle meydana gelen yakınlaşmalar grupları

<sup>59</sup> Blair, a.g.e., ss.499-500

<sup>60</sup> Erdoğan, a.g.e., ss. 313-314

oluşturur. Gruplar örgütler tarafından biçimsel (formel) olarak oluşturulduğu gibi kendiliğinden veya biçimsel olmayan (informel) şekilde de oluşur.

İnsan bilgisinin büyük bir kısmı, davranışları ve diğer yargıları gruplardan edinilen tecrübelerle kazanılır. İnsan amaçları ve bu amaca ulaşma yolları genellikle gruplar tarafından şekillendirilir ve gruplar olmaksızın başarılı olmak imkansızdır<sup>61</sup>. Günümüzde insanların maddi ve maddi olmayan birçok ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaçlarını da tek başlarına karşılamaları mümkün olmadığından ancak birlikte hareket ederek bunu elde edebilirler. Meydana getirilen bu birliktelik sonucu grup oluşur.

İnsan grup üyeliğini, doğumla başlayarak, bir gruba girmek istemesi, grup tarafından davet edilmesi ve bir grupla anlaşarak elde edebilir. Yaşamı boyunca insan sadece bir grupla yaşamını devam ettirmez, aynı anda birden fazla grubun üyesi olarak yaşamını sürdürür. Belli normları ve kuralları olan gruplar insan için bazı kısıtlamalar, yasaklar, hatta şahıslar üzerine baskı kursalar bile yine de gruplar insan için, örgütler için vazgeçilmez bir sosyal olgudur.

#### **1.2.5.2 Grupların fonksiyonları, üyelerinin istekleri ve kişilerin gruba katılma nedenleri**

Grupların fonksiyonları; isteklerin farklı olarak tatmin edilmesini sağlar. İktidar ve ait olma isteklerini yerine getirir. Üyelerin yeni isteklerini meydana çıkarır.

Her ne kadar grup, üyelerinin birçok isteklerini yerine getirirse de, hiçbir grup üyelerinin bütün istek ve hedeflerini tatmin edemez. Bu da üyenin birden fazla gruba üye olmasına neden olur. Birden fazla gruba üyelik kişinin gruba karşı sadakatini azaltır, kişi ile grubu uyumsuzluk haline sokabilir. Kişiyi birden fazla gruba üyeliğe zorlayan faktörler:

1. Ferdin devamlı bir şekilde gelişen istek ve hedeflerin çokluğu,
2. Tek bir grup ferdin isteklerini grup fonksiyonları nedeniyle tam manada tatmin etme imkanı bulamamasıdır.

Nedeni: herhangi bir grubun süratle değişen bir dünyada ferdin değişmekte olan isteklerini tatmine devam edebilmek için kendisini kâfi derecede hızla değiştirme

<sup>61</sup> Herbert G.Hicks, *Örgütlerin Yönetimi. Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (Çev.: O.Tekok, B.Aytek, H.Şen), 3. Baskı, Turhan Yay., Ankara, 1979, s. 202

kabiliyeti gösterememesidir. Ayrıca ferdin çok çeşitli olan istek ve ihtiyaçlarını karşılamasının imkansız oluşudur.

Grupların, grup üyeliğinin fert için bir fonksiyonu vardır. Bu üyelik dolayısıyla fert isteklerini tatmin etmektedir. Gruplar üyelerinin fizyolojik ihtiyaçlarını tatmine yarayabilir, dış tehditlere karşı koruyabilir, birlikte hareket ve davranışla özlediği, elde etmek istediği gaye ve hedeflere erişmeye vasıta olabilir. Üyenin bir arada veya mensup olma isteğiyle, tanınma ve itibar kazanma arzularının tatminine yarayabilir.

Bir grubu anlayabilmek ve çeşitli şartlar altındaki davranışlarını önceden kestirebilmek için, evvela grup içindeki üyeliğin muhtelif üyeler için tatmin ettiği istekler ile erişilmesine yaradığı, hedeflerin tespiti zorunludur. Grup üyeliği sayesinde tatmin edilen isteklerin bir tahlili yapılırken ihtiyatlı hareketi icap ettiren şu hususlar gözönünde tutulmalıdır<sup>62</sup>.

1. Herhangi bir grubun tatminine ve erişilmesine yaradığı istekler ve hedefler, üyelerinden bir kısmı için başka, diğer bir kısmı için yine başka olabilir.

2. Bir grup üyelerinin açık ve gizli olarak benimsenen istekleri, her vakit hakiki istekleri olmayabilir, onun için grubun gizli veya açıkça kabul edilen fonksiyonları da her zaman için hakiki fonksiyonları olmayabilir.

3. Grubun halihazırda tatmin etmekte olduğu isteklerle geçmişte tatmin ettiği istekler aynı olmayabilir.

Kişilerin gruba katılma nedenleri daima bir grubun parçası, üyesi olma isteğinden kaynaklanır. Çünkü bir takım ihtiyaçlarını grup üyesi olarak, diğer herhangi bir şekilde daha rahat elde edebileceğini düşünür.

Hem grup üyelerinin ilgileri ile ihtiyaçları arasında birçok farklar vardır. İlgi; bir şeyin, bir fikir, bir faaliyet veya durum üzerine dikkatin toplanması eğilimidir. Dikkatin toplanması gruba daha etkin olabilir.

Ayrıca kişiler her şeyden önce sadece üye kartına sahip olmak istemezler, grubun gerçek bir parçası olmasını arzularlar. Gruba ait olabilmek için grubun kişiyi, kişinin de grubun diğer üyelerini kabullenmesi gerekir.

Gruba katılmak isteyen yeni biri hakkında grubun düşündüğü bazı sorular vardır. Şöyle ki: Bize uyacak mı? Bize yararlı olabilecek mi? Üzerine düşen sorumluluğu

<sup>62</sup> Krech ve Diğerleri, a.g.e., s.192

yerine getirebilecek mi? Ne gibi hüneleri var? Bizden çok mu üstün? Bizim için bir tehdit midir? Yoksa bizim gelişmemizi engelleyecek kadar yeteneksiz mi? Vs.

Bu soruların cevapları dolaylı olarak alınır ve yeni gelen bir seri denemelere tabi tutulur. Bu deneylerde kişi grubun gelenek, görenek ve kanunlarıyla karşı karşıya bırakılır. Bunun sonunda yeni gelene ya bir statü verilir veya grubun dışında bırakılır. Kişinin grup dışında bırakılması demek büyük bir ihtimalle onun örgütten ayrılması anlamındadır.

Kişi grup üyelerinden ilgi görmeye başlayınca kendine güveni artar, bir takım sorumluluklar yüklenmek ister. Hareketlerini grubun amaçlarına göre ayarlayarak, diğer üyelerin kendisinden beklediklerini tahmin ettiği davranışları yapmaya çalışır.

Grubun bir parçası olabilmek kişi için ağır gelişen bir olaydır. Bunun sebebi bazı kişilerin bir dereceye kadar samimi olması diğerlerinin ise derinine bir dostluk arzu etmeleridir. Yine bazıları çok çabuk bağlandığı halde bazıları uzun süre içine kapanık kalır. Bütün bunlar kişinin gruba adapte olma sürecini uzatır.

Kişi bir grubun üyesi haline geldikçe davranışlarında önemli değişiklikler göze çarpar. Diğer üyelerin dili ile konuşmaya başlar. Bir takım kısıtlamaları kabullenir ve grubun amaçlarını benimser. Gruba karşı yapılan bir hücumda grubu korur. Diğer üyelerin yardımına koşar. Onların fikirlerini kabul ettiğini belli etmeye çalışır.

Bunlardan başka grup adına sorumluluk kabul eder. Grup çalışmalarına yetenek ve hünelerini kattıkça grup içinde bir anlam taşıdığını hisseder. Bu ise kendine güveni artırır.

Kişi grup tarafından kabul edilebilmek için kendi kişiliğinden birşeyler vermesi gerektiğini anlar. Kendisini eskisine nazaran daha fazla kontrol etmek zorunda kalır<sup>63</sup>.

### 1.2.5.3 Grup ilişkileri ve grup bağlılığı

Biçimsel gruplarda ilişkiler örgütleyici tarafından belirlenir. Bu belirleme bir iş, belirgin bir rol davranışı şeklindedir. Rol davranışını üstlenen kişi belirlenen ilişki sistemini benimsemek ve rol davranışının gereklerini grup içinde kaldığı müddetçe yerine getirmek durumundadır. Grup üyelerinin diğer grup üleriyle kuracakları ilişkiler zaman ve biçim olarak da belirlenmiştir. Örgütler için geçerli olan yetki-

<sup>63</sup> E.Tekarslan, A.C.Baysal, H.Şencan, T.Kılınc, *Sosyal Psikoloji*, Filiz Kit., İstanbul, 1989, ss. 66-67

sorumluluk ilişkisi, biçimsel grup üyelerinin davranışlarını düzenleyen birer kurallar topluluğudur. Üyeler bürokratik yapıya bağlı olarak bir fiziki ve sosyal düzlemde bulunurlar, buldukları yere göre de fonksiyonları belirlenmiştir.

Biçimsel gruplarda grup üyelerinin gerçekleştirecekleri davranışlar ve davranışları sınırlayan veya gerçekleştirilen kurallar çoğu zaman yazılı ve kodlanmış davranış biçimleri şeklindedir. Bu tür düzenlemelere bağlı olarak görevler özellik kazanmış olup, teknik ve sosyal yönleri ile düzenli ilişkiler sistemi haline getirilmişlerdir. Bu biçimsel organizasyon içerisinde özellikle ve değişik yapıları grupların yer alması doğaldır. Bu gruplararası ilişkilerde biçimsel organizasyonu oluşturanlarca düzenlenmiştir ve gruplararası etkileşimde grup üyelerinin veya grup liderinin kişiliğinden bağımsız hale getirilmiştir<sup>64</sup>.

Örgütlerde biçimsel yapı içerisinde oluşmuş biçimsel olmayan gruplarda mevcuttur. Örgütün biçimsel yapısının arkasında yer alan, görünüş olarak daha karmaşık ilişkiler sistemine bağlı olarak ortaya çıkan bu tür gruplar örgütün çalışmalarını etkilediği gibi, işgörenlerin işten tatmin olma duygularını da kuvvetle etkiler. Bu nedenle örgüt etkinliğini biçimsel olan ve olmayan bu iki grup etkiler<sup>65</sup>.

Grup üyeleri birbirleriyle ne kadar yakın ilişki kurar ve bağlılık dereceleri ne kadar yüksek olursa grup standartlarına o kadar fazla uyum gösterecekler ve liderlerinin fikirlerine bağlı kalacaklardır. Grup bağlılığı gruplarda ve gruplararası farklılığı ortaya koyan en önemli etmenlerden biridir.

Grubun bağlılığın yüksek olması grubun kendi iç yapısında çok tutarlı olduğunu ve üyelerinin statüleri sağlam bir temele dayandığını gösterir. Eğer grubun beklentileri, herhangi bir şekilde, gerek yöneticiler veya kendi üyelerinden bir grup veya bir başka grup tarafından saldırıya uğrarsa yüksek bir dayanışma içinde karşı koyma içine girerler.

Örgütlerde bağlılığı etkileyen ve artıran faktörler<sup>66</sup> şunlardır:

1. Fiziksel yakınlık ve iletişimin sıklığı, 2. Aynı ya da benzer iş yapmak, 3. Benzerlik (ırk, yaş, sosyal statü vs.), 4. İş akışı sistemi, 5. Yapılan iş ve teşvik sistemi, 6. Liderlik, 7. Dış baskı ve tehditler, 8. Grubun genişliği, 9. Sosyal etkileşim, 10. İşten ayrılma ve işe gelmeme, 11. Diğer gruplara karşı olan tutum ve davranışlar.

<sup>64</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 318

<sup>65</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 322

<sup>66</sup> AÖF, *Örgütlerde Davranış*, Ders Kit.No:424, 4.Sınıf 1.Fas., Eskişehir, 1992, ss.116-118



Bu faktörler grup bağlılığının önemini ortaya koymaktadır. Örgüt içinde çalışma barışı ancak çalışanların örgüte ve çalışanların birbirlerine bağlılığıyla mümkün olabilir. Yöneticiye düşen iş, grup bağlılığının güçlenmesini sağlamak ve ilişkileri düzenli hale getirmektir.

#### 1.2.5.4 Grubun büyüklüğü ve grup ideolojisi

Grup büyüklüğünün örgüte nasıl ve ne yönde tesiri olduğunun bilinmesi gerekir.

Verimli olacak grup büyüklüğünün belirlenmesi örgütün sürekli başarıyı yakalamasında önemli bir faktördür. Bu konuda Kohler'in (1927'de) "küçük gruplar mı yoksa büyük gruplar mı daha tesirlidir?" sorusuna yönelik yaptığı araştırmasında büyük grubun küçük gruba göre işi daha sıkı yaptığı, ancak tüm ekibin yaptığı iş miktarının ilave edilen fertlerin sayısı ile doğru orantılı artmadığı, her yeni şahsın ilave edilmesiyle grup üyeleri takriben % 10 nispetinde daha az iş yaptığını belirtmektedir<sup>67</sup>.

"Büyük gruplardaki verimliliğin, küçük grupların verimliliğinden az oluşunun nedeni ne olabilir?" sorusuna cevap verilebilmesi, üye sayısı artan bir grubun her üyesinin iş yapma arzusu, grup yapısı, grup birliği ve grup yönetim tarzının tesirinin bilinmesini gerektirir. Bu konuda yapılan bazı araştırmalar sonucunda ortaya şu neticelerin çıktığı görülmüştür<sup>68</sup>:

1. Küçük gruplardaki birlik, büyük gruplara göre daha kuvvetlidir.(Spashore – 1954 Araştırmaları.)
2. Grup birliği zayıflamış büyük gruplarda işten kaçma olayı fazladır. Sebep tatminsizliktir. (Mann-Boumgartel- 1952 Araş.)
3. Küçük gruplar büyük gruplara göre müşterek konularda daha fazla fikir birliğine sahiptir. (Hare-1952 Araş.)
4. Fikir birliği büyük gruplara göre daha fazla olan küçük gruplarda tatmin daha fazladır. (Slater-1958 Araş.) Büyük gruba mensup üyeler bu araştırmada grubun düzensiz işlediğini vakit kaybı olduğunu, üyelerin fazla girgin ve mütecaviz olduklarını, daima rekabet hissiyle hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Büyük grup üyeleri daha fazla

<sup>67</sup> Krech ve Diğerleri, a.g.e, s. 293

<sup>68</sup> Krech ve Diğerleri, a.g.e., ss.300-305

merkezi otorite istemiş, bunun yokluğundan bahsetmişlerdir. Küçük gruplarda ise, grubun küçüklüğünden şikayet etmişlerdir. Küçük gruplardaki üyelerin davranışlarıyla ilgili olarak yapılan diğer tespitler; üyeler birbirlerini ürkütmek, yabancı kalmak, grubun dağılmasına sebep olabilir diye düşüncelerini serbestçe ifade edememişlerdir. Küçük gruplarda üyeler durumlarından daha memnundurlar.

5. Gruplar büyüdükçe grupta sık konuşanlar az konuşanlara nazaran konuşmaya iştirak farkı o nispette fazladır. Bu da haberleşmenin tek şahıs etrafında toplanma temayülünü artırmaktadır. (Stephan-Miller-1952 Araş.)

6. Grup büyüklüğü arttıkça çözüm üretici, faydalı fikirler de üye sayısı ile orantılı olmasa da arttığı görülür. (Gibb-1951 Araş.)

7. Küçük gruplarda her üye bir hareket sahası bulabilmekte, esas kabiliyetlerini ortaya koyabilmekte, halbuki büyük gruplarda duruma göre herkese bütün üyelere yetecek oranda bir hürriyet olmadığı için ancak güçlü üyeler kabiliyet ve fikirlerini ifade edebilmektedirler. (Carter-1951 Araş.)

Büyük gruplarda konuşmalara katılma münasebetiyle üyelerin yaşamış oldukları tutukluluk hissi, iddialı hakim üyelerin tenkidi nedeniyle artmakta, bu da grup verimliliği için zararlı olabilmektedir.

8. Grup büyüklüğü ister büyük olsun ister küçük olsun liderin davranış tarzı grup üzerinde etkilidir. (Hempill-1950 / Carter-1951 Araş.) Grup büyüdükçe otoritecilik ile liderlik davranışı arasındaki oran büyümekte, büyük gruplarda lidere yönelmiş talepler ile liderin davranışını hoş gören üye sayısı artmaktadır.

9. Grup büyüklüğü ile verimlilik arasında da bağlantı vardır. Yani grup ne kadar büyük olursa verimlilikte küçük gruplara göre daha az olmaktadır. (Marriott-1949 Araş.) Araştırma da 10 kişiden daha az olan gruplarda üretimin, 30 kişiden daha fazla olan gruplara nazaran sistemden kaynaklanan nedenlerden dolayı adam başına % 7 nispetinde daha fazla olduğu görülmüştür. Worthy (1950) araştırmasında idari üniteler büyüdükçe çalışanların tatmin edilme ve etkili çalışma derecesinin azaldığını tespit etmiştir.

10. Problem çözmede büyük gruplar karışık olmayan küçük problemlere küçük gruplara göre daha hızlı çözüm bulabilmekte. (South-1927 Araş.) Küçük gruplar ise mahiyeti anlaşılabilir problemlerde üstünlük sağlayabilmektedir. Nedeni daha az sayıda kişi ve problem üzerinde kuvvetli kanaatleri olduğu ve fikir birliğine ancak uzun

uzadıya tartışmadan sonra varabilirler. Bu da küçük gruplarda daha az zaman almaktadır.

Bu neticeler; her işte azami tesirliliği temin eden en uygun grup büyüklüğü olması gerektiğini belirtir. En müsait grup büyüklüğü yapılacak işin karışıklığına bağlı olduğu gibi işin gerektirdiği maharet ve kabiliyetine göre üyelerin yapılarına bağlıdır. İş ne kadar karışık, üyeler ne kadar aynı fikir yapısında olursa grup büyüklüğü de artacaktır. Grup büyüklüğü, sürekli yeni fikirler üreten gruplarda büyük olma ihtimali vardır. Ancak bunlar kendilerini organize etme hususunda güçlük çekmekte ve grup büyüklüğünce faaliyete iştirak konusunda tutukluluk hissetmektedir. Thelen'e (1927) göre ideal olan, bir grubun kendisine ait işleri başarabilmek için zaruri görülen maharetleri ihtiva etmek şartıyla mümkün merteye küçük olmasıdır.

Her grup üyelerinin birbirleriyle karşılıklı ilişkileri ve davranışları sırasında bir grup ideolojisi gelişir. Grup ideolojisi, müşterek inançlardan, kıymetlerden ve normlardan oluşur<sup>69</sup>.

İdeolojinin 1- İstekleri tatmine mahsus hareketlere yön verme, 2- Gerçekleştirilmesi gereken yeni hedefleri belirleme gibi rolü vardır. Bu roller grubun fert üzerine tesirini anlamak istediğimizde önem kazanır. Kişileri bir gruba iten nedenler daha önce belirtildiği gibi çeşitlidir. Grubu oluşturan üyelerinin çeşitli isteklerinden ileri gelen davranış farklılıklarını grup ideolojisi asgariye indirir. Ortak bir ideoloji, üyeler arasında müşterek istekleri ortaya koymak ve muhtelif istekleri ortak metotla karşılamaktadır.

Her grubun bir ideolojisinin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

#### **1.2.5.5 Grup faaliyetlerinin verimlilik üzerindeki etkisi**

Grubun örgüt hedeflerine ulaşması amacıyla yapacağı faaliyetlerde başarıya ulaşması onun çalışma arzusuna bağlıdır. Grup üyeleri işle ilgili olarak karşılaştıkları problemleri çözmek amacıyla birlikte hareket ederek, çeşitli çözüm önerileri sunmak maksadıyla fikirler üreterek bunu yerine getirmeye çalışırlar. Örgütlerin temel hedeflerine ulaşabilmeleri ancak grupların yapacağı faaliyetleri başarma arzularının

<sup>69</sup> Krech ve Diğerleri, a.g.e., s.205

derecesine bağılı olduğu varsayılmaktadır. Yani gruplar arzulu ve istekli çalışmaları halinde hedeflere ulaşmak mümkün olabilir.

Grubun iş yapma arzusu derecesinin düşük olması grup verimliliğini olumsuz yönde etkileyeceği belirlenmiştir (Michigan Üniv.Araştırmaları)<sup>70</sup>. Bu düşüklüğün derecesi örgüt için yapılacak çalışmalar sonucunda işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin edebilmesine bağılıdır. Örgüt faaliyetleri çalışanlarca yerine getirileceğinden başarılı sonuçların alınabilmesi ancak çalışanların tatmin edilebilmesi mümkündür. Yani grupların iş yapma arzusu, örgütün çalışanlarına karşı davranışlarında kendini gösterir. Ayrıca gruplar arasındaki işbirliği ve örgüt başarısı için oluşturulacak rekabet, grup davranışı ve verimliliği üzerinde etkisini gösterir.

Gruplara verilecek bağımsız çalışma imkanı ve belli ölçüde serbestlik, grup hedeflerinin tespitinde üyelerce alınacak kararlar, grupları sonuçta arzu edilen davranışın içine sokacak ve örgüte olan bağılılığı kuvvetlendirecektir. Bu da akabinde verimliliği artırarak beraberinde başarıyı getirecektir.

### **1.2.6 Grup dinamiği (Grubun birey üzerindeki etkisi)**

Gruplar, belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş, birbirleriyle ilişkide bulunan iki veya daha fazla kişiden meydana gelen topluluk olarak ifade edildiği daha önce belirtilmişti. Yani her grup üyesi, grubun diğer üyeleri için bir değer ve role sahip, aynı zamanda her grup üyesi bu grubu oluşturan diğer kişilerle çeşitli ilişkilerde bulunurlar. Böylece her üye, grubun davranış ve özelliklerinden etkilenir, kendi davranış ve özellikleriyle grubu etkileyebilir.

Karşılıklı etkileşme süreci nedeniyle ortaya çıkan bu durum grup dinamiği kavramını ortaya çıkarmaktadır. Grup dinamiği; grubun herhangi bir kısmında ortaya çıkan değişmelerin grup üyeleri üzerinde ve grubun yapısında meydana getirdiği etki ve tepkileri ifade eder<sup>71</sup>. Grup dinamiğinde psikolojik etkileşmelerin hepsi her grup üyesinin kendi içinde meydana gelir ve etkilenen bireylerin nitelikleri tarafından koşullandırılır.

<sup>70</sup> Krech ve Diğerleri, a.g.e., ss. 332-339

<sup>71</sup> Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 163

Grup dinamiği, grubun kendi içindeki kişilerarası etki ve tepkileri ele aldığı gibi, grubun bir birim olarak dış koşullara bağlılığı ve bir grubun başka bir grupla ilişkilerini içerir. Grup dinamiği açısından, grup kendi içinde karmaşık bir durum arzemesine karşın, bazı toplumsal amaçlar açısından grubu, onu meydana getiren bireylerden ayrı bir birim olarak ele alıp grup davranışı hakkında fikirler ileri sürmek mümkündür. Bu nedenle grup kendini oluşturan hiçbir bireyin kişisel arzu, istek ve amaçlarını yansıtmaz. Fakat, grup üyelerinin ortak arzu, ihtiyaç ve çıkarlarından ortaya çıkan hedefleri yansıtır.

Grup dinamiklerini yönetme sürecinde herhangi bir davranış işleme hale gelebilir. Aşırıya vardırılan ya da yanlış zamanda kullanılan güçler zayıflıklara dönüşebilir. Bir dinamiğin ne zaman egemen olmasına izin verileceği ya da bunların ne zaman dengeleneceğini söyleyecek hiçbir formül yoktur. Ama pratik, lidere tecrübe kazandıracaktır. Öte yandan davranış sergileme ve grup dinamiklerini yönlendirme, grubu başarılı biçimde yönetme imkanını artıracaktır<sup>72</sup>.

Bazı gruplar sabit, bazıları da değişken yapıda olabilirler. Sabit gruplar yapılarını uzun süre değişmeden koruyabilirler. Değişken gruplarda yapılarını uzun süre koruyamaz değişikliğe uğrarlar. Bu dinamiklik, bireyler ve alt gruplar arasındaki çatışmadan kaynaklanır. Grup içinde oluşan alt gruplar kendi güçlerini grubun diğer alt gruplarına hissettirmek isteyebilir, grubun önderi otoritesini genişletmeye çalışabilir, grup üyelerinin görevsel rolleri uyumlu ve dengeli olarak belirlenmemiş olabilir, çeşitli nedenlerden dolayı çatışmalar meydana gelebilir vs. Bu nedenlerden dolayı grup içinde çözülme, dağılma veya yeni bütünleşmeler doğabilir.

Grup içi kuvvetler arasında çatışmaları önleyecek bir dengenin yokluğu, grup yapısında değişmelere neden olabilir. Alt gruplar değişebilir, yenileri ortaya çıkabilir. Grup içinde meydana gelebilecek bu tür değişmelerde grup liderine önemli görevler düşmektedir. Bütün bu değişmeler sonucu grubun eski inanç ve tutumları, eski amaçları, ideoloji ve planları değişikliğe uğrayarak yeniden sabit bir duruma kavuşur.

Gruplarda meydana gelmesine neden olan değişimlerin iç ve dış bir takım nedenler etken olmaktadır. Bu nedenler örgütü ve örgüt içinde meydana gelmiş grupları ve bu grupları oluşturan insanları önemli ölçüde etkilemektedir. Yöneticiler, liderler

<sup>72</sup> Donald H. Weiss, *Başarılı Ekip Oluşturma*, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 4, (Çev: Erhan Tuskan), Rota Yayın., İstanbul, 1993, s.42

bunları sonuçta örgüte yarar, kazanç sağlayacak şekilde yönlendirmeli, zarar getirecek davranış ve hareketleri bertaraf etmek için azami çaba harcamalıdır.

#### 1.2.6.1 Grup baskısı ve bireyin gruba uyma davranışı

Grup meydana geldikten sonra oluşan grup değer ve normları bireyin davranış ve düşünceleri üzerine baskı yapmakta onların davranışlarını değiştirmektedir. Bireyin davranışlarını, grup üyelerinin tamamının veya bir kısmının istek ve beklentileri doğrultusunda değiştirmesi olayına uyma davranışı adı verilmektedir.<sup>73</sup>

Birey davranışı ne türde olursa olsun grup üyelerinin istek ve beklentilerinin birey tarafından algılanmış olması gerekir. Birey kendince yanlış olduğunu bildiği bir davranışı kendinden istediklerinde birey kendi inanç ve değerlerini değiştirmeden buna uyma zorundadır. Birey burada gruba özdeşleşerek grubun isteklerine itaat etmektedir. Bu durumda grup baskısı ile birey kontrol altına alınmakta, grubun isteği yönünde yönlendirilmektedir.

Bireyin grubun istek ve beklentilerine uymaması demek, onun grup tarafından cezalandırılıp, grubun dışına itilmesi demektir. Grubun baskısı yanında bireye sunduğu bir cazibe ve değer de vardır. Bu cazibe ve değer sürekliliğini koruduğunda birey tamamıyla inanç ve düşüncelerini grubunkine uydurur.

Bireydeki grup düşünce ve değerlerine tamamıyla inanıp katılmasına benimseme davranışı denmektedir. Burada inançlarda, değer ve tutumlarda tümüyle değişme sözkonudur. Birey doğru olduğunu bildiği grup normlarına katılmaktadır. Daha önceleri inandığı benimsediği inanç ve değerlerini zamanla gruba uydurarak değiştirir.

#### 1.2.6.2 Grup normları

Bir grubun oluşmasıyla birlikte istenen ve istenmeyen davranışlar da şekillenmeye başlar. Biçimsel gruplarda kişilerin davranışlarını düzenleyen ve sınırlayan kurallar organizasyon tarafından grup oluşturulurken belirlenmiştir. Biçimsel grup oluşurken grup üyesi neyi, nasıl yapacağını bilir ve bu kurallara göre davranmayı kabullenir. Biçimsel olmayan gruplarda ise zamanla ortak tutum ve davranışlar oluşur. İstenen ve istenmeyen davranışlar zamanla grup üyelerince beklenen davranışa dönüşür

<sup>73</sup> Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 88



ve grup normları gelişir<sup>74</sup>. Grup normları grubun amaçları doğrultusunda faaliyette bulunulmasına ve başarıların artmasına yardım edici, düzenleyici birer araçlardır<sup>75</sup> ve belli durumlarda üyelerin ne yapması gerektiğini, ne yapmak zorunda olduğunu, ne yapmaları beklendiğini belirtir<sup>76</sup>.

Grup üyeleri davranışlarını bu normlara göre düzenler ve normları zorladığında veya çiğnenmeye kalktığında normlar baskı aracı şekline dönüşürler ve üyeleri kurallara göre davranmaya zorlarlar. Üyeler karşılaşacakları cezalandırma sistemini bildiklerinden, bireysel davranıştan bu cezaların caydırıcılığı oranında uzaklaşırlar.

Üyeleri bazen belirli bir davranış biçimini benimsememiş olsa bile, hatta bireyin kişisel amaçlarına ters düşse bile normlara uymak durumundadır. Bu yüzden normlar sosyal baskı aracı niteliği taşırlar<sup>77</sup>. Birey grup normlarına uymamakta direnmesi halinde grup dışına itilerek yalnız bırakılır, Bu da daha ilerisinde yöneticinin gözünden düşmesine hatta işinden olmasına neden olur.

Normların belli başlı nitelikleri özetle şunlardır<sup>78</sup>:

1. Normlar grup üyelerince üyelerin davranışlarını etki ve baskı altına alarak düzenleyen kollektif değer yargıdır.
2. Normlar grubun büyük bir kısmı tarafından grup üyelerinin birçoğu veya tamamı için önemli olduğu kabul edilen davranışlar için geliştirilir.
3. Normlar bireyin kişisel düşünce ve duygularını tamamen ortadan kaldırmaz, sosyal baskı altına alır.
4. Normlar belli sürelerde oluşur, denilebilir.

### 1.2.6.3 Gruplarda statü, rol davranışı ve tutumlar

Statü; örgütün belirlediği davranışlar doğrultusunda kişinin etkileşim içinde bulunduğu alan olarak adlandırılan davranış düzlemi içinde bulunacağı yeri gösteren pozisyon veya sosyal durumdur. Örgüt içinde statüler açık olarak belirlenmiş, çeşitli kademelerde ki ilişkiler biçimsel (formel) olarak düzenlenmiştir. Bireyler belirlenen bu

<sup>74</sup> Erdoğan, a.g.e. s. 315

<sup>75</sup> Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 86

<sup>76</sup> George C.Homans, *İnsan Grubu*, (Çev.: O.Onaran, B.Oran. Ü.Oskay), TODAİE Yay.No: 121, Sevinç Mat., Ankara, 1971

<sup>77</sup> Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 87

<sup>78</sup> Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 88

statülerin gereği olarak kural haline getirilen ve sürekli kontrol edilen çeşitli davranışlarda bulunurlar. Rol adı verilen bu davranışlar birey tarafından yerine getirilerek örgüt faaliyetleri sürdürülür.

Bireyler yaşamış olduğu çevre içinde karşılaşmış olduğu olaylar karşısında belirli bir takım değerlere, yargılara ve inançlara sahip olur ve karşılaştığı olaylar karşısında belli bir takım davranışlar gösterir ve süreklilik arzeden tutum sergiler. Kişinin inançlarında, değer ve yargılarında önemli olaylar, değişiklikler olmadıkça bu tutumlarını sürdürür, hayatlarını idame ettirirler.

Birey çeşitli beklentiler nedeniyle girmiş olduğu örgüt içinde kendi inanç, değer ve yargıları ile ilgili farklı bir yapı ile karşılaştığında yani sergilemiş olduğu tutumla ilgili değişik bir durumla karşılaştığında ya kendini buna uyduracak ya da içine girmiş olduğu bu topluluktan ayrılacaktır. Ancak kişinin beklentileri nedeniyle ayrılma yerine kendini buraya uydurmaya çalışacak, bir değişim yaşayacaktır.

Bireyler örgüt içinde buldukları statülere göre rol davranışında bulunmak, tutumunu buna göre ayarlamak zorundadır. Uyum içinde statüsü gereği yapacağı rol davranışına göre göstereceği tutum nedeniyle kişi örgüt içinde yaşamını sürdürecektir. Ancak, benimsenen bir rol, statü değişikliği halinde yeni statünün gerektiği rol ve tutum davranışında bulunmalıdır. Bireyin tutumu ve rol davranışı davranış düzlemine ters düşmemeli, davranış düzlemi ile uyumlu olmalıdır. Aksi rol çatışmasını beraberinde getirecek, bu da örgüt içinde faaliyetler açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

### 1.2.7 Grupsal farklılıklar, grup içi ve gruplararası davranışlar

Gruplar psikolojik ve ekonomik bakımlardan çeşitli sosyal sınıflara mensup insanlardan oluşur. Bazı üyeler, örgütleri ve yapmış oldukları işleri diğerlerine nazaran daha çok benimserler ve daha fazla çaba göstererek işletmelerine daha fazla katkıda bulunurlar. Bu nedenle, çeşitli görev ve mevkileri dolduran kişiler arasında fikri yönden, duygusal açıdan ve bilgili olma yönlerden farklılıklara rastlamak mümkündür<sup>79</sup>. Bu nedenle örgüt içinde her kademedeki bulunan kişiler arasında çeşitli farklılıklar bulunduğundan yöneticiler bu farklılıkların farkında olması gerekir. Bu farklılıkların iyi değerlendirilmesi örgütün başarısına, katkı sağlayacaktır.

<sup>79</sup> Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 100

Grup davranış modelinin temelini grup yapısı oluşturmaktadır. Her grubun yapısını belirleyen roller, normlar ve statüler hiyerarşisi mevcuttur. Ancak, grup yapısının sonuç değişkenleri üzerindeki etkisi, grup üyelerinin kişisel özelliklerine, grubun büyüklüğüne, bileşimine ve grubun gelişim safhasına bağlıdır<sup>80</sup>.

Gruba lider yön verir. Grup üyeleri ile liderin etkileşimini ortak iletişim, dayanışma ve ortak karar alma sağlar. İletişim, dayanışma ve karar alma grup etkileşimini kolaylaştırır. Bu faktörler grubun performansını artırır.

Örgüt içinde faaliyetlerin yerine getirilmesinde bireyler ve bireylerden oluşan gruplar rol oynarlar. Gruplar örgütün iç ve dış çevresinde ki çeşitli faktörlerden sürekli etkilenirler. İster formel olarak oluşturulan gruplar, isterse diğer şekillerde meydana getirilen gruplar olsun hepsi örgütün yaşamını sürdürmesine katkıda bulunurlar. Yöneticiler örgütün menfaati için sürekli bu olguyu kontrol altında tutmalıdırlar.

Grubun varlığı grup üyelerinin kendilerini grubun üyesi olarak görmelerine bağlıdır. Grup üyelerinde grubu benimseme varsa yani grup üyeliği duygusu meydana gelmişse bu durum grup üyelerinin davranışında kendini gösterecektir.

Gruplararası davranışta ise başlıca şu davranış şekilleri ayırımı yapılmaktadır<sup>81</sup>. Kişisel ihtiyaçlar ve motifler, etkileşimde bulunulan üyeyi ne kadar etkiliyor veya grup üyeliğinden dolayı bu etkileşim nasıl yönlüyor? Mesela çalışanlar grup içi davranış süreci içinde daha ziyade bireyler olarak etkileşimde bulunmaktadır. Rakip iki firmanın rekabeti içinde birbirleriyle mücadele eden kişilerin davranışı ise daha ziyade kuvvetle üyesi oldukları gruba bağlı olmaktadır.

İnsanların bireylerarası mı yoksa grup özdeşliği mi noktalarından hareketle yaptıkları davranışlar durumsal verilere bağlı olarak bu konu içinde incelenmektedir. Kişisel olarak arkadaş olan iki kişi, mücadele içinde oldukları örgüt açısından birbirlerine rakip olmaktadır.

Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar mevcuttur. Konunun daha fazla detaya inmemesi amacıyla ayrıntıya gidilmemiştir.

### **1.2.7.1 Gruplararası ilişkiler ve bu ilişkilerin düzenlenmesi**

---

<sup>80</sup> Robbins, a.g.e. s.135

<sup>81</sup> Tekarslan, a.g.e, s. 86

Gruplararası çatışma ve uyum, egemenlik ve cesaret, savaş ve barış durumlarındaki ilişkiler insanlar için her zaman önemli meseleler olmuştur. Bu meselelerin en önemlileri ön yargılar ve dostça tutumlardır.

Gruplararası ilişkiler terimi, iki veya daha fazla sayıda grup ve bunların üyeleri arasındaki ilişkilere karşılık gelmektedir. Bir gruba ait üyenin grupça veya bireysel olarak diğer bir grupla ya da bunun üyeleriyle bireysel olarak diğer bir grupla ya da bunu üyeleriyle ilişkisi gruplararası ilişkiyi oluşturur<sup>82</sup>.

Gruplararası ilişkiler sorunu hiçbir zaman bugün olduğu kadar hayati bir önem taşımamıştır. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ciddi çatışmaların temelinde belirsizlikler ve kişilerin mutsuzluğu yatmaktadır.

Bunun nedeni günümüz dünyasında insan ve grup hiçbirinin kapalı bir sistem olarak işlememesidir. Ne kadar güçlü olursa olsun, günümüzde hiçbir insan grubu diğer gruplardan bağımsız değildir. Bu durum tüm sosyal bilimlere giderek daha yakın işlevsel ilişkilere sokmaktadır. Grupların birbirlerine bağımlılıklarının artması, herkes için geçerlidir.

Bir büyük örgüt çok sayıda alt birimlerden oluşabilir ve bu alt birimler birbirlerine kesin kuralları, değer yargıları ya da normları, bağlılıkları, sorumlulukları ve belirli bir iktidar ilişkileri merkezi bir otoriteye bağlıdır.

Bu olgu, küçük grupları, kapalı birer sistem olarak değil, büyük sosyal birimlerin (üst grupların) parçaları (ast grupları) olarak ele almaya zorlarlar. Astların özellikleri bazen kesin olarak, bazen daha küçük derecelerde parçası oldukları sosyal birimlerin doğasıyla belirlenir. Büyük birimlerin alt birimlerin özelliklerini belirlemesi büyük organizasyonun çeşitli parçalarının bütünleşme derecesine ve bu organizasyondaki iktidar ilişkilerinin doğasına bağlı olarak gelişir. Bu nedenle küçük gruplar ve aralarındaki ilişkiler, büyük birimlerle ilişkilerinin etkisi göz önüne alınarak incelenmelidir.

Gruplararası ilişkileri belirleyen faktörler bireysel güdüler, engellemeler, liderliğin kaçınılmaz rolü, kültürden kaynaklanan karakteristik davranış tarzlarıdır. Burada asıl üzerinde durulması gereken husus bu faktörlerin gruplararası ilişkilere nasıl yansıdığı,

<sup>82</sup> Muzaffer Şerif, Carolyn W.Şerif, *Sosyal Psikolojiye Giriş I*, (Çev.: M.Atalay, A.Yavuz), Sosyal Yay., İstanbul, 1996, ss. 281-282

etkilediğidir. Gruplararası davranışlar iç faktörlerin (güdüler, tutumlar, karmaşalar) ve dış faktörlerin (durumsal, örgütsel, sosyo-ekonomik ve maddi) sonucudur. Bu ilişkiler o anki durumun incelenmesiyle anlaşılabilir. Birbirinden bağımsız değildir ve birbirleriyle bağlantılıdır.

Örgütlerde gruplar arasındaki ilişkiler sürekli iyileştirilme durumundadır. İlişkilerin iyileştirilmesi, örgüt içerisinde uyumu ve verimliliği beraberinde getirecek, ortak hedefe ulaşmada birlikte harcayacakları çabalar ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Grupların, birbirlerine karşı yargılarını olumlu yönde kanalize edip, olumsuz düşünceleri geriye bırakmalı, gerekirse bunun için çalışanları ve bunların meydana getirdiği grupları eğitime tabi tutmalıdır.

Genellikle gruplararası görüşmeler bütün grup üyeleri tarafından karşılıklı olarak gerçekleştirilmez. Bunu tek tek kişiler karşılıklı olarak yaparlar. Böylesi üyeler gruplararası çatışmaları çözmek için biraraya gelirler. Grup temsilcisinin statüsü görüşmelerin egemenliğini etkilediği bildirilmektedir. Eğer aynı statüdeki kişiler mesela grup liderleri karşılıklı görüşme yaparsa birbirlerinin durumlarını ve görüşlerini daha kolaylıkla kabul ederler ve esnek davranırlar. Basit grup üyelerine nazaran daha esnek olurlar. Ayrıca yapılan araştırmalar, önceden görüşmenin stratejisini belirlemek, görüşme başarısına zarar verdiğini ortaya çıkarmıştır<sup>83</sup>.

#### 1.2.7.2 Grup içi ve gruplar arası uyumsuzluklar

İş tanımlarının, açık ve kesin, kişisel sorumlulukların ve başarıya dayalı bir ödüllendirme sisteminin bulunmaması, grup üyelerine, gruba ne kadar katkıda bulunacaklarına ilişkin geniş bir karar verme serbestisi vermektedir. Bu durum grup içi uyumsuzluklara ve sonuç olarak grup içi dayanışmanın aşınmasına yol açabilir.

Ancak grup içi dayanışma, uyum gösterme, bağlılık, iyilik, yükümlülük ve ast-üst ilişkilerine verilen aşırı önlemler dikkatle korunmalıdır<sup>84</sup>.

Örgütün aynı düzeydeki birimleri arasındaki yatay ilişkilerin yetersizliği daha büyük bir sorundur. Örgüt içinde birimlerin içlerine kapanıp kendi dışındakilerle ilişki içine girmekte isteksiz olma eğilimleri, parçalanmaya yol açabilir ve bu da doğal bir

<sup>83</sup> Baysal, a.g.e., ss. 183-184

<sup>84</sup> Atilla Dicle, Japon Yönetim Sistemi, Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, 2. Baskı, MPM Yayınları No: 320, Ankara, 1989, s. 48

sonuçtur. Bu nedenle örgütlerde gruplar dikey ilişkilere dayandırılmamalıdır. Örgütler grup çalışmalarına gereken önemi vermelidir.

### 1.2.8 Grupların örgütler ve yöneticiler açısından önemi

Grup çalışmasında, çalışanların beden ve beyin güçleri ile yeteneklerinin iş ortamına aktarılması amaçlanır. Gruplar tüm sektörlerde, tüm yönetim sorunlarıyla ilgili olarak kullanılan bir uygulama olma niteliğini sürdürmektedir. Böylece bir yandan çalışanların sosyal ihtiyaçları karşılanırken, diğer yandan da yönetimin hedeflerine ulaşması sağlanır. Bu işbirliği havası içinde çalışanların duygu, değer ve inançlarından meydana gelen kültürel yapıları grupların oluşturulmasında büyük önem taşır. Sistem gerekli uyarılama yapıldıktan, içinde yaşanan yerin gerçeklerine uygun hale getirildikten sonra uyarlanması şüphesiz yararlı olur.

Çalışanlar, kültürel yapısına uygun yönetim tekniklerinin geliştirilmesiyle daha verimli yönetilebilirler. Bu nedenle gruplar bu alanlarda birer fırsattır. Gönüllülük ve ortak katılım dolayısıyla gruplar, kültürel yapısına uygun bir biçimde şekillenebilir. Zaten çalışanlar, grup halinde ortak bir amaç için, bir işbirliği ortamında çalışmaya yatkın bir kültürel mirasa sahip olduğundan örgüt için çok şey ifade eder.

Örgütlerin esasında bir grup faaliyeti olduğunu, örgütü grupsuz düşünmenin zor olacağına yukarıda değinilmişti. Örgüt yöneticileri içinde bulunduğu yapı içinde gruplarla birlikte çalışmakta, her davranış ve karar verme durumunda onların varlığından etkilenmekte, zaman zaman gruplararası çatışmaları yönetip çözümlenmekte, kimi zamanda gruplarla çatışmaktadır. Bazen kendisi bir grubun mensubu olarak, sorunlara mensup olduğu grup açısından yaklaşır. Bu durum yöneticinin etkinliğini bazen artırır, bazen de tüm zamanını veya zamanının büyük bir bölümünü ve enerjisini grup konularına harcayacağı için etkinliği olumsuz yönde etkilenecektir.

Örgütlerde gruplar varlığını, ister formel isterse informel oluşmuş olsun, grubun var olduğunu ve bunun kaçınılmaz olduğunu bilmesi, yöneticinin örgütü başarıya götüreceği güçlerin harekete geçirilmesinde grubun önemini anlaması, grup dinamiğini, grubun işleyişini ve bundan azami faydanın nasıl sağlanacağını kısaca örgütsel amaçlar için bundan yararlanması gerektiğini bilmesi şarttır. Ayrıca yönetici kişisel davranışları anlamak kadar grup davranışlarını da bilmek durumundadır. Yöneticilerin bu konuda



gösterecekleri başarı, neticede örgüt faaliyetlerine yansiyacak, örgütün verimlilik ve etkinliğinin artırılması, güçlenip yaşamını uzun süre devam ettirmesine sebep olabilecektir.

### **1.2.9 Grup yönetiminin yöneticiler açısından sonuçları**

Örgüt içinde faaliyetler işgörenler, formel ve informel oluşan gruplar ve bunları idare eden yöneticiler tarafından yerine getirilir. Gruplar görüldüğü gibi yöneticiler tarafından oluşturulduğu gibi (formal-biçimsel grup), kendi kendilerine de (informal-biçimsel olmayan grup) oluşmaktadırlar. Yöneticilerin de grubun bir ferdi olduğu göz önüne alınırsa örgüt için hayati önem taşıyan bir olgu olduğu ortaya çıkar.

Grup üyeleri örgüt içindeki konumu itibariyle oynadığı roller kişiyi o role uygun davranışa sevkeder. Kişinin grup içinde ve dolayısıyla örgüt içinde oynaması gereken rolünü bilmesi ve o role uygun hareket etmesi örgüt faaliyetlerinin belirlenen amacın gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Bir işgörenin kendi rolünü algılaması ve diğer işgörenlerin o rolden beklentilerini bilmesi, rol çatışmasını tahmin etme ve bunun çözümü için yapılacak şeyleri kolaylaştırır.

Örgüt içinde oluşturulan normlar ve faaliyetlerin standart haline getirilmesi örgüt faaliyetlerini düzenli hale getirecektir. Normlar ve faaliyetler, kaliteli üretimi ortaya çıkarıyorsa, kişisel performansı artırıyorsa, iş tatmini sağlıyorsa, işgören devir hızını azaltıyor gibi olumlu katkıları sağlıyorsa ve yönetimler bunun farkında iseler çalışma yaşamı bir düzen içinde işliyor demektir. Bu da yöneticilerin başarılı bir yönetim sergilediğini, etkinliği sağlayıp, verimlilik ölçütleri içinde hareket ettiklerini, gerekli kontrol gücüne sahip olduklarını, yöneticilerin örgüt içinde ve örgüt çevresinde olup bitenlerden oldukça bilgiye sahip olduklarını gösterir. Neticede olarak yönetimin etkinliği örgütü başarıya götürür.

### **1.3 Çağdaş Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetimi**

Günümüzde örgütler sürekli değişim ve gelişmeler karşısında birçok sorunlarla karşılaşmakta, bunlarla başedebilmek için büyük çabalar sarfetmektedirler. Bu yüzden örgütün yapısından tutun, ekonomik, teknolojik, beşeri vs.- her türlü kaynağına kadar

çevresel faktörleri de dikkate alarak, kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak durumundadırlar.

Bilindiği gibi Yirminci Yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu dönemin temel özelliği “*globalleşme*” ve “*imhacı rekabet*”tir. Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkanların tanınması ve diğer birçok gelişme, güçlü ve dinamik kuruluşların sınır ötesine çok daha kolayca erişmelerine fırsat vermiştir<sup>85</sup>.

Bir taraftan teknolojik imkanların olağanüstü gelişmesi, diğer taraftan uluslararası ilişkilerin genişlemesi mal, hizmet ve paranın sınır ötesi hareketini yoğunlaştırmış, bu hareketlilik doğal olarak tüm şirketleri yeni bir rekabetin içine sokmuş ve kuruluşlar daha önce hakimiyet kurdukları pazarlarda kendilerini yeni ve güçlü rakiplerle mücadele içinde bulmuşlardır<sup>86</sup>.

Günümüze kadar gelişen ve değişen şartlar karşısında örgütlerde işbölümü, büyük miktarlara ulaşan üretim hacmi ve küçülerek global yapıya kavuşan dünya nedeniyle kendilerini yeni oluşan bu düzene uydurmak durumundadırlar. Rekabet artık günlük yaşantımızın bir parçası olmuştur. Globalleşme ile ortaya çıkan aşırı rekabet karşısında örgütler giderek genişlemektedir. Kolaycılık yerini mücadeleye terk ettiğinden örgütler hayatta kalabilme mücadelesini daha çetin şartlarda vermek durumundadır.

Çevre faktörleri örgütleri tehdit ederken, bunun yanında bir takım fırsatlarda sunmaktadır. Örgütler bu fırsatlardan yararlanarak, gelebilecek tehditlere karşı koyabilirler. Bugün için rekabetin boyutlarına şöyle sıralayabiliriz. Büyük değişim (megachange), büyük gelişme (megagrowth), değişimin yönetimi (management of change), globalleşmek (going global), birleşme ve satınalma (mergers and acquisitions), bağımsızlaştırma (Spin-off), dış ülkede imalat (off-shore manufacturing), dışardan temin (outsourcing), vs.dir.<sup>87</sup>

Günümüzde pazar ekonomisine dayalı yoğun rekabet ortamında örgütlerin klasik yönetim yaklaşımlarıyla faaliyetlerini sürdürmeyeceği açıktır. Örgütsel etkinlikler ancak çağdaş yönetim yaklaşımlarını konjonktürel koşullara göre yorumlayıp

<sup>85</sup> Kemal Kamburoğlu, Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Nedir?, *Ekonomik Vizyon (İzmir Ticaret Odası Dergisi)*, Yıl: 68, Sayı: 23, Eylül-Ekim 1996, s.15

<sup>86</sup> İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite Cep Kitabı*, KalDer Yay. No: 3, 2. Baskı, İstanbul, 1994, s.7

<sup>87</sup> İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, KalDer Yay. No: 2, 2. Baskı, İstanbul, 1994, s.95

uygulanmakla mümkün olabilir. Eğer yönetim çağdaş anlayışa sahipse, örgüt rekabet gücünü elde edebilir, başarılı olabilir ve hayatını sürdürebilir. Burada üzerinde durulması gereken temel sorun, çağdaş yönetimin genel olarak özellikleri, sınırları, çağdaş yönetimi uygulayan bir yönetimin fonksiyonel farklılıklarının ve kriterlerinin neler olduğunun açıkça ortaya konulması gerekir.

### 1.3.1 Çağdaş yönetim anlayışı ve özellikleri

Çağdaş yönetim, ekonomideki değişimleri günü gününe takip edebilmek, bu değişimlere kendini uydurabilmek, arz ve talepte denge sağlayabilmek, aşırı rekabet karşısında ayakta kalabilme anlayışıdır. Özellikleri; Hedefte müşteri vardır, tam katılımcılık söz konusudur, herkesçe ulaşılması gereken belirlenmiş ortak hedefler vardır, yüksek motivasyon vardır, kaliteli işgücüne sahip, bilgi ağırlıklı, plan ve program dahilinde hareket edilen, dinamik bir yapıya sahip olan örgüt vs. sayılabilir.<sup>88</sup>

Çağdaş yönetim uygulayan bir yönetimin faaliyetleri; Pazardaki gelişmeleri her zaman takip ederek, müşterilerin ihtiyaçlarını çabuk ve en iyi şekilde karşılayabilecek anlayışa sahip olmalıdır. Tasarım ve ürün geliştirme faaliyetlerini en ileri teknikle ortaya koyabilmelidir. Sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için Araştırma-Geliştirme (AR-GE) faaliyetlerini sistemli bir şekilde yerine getirmelidir. Üretimde hedef “sıfır hata” olmalıdır. Bir maliyet unsuru olan stoklamayı önlemeye dönük Tam Zamanında Üretim (JIT-Just-In-Time) yapılmalıdır. Hatasız üretimi gerçekleştirecek bakım ve onarım planı yapılmalıdır. Kalitesiz girdiği önlemek amacıyla iyi bir satınalma sistemi kurulmalıdır. Çalışanları motive edip teşvik eden, sürekli gelişmeyi sağlayacak, tutarlı personel politikaları yürüten ve iyi işleyen bir insan kaynakları yönetimi gerçekleştirilmelidir.

Bunlarla birlikte kalite güvencesini tek bir departmanın faaliyeti olmaktan çıkarıp tüm örgütün sorumluluk taşıdığı yönetim anlayışı hakim kılınmalıdır. Örgütün yapısını işbirliğine dayalı yönetim anlayışı haline getirilmelidir. Kararların ve denetimin etkin biçimde yürütülmesini sağlayacak, gerekli ve yeterli bilgileri tüm ilgili birimlere vaktinde sağlayacak, bürokrasiyi ve kırtasiyeciliği en aza indirecek verimli bir “Bilgi Organizasyonu” kurulmalı, Sistem Basitleştirme Yöntemi (Re-engineering) istisnasız uygulanmalıdır. Tüm örgütün amaç birliği içinde, faaliyetlerin planlı ve programlı

<sup>88</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.91

biçimde yürütülmesini sağlayacak Hedeflerle Yönetim (Policy Deployment) sistemi kurulmalıdır.<sup>89</sup>

Çağdaş Yönetim anlayışının kriterleri; müşterilerin ihtiyaçlarını tam karşılayan ürünlerin üretilip üretilmediği ve rakiplerine karşı belirgin bir üstünlüğünün olup olmadığı, müşteriye kusurlu mal verilir verilmeyeceği ve hatayı önleyecek sistemlerin bulunup bulunmadığı, malı zamanında ve istenilen yerde bulundurup bulundurulmadığı, piyasadaki gelişmeler ve müşteri istekleri rakiplerden önce tespit edilip edilmediği ve bilgilerin kuruluşun tüm birimlerine zamanında ulaştırılıp ulaştırılmadığı, yapılan faaliyetlerin bir plan ve program dahilinde olup olmadığı ve hedeflere ne derece ulaşıp ulaşılmadığı, her kademedeki çalışanları daha fazla bilgi sahibi yapacak, yetenek ve verimliliği artıracak eğitim planlarının verilir verilmeyeceği, örgüt departmanları arasında oluşabilecek problemlerin çözümü amacıyla grup çalışmalarının yapılıp yapılmadığı, tedarikçilerle işbirliği yapılıp yapılmadığı, yönetimce konulan her türlü kuralların (üretimden, yönetim ve pazarlama, vs. kadar) tam olarak işleyip işlemediği, çalışanların risk alıp almadığı, yöneticilerin vakitlerinin çoğunu sistemin daha iyi işlemesi için harcayıp harcamadığı vs.dir<sup>90</sup>. Bu sorulara verilen cevaplar ne kadar gerçekçi ise ve de ölçülebiliyorsa çağdaş yönetimden bahsedilebilir.

Yukarıda da belirtildiği gibi bir örgüt, hizmetlerinin kalitesini artırmaya karar verdiğinde bu kararı nasıl uygulayacağını kararlaştırması gerekir. Kalite konusunda en etkili yaklaşım Toplam Kalite Yönetimidir. Ancak üst yönetimin alacağı stratejik kararlarla bu anlayış örgüte adapte edilebilir. Kalite örgüt için sadece bir ideal değil, aynı zamanda takip edilmesi gereken bir amaç olduğu bilinmelidir<sup>91</sup>.

### 1.3.2 Kalitenin tanımı

Günümüzde iletişim ve teknolojiye baş döndürücü gelişmeler ve değişim hızının her geçen gün artması sonucuna paralel olarak insan ihtiyaçları da değişmektedir. “*Ne kadar üretirsem satarım.*” anlayışı artık çok gerilerde kalmıştır. Her şeyin daha iyiye, daha mükemmelliğe, daha kaliteliğe gittiği bir ortamda işletmeler bu koşullara adapte olma yolunda büyük çabalar sarfetmektedirler.

<sup>89</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, ss.96-99

<sup>90</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, ss.94-95

<sup>91</sup> Ricky W. Griffin, *Management*, Texas A&M Univ., Houghton Mifflin Com. 5.Edition, 1996, s. 637

Kalite kavramı çok eskilerden bu yana sürekli gelişen ve grafiği gittikçe yükselen bir olgu olmuştur. Kalitenin manası mutlak manada en iyi ve en pahalı olan şey değildir. Yani kalite; tüketicinin satınalma sınırları içinde en iyi olma anlayışı ile kişiden kişiye değişen duyguya bağlı subjektif bir kavram olduğu gibi deneye dayalı objektif bir kavram olduğu söylenebilir. Kaliteyi öncelikle müşteriler belirler. Kalite çok genel olarak amaca uygunluk derecesidir. Burada amaç, malı kullanacak olan kişinin ihtiyacına ve ödeme imkanlarına göre tespit edilir.

Kalitenin tanımlarından bir kaçı şöyledir; J.M. Juran'a göre kalite, "*Kullanıma uygunluktur.*<sup>92</sup>" W.E.Deming'e göre kalite, "*Müşterilerin gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yeniliklerdir.*<sup>93</sup>" A.V.Feigenbaum'a göre kalite, "*Bir mamulün veya hizmetin kalitesi, tüketici ihtiyaçlarını mümkün olan en ekonomik seviyede karşılamayı amaçlayan, mühendislik imalat, kalitenin devamı ve pazarlama özelliklerinin bileşimidir.*<sup>94</sup>" Türk Standartları Enstitüsü (TSE) ISO-9005 Kalite Sözlüğüne göre ise, "*Bir mal veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.*<sup>95</sup>" şeklinde tanımları yapılmaktadır.

### 1.3.3 Kalite anlayışının gelişim seyri

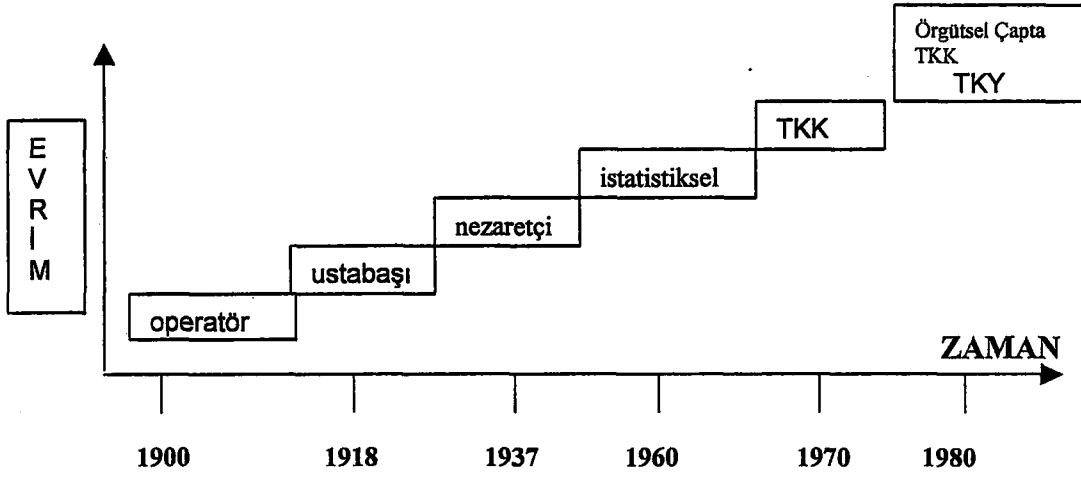
Yukarıda belirtilen tanımlardan sonra kalite gelişiminin tarihsel seyrini Feigenbaum şöyle belirtmektedir (Şekil-2).

Kalite kavramı özellikle 1920 - 1930'lu yıllardan itibaren işletmeleri meşgul etmeye başlamıştır. Talebin çeşitli ve fazla olması üretim miktarlarını da, çeşitlerini de oldukça artırmıştır. Üretim miktarlarında meydana gelen büyük artışlar sonucu, küçümsenmeyecek miktarlarda hatalı ürünler ortaya çıkmıştır. Bu da işletmelerin maliyetlerinde önemli ölçüde artışlara sebep olmuştur. Ve neticede kalite de kalite kontrolü yapılması zorunluluğu doğmuştur.

<sup>92</sup> S.Sing Soin, *Total Quality Control Essentials*, New-York, Mc Graw-Hill, 1972, s.6

<sup>93</sup> Soin, a.g.e., s. 6

<sup>94</sup> A.V.Feigenbaum, *Total Quality Control*, 3. Baskı, Mc Graw-Hill Book Com., Singapure, 1986, s.7



**Şekil - 2 Kalite Kavramının Günümüze Kadar Gelişimi<sup>96</sup>**

Kaliteli mal veya hizmet üretmek ve üretim sonucu elde edilen mal ve hizmetlerin tamamının kontrolünü yapmak, hatalı ürünleri ayıklamak, bu işlemlerden sonra ürünlerin tüketicilere ulaşmasını sağlamak üzere örgütlerde kalite kontrolü yapılmaya başlanmıştır. Gaye "*işi en iyi yapmanın yolu daha başlangıçta doğru yapmaktır.*"<sup>97</sup> düşüncesinden hareket edilerek ileride olabilecek birçok problemin ortadan kaldırılacağı gerçeğine dayanır. Ayrıca İşletmelerde etkinlik ve verimliliğin artırılması, işletme ve kalite maliyetlerinin azaltılması, üretim kayıplarını en aza indirme, üretilen mamule güven saplayıp, rekabet gücü kazanılması, ürün kalitesinin geliştirilmesi, müşteri şikayetlerini azaltması gibi bir çok düşünceler kalite kontrol gerçeğini ortaya koymuştur.

Kalite kontrolün yapılmaya başlanması ile birlikte kaliteyi güvence altına alacak bir sistemin yani müşterinin güvenle satınalacağı, uzunca bir süre güven ve tatminle kullanabileceği ürün ve bu ürünü meydana getirecek sürecin sağlanması gerekir. Bu süreç kalite güvence sürecidir. Kalite güvencesi, bir işletmede belirli standartlarla tespit edilen kaliteyi, geliştirme, koruma, iyileştirme, müşterinin beğenisini kazanma ve en ekonomik düzeyde bir üretim sağlamayı amaçlayan planlı ve sistematik çabaların bütünüdür. Burada kalite güvencesinin üzerinde durduğu alan ürünün prosedürlere ve şartnamelere uygunluğudur. Esas itibariyle bir denetim süreci olan bu araç, sık sık

<sup>95</sup> Türk Standartları Enstitüsü, *ISO-9005*, TSE Yay. Ankara, s.1

<sup>96</sup> Feigenbaum, a.g.e., s.16

<sup>97</sup> MPM, *Küçük İşletmelerde Kalite Kontrol Yöntemleri*, MPM Yay., Ankara, 1974, s.7



istatistiksel süreç kontrol teknikleri kullanılarak belirlenmiş prosedürleri uygulamaktır.<sup>98</sup> Kalite güvencesinde amaç kaliteyi sağlamaktır ve kalite kontrolün özünü oluşturan bir kavramdır. Kalite güvence sistemi; temel bir yönetim sistemi, ne yapılacağını gösteren bir kılavuz, yönetime bilgi olmanın yanında kontrolünü artıran ve tedarikçilerin kontrol edilmesine yarayan bir araç ve anlaşılması kolay standartlar getirmesi yönüyle işletmeler için faydalar sağlar.

Kalite kontrol çalışmalarının bu şekilde başlamasından, kalite güvence sisteminin ortaya çıkışından sonra, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları sürekli artmaya devam etmiştir. Bunun sonucu olarak da üretim miktarlarında sürekli artmalar meydana gelmiştir. Yığın üretimin yapılması sonucu, işletmelerde kalite kontrol maliyetlerinin de artmasına neden olmuştur. Bu nedenle kimi zamanda kalite kontrolü yapılamamış veya yapılmasını imkansız hale getirmiştir. Kalite güvence sisteminin yetersiz kalışı neticesi Toplam Kalite Kontrolü aşamasını başlatmıştır.

Tüketicilerin beklentileri, istek ve ihtiyaçları, sürekli değişim ve gelişmeler işletmeleri maliyet, tasarım, üretim ve müşteri hizmetlerinde bir takım iyileştirmelere gidilmesi gerektiğini, çalışanların da artık bu süreçlere katılması gerektiğini ortaya çıkarmış ve istatistik yardımıyla kalite kontrolü yapılmaya başlanmıştır. Artık istatistiksel denetim süreci olan toplam kalite kontrol sürecine geçilmiştir. Bu süreçte kontrol grafikleri ve istatistiki kontrol araçları kullanılmaya başlanmıştır.

Deming'e göre toplam kalite kontrol; *"sürekli eğitim programları, sıfır hataya ulaşma, istatistiksel kalite kontrol tekniklerinin yaygın olarak kullanımı, işgörenlerin kararlara katılımı ve kalite çemberlerinin etkin kullanımı suretiyle örnek seçilen üst yönetimin desteği alınarak mükemmellik için yönetimin topyekün bağlılığı"*<sup>99</sup> dır.

Kalite kontrol ve istatistiki kontrol tekniklerinin gelişmesine katkıda bulunan uzmanlar, bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve kalite uygulamalarına tüm çalışanların katılması gerektiği fikrini ortaya koymuşlar, bu fikir Amerika'da pek ilgi görmemişse de, Japonya'da uygulama alanı bulmuş ve sonuçta büyük başarılar elde edilmiştir. Özellikle Japonya'da kurulan kalite çemberleri bu sürecin bir sonucudur. Toplam kalite kontrol ile işletme çapında kalitenin kontrol

<sup>98</sup> Paul James, *Total Quality Management An Introductory Text*, London, Prentice Hall, 1996, s. 41

<sup>99</sup> James F.Engels, Roger D.Blackwell and Paul W.Minlard, *Customer Behavior*, Florida: Dryden Press, 1993, s. 576

edilmesi yani kaliteye hakim olma düşüncesi ifade edilir. Bunun bir ileri mertebesi ise Toplam Kalite Yönetimi'dir.

Toplam Kalite Kontrolünün yetersiz kalması ve günümüzde gittikçe artan rekabet ve globalleşme Japonya dışındaki tüm örgütleri yeniden yapılanma arayışına itmiştir. İçinde bulunulan karmaşık ve dinamik çevrenin örgütler için ne gibi sonuçlar doğuracağı belirsizliği şiddetli bir rekabet ortamı doğurmuştur. Japon işletmelerinin ezici rekabet güçleri karşısında Toplam Kalite Yönetimi anlayışı 1980'li yıllardan itibaren Amerika da ve Avrupa'da olduğu gibi ülkemizde de her geçen gün artan bir ilgi ile kullanılmaya başlanmıştır. Toplam Kalite yönetimi her ne kadar Japonların geliştirdikleri bir sistem olsa da Japonlara has ve sadece onların kullandığı bir sistem olmayıp bugün bütün Dünyada kullanılmaktadır.

Burada şu hususun belirtilmesinde yarar vardır. Kalite kontrol ile kalite yönetimi aynı anlama gelmemektedir. İkisinin arasındaki en önemli fark, kalite kontrolünde önceden belirlenmiş bir takım amaçlara ulaşma amaçlanırken, kalite yönetimi kullanılan sistemi sürekli geliştirerek mükemmelliğe ulaşmayı ve bu amacı iyi kavramış işgücünü elde etmeye çalışmasıdır<sup>100</sup>. Toplam Kalite Yönetimi, kontrol, güvence, geliştirme, yürütme ve diğer bütün kalite faaliyetlerini kapsar, hedefi maddi değerlerin artırılmasıdır.

Kısaca belirtmek gerekirse kalite kontrolden Toplam Kalite Yönetimi anlayışına kadar geçen sürede kalite anlayışının geçirdiği aşamalar özetle şöyle sıralanabilir: Dar anlamda Kaliteden, Kalite Kontrole, Kalite Güvence Sisteminden, Toplam Kalite Kontrolüne ve nihayetinde Toplam Kalite Yönetimine doğru bir gelişim gösterdiği görülür.

### **1.3.4 Toplam Kalite Yönetiminin ortaya çıkışı**

Örgütlerin global bir yapıya kavuşan dünyada daha iyi rekabet edebilmesi, hayatlarını devam ettirebilmeleri için yaptıkları çalışmalar ve bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar sonucu yeni bir yönetim felsefesini ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yönetim felsefesi Toplam Kalite Yönetimidir.

<sup>100</sup> Melih Baş, Kalite Ekonomisi, *Standart*, TSE Yay., Ekim 1992, s. 26

Toplam Kalite Yönetiminin ortaya çıkışı ile ilgili şu tarihi gerçeğin belirtilmesinde yarar vardır. İlk önce Amerika'da başlayan bilim adamlarının kalite ile ilgili çalışmalarına Amerika'lı işletmelerin büyük bir kısmı gereği kadar önem vermemişlerdir. Sebep; çalışmaları zaman ve para kaybı olarak yani olayı maliyetin artması olarak görmeleri, biz zaten güçlüyüz, nasıl olsa üretiyoruz ve ürettiğimizi satıyoruz anlayışı nedeniyle. Amerika'lı Deming gibi bilim adamlarının burada rahat çalışma ortamı bulamamaları nedeniyle, Japonya'nın daveti üzerine buraya gelmişler ve çalışmalarına Japonya'da devam etmişlerdir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'ya gelen Amerikalı bilim adamları istatistik biliminden yararlanarak yaptıkları çalışmalar meyvelerini vermeye başlamış, birbirini takip eden gelişmeler sonunda Toplam Kalite Yönetimi anlayışını bugünkü durumuna getirmişlerdir. Yeni yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetiminin menşei böylece Japonya olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde; küçük küçük ama sürekli gelişme bulunan yeni anlayış sonunda örgütlerin gelişip büyümesinde büyük başarılar elde edilmiş ve sonuçta Japon işletmeler büyük rekabet gücüne kavuşmuştur.

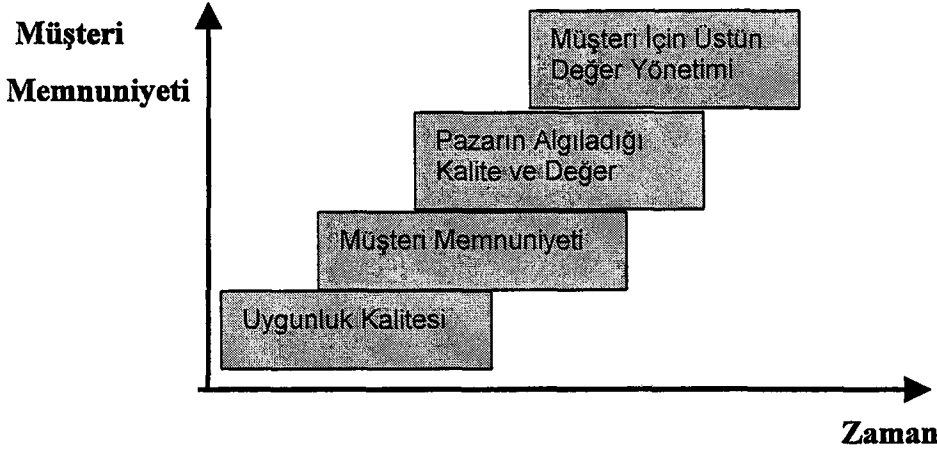
Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklentilerini ve ihtiyaçlarını tespit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma anlayışıdır<sup>101</sup>. Anlayışın temelinde "*Müşteriler için üstün değerler meydana getirerek*" müşteri memnuniyetini sağlamak, örgütlerin pazar paylarını ve karlılıklarını artırmak, rakiplerle kolayca rekabet edebilmek, müşterilere en iyi hizmeti verebilmek yatmaktadır.

Kalitede bugün için ulaşılan noktaya birkaç aşamadan geçilerek gelinmiştir (Şekil-3). Bu aşamalar<sup>102</sup>:

*1.Aşama: Uygunluk Kalitesi;* Burada müşteri isteklerine uygunluk en önemli unsurdur. İşin ilk defada doğru yapılması aranır. Böylece hurda ve fire oranlarının azaltılması ile maliyetlerin düşürülmesi hedeflenir. Daha ziyade, bir kuruluşun iç faaliyetlerine odaklanmayı amaçlar.

<sup>101</sup> Netas., ilişkiler, ss.1-3

<sup>102</sup> Netas., ilişkiler, s.1



Şekil - 3 Kalite Aşamaları

**2.Aşama: Müşteri Memnuniyeti;** Mal veya hizmetin hedef kitlesi olan müşterilere yakın çalışmayı amaçlar, beklenti ve ihtiyaçların öncelikle anlaşılmasını gerekli kılar. Tüm faaliyetler müşterilere göre ayarlanır.

**3.Aşama: Pazarca Algılanan Kalite ve Değer;** Hedef burada belli bir müşteri değil pazarın tamamıdır. Bu pazarda kuruluşun performansı müşteri değer analizi ile gözden geçirilir. Kazanılan ve kaybedilen siparişler analiz edilir.

**4.Aşama: Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi;** Burada beklenen iki temel değer artıktı; a) Rekabetin izlenmesi, hangi işlere girileceği, yapılacak yatırımlar ve yeni ortaklıklar gibi stratejik kararlar için ölçme metot ve araçlarını kullanmak, b) Tüm organizasyonu hedef pazara göre yapılandırmaktır. Juran, Ishikawa ve Deming vb. gibi düşünürlere göre bir örgütün temel amacı, çevresindeki toplumun istikrarına katkıda bulunabilmek, müşteriye yararlı mal veya hizmet üretebilmek, örgüt çalışanlarına tatmin ve gelişme sağlayacak bir ortam oluşturabilmek ve varlığını sürdürmektir. Bu düşüncelerini de şu varsayımlara dayandırmaktadırlar<sup>103</sup>:

1. Üretilen mal veya hizmetin kalitesi ile ilgilidir. Kaliteli bir ürünün örgüt açısından maliyetinin kötü işçilikten daha düşük olduğu varsayılır.

2. İnsanlarla ilgilidir. Çalışanlar yaptıkları işin kalitesini doğal olarak önemserler ve kalitenin yükseltilmesi için çaba gösterirler. Bunu gerçekleştirebilmek için

<sup>103</sup> J.R. Hackman and Wageman R., Total Quality Management, *Administrative Science Quarterly*, June 1995

kendilerine araç ve gereçler sağlanmalı, gerekli eğitim verilmeli ve yöneticiler çalışanlarının fikirlerini önemsemelidir.

3. Örgütlerin, birimleri arasında ileri derecede karşılıklı bağımlı olan sistemler olduğunu ve karşı karşıya kaldıkları ana problemlerin mutlaka klasik fonksiyonel bölümlerin sınırlarının ötesine taşıdığı söyler.

4. Kalitenin sorumluluğu üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu nedenle kalite çalışmaları ile ilgili yapılacak her faaliyette yönetim bu faaliyetlerin başında olduğunu göstererek faaliyetleri iyileştirmek durumundadır.

Bu varsayımlardan hareketle bugün gelinen nokta da örgütlerin başarılı olabilmeleri için şu dört ilkeyi gözönünde bulundurmalıdır<sup>104</sup>.

1. Örgütün dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yönetilmesi,

2. Örgütte yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması,

3. Örgüt mensuplarının en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme ve yenileşme imkanına sahip olması,

4. Sürekli gelişim ve ilerleme için herkes için sistematik yenileşme süreçleri.

Toplam Kalite Yönetimi felsefe ve yaklaşımının egemen olduğu bir ortamda ortaya çıkan sonuçlar şunu göstermektedir. Toplam Kalite yönetiminde amaç kaliteyi kontrol etmek değil, üretmektir ve kalitenin belirleyicisi müşteridir. Kalite müşteri tarafından ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın örgüt kaliteyi her zaman iyileştirme durumundadır ve başarı için kaliteye odaklanma zorundadır. Yapılan faaliyetler sonucu nasıl bir neticenin ortaya çıktığının belirlenebilmesi amacıyla örgüt belirli aralıklarla özdeğerlendirme yapıp örgütün performansını ortaya koyması gerekir.

Özdeğerlendirme<sup>105</sup>; örgüt faaliyetlerinin iş mükemmelliği modeline göre daha detaylı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir. Örgütün içinde bulunduğu gerçekleri daha iyi görebilme, kuvvetli ve zayıf yönlerini belirleyebilme, mevcut imkanlarını kaydetme anlamını taşır. Liderlik, politika ve strateji, çalışanların yönetimi, kaynaklar, süreçler, müşteri ve çalışanların tatmini, toplum üzerindeki etki ve

<sup>104</sup> Servet Özdemir, Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi, *Eğitim Yönetimi*, Yıl:1, Sayı:3, Güz 1995, s. 380

<sup>105</sup> Netas.com.tr/netas/TKY/takim\_h.htm, "Toplam Kalite Yönetimi-Takım Çalış.", *Internet*, 1999, ss.7-10

iş sonuçları gibi kriterleri ihtiva eder, kuruluşun tüm faaliyetlerini baz alarak değerlendirme imkanı sağlar.

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına katkısı bulunan, öncüsü sayılan ve adları bu anlayışla birlikte anılan birçok isimden bahsedilir. Toplam Kalite Yönetiminin öncüsü sayılan isimlerden bazıları:

**W.Edward Deming:** Bir istatistikçidir, iş koşulları için istatistiksel analizin kullanımını savunur ve felsefesinin özünü “çatışmaya dayalı yönetim” anlayışı yerine “işbirliğine dayalı yönetim” anlayışı oluşturur<sup>106</sup>. Hedef müşteridir, kalite herşeyin önündedir. Deming Felsefesini 14 ilkede belirtir. Sürekli gelişmeyi ifade etmekte kullanılan ve Deming Döngüsü olarak adlandırılan döngü, W.A.Shewhart tarafından ilk defa ortaya konmuşsa da (planla-uygula-kontrol et-devam et) bugün Deming Döngüsü olarak adlandırılmaktadır.

**Joseph Juran:** İşgücü tarafından yapılan hatalardan ziyade sistem yetersizliklerinden, örgütün başarısı için eğitimi savunan ve Toplam Kalite Yönetiminin başarısı için yönetimin kararlılığından bahseder. Juran da kalitenin geliştirilmesi ile ilgili 10 ilkeden bahseder.

**Philip Crosby:** Sıfır hata veya ilk defada doğru yapma anlayışını ortaya koymuştur. Yönetime organizasyonu sürekli başarılı kılmak için 14 maddelik bir program önermiştir.

**Masaki İmai:** KAİZEN (Sürekli Gelişme-var olan durumu iyi ve yeterli olsa da yetersiz görüp sistemin sürekli geliştirilmesi gerektiğini savunur) anlayışı onundur.

**Kaoru İshikawa:** Kalite Çemberlerinin babası olarak bilinir. “Balık kılıcı” diyagramını ilk defa o kullanmıştır. Kalitenin eğitimle başlayıp, eğitimle biteceğini belirtir.

**Genichi Taguchi:** İş ortamında sürekli kalabilmek ve maliyetlerin azaltılması için sürekli iyileştirme yapılması gerektiğinden bahseder.

**A.V.Fiegenbaum:** Kaliteli ve en ekonomik maliyetle mal veya hizmet üretmek, ancak örgütün tamamının katılımıyla mümkün olabileceğinden bahseder. Fiegenbaum da Toplam Kalite Yönetiminde başarıya ulaşılması için 10 ilkeden bahseder.

<sup>106</sup> M.Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Geniş ve Güz. Geç.2. Baskı, Damla Basım, Konya, 1997, s.289



Yukarıda belirtilen öncüler tarafından konan ilkeler fazla detaya inilmemesi amacıyla sayılmamıştır.

#### 1.3.4.1 Toplam Kalite Yönetiminin tanımı

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı sadece üretilen mal veya hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliği artırmayı amaçlar. Bu yaklaşımda yapılan tüm çalışmaların verimli ve bilimsel olmalarını sağlamak, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek ve bunları tam zamanında ekonomik ve istenilen şekliyle karşılamak gibi bir iş anlayışı ve yönetim tarzı söz konusudur.

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Toplam Kalite Yönetimi; *“en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için bir örgütteki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kaliteyi iyileştirme çabalarının bütünleştirilmesinde etkili bir sistemdir.”*<sup>107</sup>

Toplam Kalite Yönetimi; *“tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesidir. Bu faaliyetler sadece ürün ya da hizmet üretimiyle ilgili alanlarla sınırlı değildir. Pazar araştırmalarından, maliyet muhasebesine kadar bütün fonksiyonları ve tüm bireyleri içerir.”*<sup>108</sup>

Toplam Kalite Yönetimi; *“kaliteyi sürekli ve etkin olarak gerçekleştirmek üzere tüm organizasyonun harekete geçirilmesidir.”*<sup>109</sup>

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili uzmanlarca yapılmış daha bir çok tanımı mevcuttur. Burada birkaç hususun belirtilmesinde yarar vardır. Toplam Kalite Yönetimi sadece bir kalite kavramı değil bunun çok ötesinde yeni bir yönetim anlayışı, bir düşünce ve yaşam tarzıdır<sup>110</sup>. Burnham, Toplam Kalite Yönetimini ilk defa ve her zaman doğru yapma, müşterilerin doyumu ve sürekli gelişme temeline dayandırır.

<sup>107</sup> Feigenbaum, a.g.e., s.16

<sup>108</sup> Kavrakoğlu, *Kalite Cep Kitabı*, s.10

<sup>109</sup> Semih Ersun, *“Toplam Kalite Yönetimi Nedir Ne değildir Nasıl Oluşturulur”*, Beşinci Ergonomi kongresi, İstanbul, MPM, 1995, s.702

<sup>110</sup> Ömer Peker, Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları, *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 1993a, s. 51

Müşterilerin memnuniyet seviyeleri yükseltilirken maliyetlerin düşürülmesi, üretim kalitesinin artırılması hedeflenir<sup>111</sup>. Bu anlayış, örgütte herkesin katılımıyla temel süreçlerde asla bitmeyen bir kontrol ve sürekli gelişmeyi kapsayan bir faaliyettir. İç ve dış müşterileri tatmin etmek için herbir bireyin destek, taahhüt ve bağlılığı, kültürün ve liderliğin geliştirilmesidir. Kollektif insan gelişmesini sağlamak üzere çok sayıda uygulamaya aktarılmış takım çalışması, katılım yoluyla işgörenlerin geliştirilmesidir. İşletmede herkes tarafından kat'i olarak teşvik edilen ve uygulanan katılım ve geliştirme süreci içerisinde müşteri ve tedarikçilerin entegrasyonu ile sürekli yeni stratejiler ortaya koyup bunları geliştirerek uygulanmasını kapsar.<sup>112</sup>

Günümüzde meydana gelen aşırı rekabet sonucu ortaya çıkan ve çağdaş bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi (TQM – Total Quality Management) ilk bakışta uygulaması zor gibi görünse de, etkileri ancak uzun vade de görüleceğinden kararlı ve sabırlı bir yönetim, profesyonelce bir yaklaşım neticesinde başarıya ulaşmak mümkündür. Başarıya ulaşmada buna öncelikle üst yönetimin inanması gerekir ve üst yönetime büyük sorumluluk ve görevler düşmektedir. Bu nedenle işe başlarken değişime önce üst yönetimin felsefesi ve düşüncesinden başlayarak sisteme işlerlik kazandırmak, daha sonra tüm çalışanları teşvik ederek, grup çalışmasıyla sürekli gelişmeyi amaçlamak ve Toplam Kalite yöntemlerini uygulamak gerekir.

#### **1.3.4.2 Toplam Kalite Yönetiminin özellikleri**

Toplam Kalite Yönetimi başlangıçta kalite ve üretim konularına odaklanırken daha sonraları köklü yapısal değişiklikler geçirerek yeni bir yönetim anlayışı, yeni bir yönetim felsefesi haline gelmiştir. Bu yönetim anlayışında hedef, üretilen mal veya hizmetin kalite kontrolünü üretimden sonra yapıp ürünü müşteriye sunmak değil, kaliteyi sistemin tüm süreçleri içerisinde bir bütün olarak uygulayarak, kaliteyi üretebilecek bu sistemlerin tüm çalışanlarla birlikte yönetilmesi gerektiğini savunur. Ayrıca, kaliteli mal veya hizmet üretmek ve bu üretimi gerçekleştirecek süreçlerde başarıya ulaşmak, verimliliği artırmak, ayrıca aşırı rekabetin yaşandığı günümüzde rakiplerle baş edebilmek hatta onları geçmek anlayışı hakimdir. Müşteri beklentilerini

<sup>111</sup> Özdemir, a.g.m., s. 380

<sup>112</sup> Murat Önder, "TKY'nin Kamu Sektöründe Uygulanması", Özgeçmişler ve Tebliğler, İstanbul: 5. Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım 1996, ss. 912-918

karşılama özen göstermek, sorun çıktıktan sonra düzeltmek yerine, işleri sorun çıkarmayacak şekilde planlayıp uygulamak, olaylara ve konulara bilimsel ve objektiflik içinde yaklaşmak, duygusallık yerine akılcılığı hakim kılmak, grup çalışmasıyla “İşletme Körlüğü”nü bireylerin aşmasının kolay olmadığını bilerek ve her düzeyde grup çalışmalarını etkin şekilde yürütüp sorun çözmeyi kurumlaştırmak, tedarikçilerle “ortak” gibi çalışarak, rekabet gücünü artıracak girdileri en kaliteli, ekonomik ve hızlı şekilde temin etmek, bulunulan durum ya da varılan düzey ne olursa olsun, onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek, geliştirmek yani sürekli gelişmeyi sağlamaktır.

Bunu sağlayacak olan üst yönetimin desteği ve önderliğinde yoğunlaşan bir örgüt kültürü oluşturmak, kalite gelişimi üzerinde odaklaşan güçlü bir lider grubu oluşturmak, eğitim ve yetiştirme programlarını kurumsallaştırarak, bütün elemanları daha iyi iş yapabilecek duruma getirmek üzere eğitmek ve bunun için gerekli araç ve gereci sağlamak, kaliteye ilişkin son değerlendirmede müşteri görüşüne başvurmak, örgüt içinde iş huzurunu sağlamak ve korku ortamını ortadan kaldırmak, gerekli iletişim ortamını sağlamak, vs.

Özetle Toplam Kalite Yönetiminin örgütlere sağlayacağı yararları, yardımcı olacağı hususlar şöyle özetlenebilir;

- Hatayı ayıklamak yerine, hataları önlemek,
- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı biçimde yönelebilmek,
- Mal veya hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına ulaşmak,
- Kalite performansına erişilmesinde gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek,
- Üretici olmayan faaliyetleri ve hatalı ürün oranının azaltılması için tüm süreçleri sürekli incelemek,
- Meydana gelen gelişmeleri belirleyerek bunun için performans kriterleri ortaya koymak,
- Rakipleri tam ve detaylı olarak tanımak suretiyle etkili rekabet stratejileri oluşturmak,
- Problem çözmeye ekip çalışması yaklaşımını benimsemek,
- Başarı için çalışan ve müşteri arasında etkin iletişim yolları bulmaktır.

Diğer özellikler:

- Müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yöntemdir.
- Müşteri isteklerinin farklılığı nedeniyle standart üretimden çoklu üretime geçiş.
- Yönetimin geliştirilmesinde ve başarısında en önemli ve tayin edici etken insandır. Rekabet ve kaliteli üretim, en iyi eğitilmiş ve örgütle özdeşleşmiş katılımcı, bir değer meydana getiren ve sürekli işgücünü gerektirir.
- Kalite geliştirme yalnız bir birimin işi değil, örgütün tüm birimlerinin, tüm elemanlarının işidir.
- “*Sıfır hatalı üretimi*” ilk defasında ve her defasında doğru yap, “*hataların çıkmadan önlenmesi*” yaklaşımı esastır.
- Örgütün gelecekteki durumu yani vizyonu “*uygulanabilir, güvenli, çekici bir gelecek*” olmalıdır.

#### 1.3.4.3 Toplam Kalite Yönetiminin amaçları

Toplam Kalite Yönetiminde amaç, herkesin katılımının sağlanması suretiyle kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır. Kalitenin iyileştirilmesi ile uzun vadede maliyetlerin azaldığı özellikle Japonya’da birçok işletmede görülmüştür. Kalitenin artırılması ile kalitesiz ürünlerin, ıskartaların, hurdaların azalması sağlanabilmekte, bunun sonucunda da maliyetlerin düşürülmesi amacı kendiliğinden ortaya çıkmaktadır<sup>113</sup>.

Günümüzde pazar şartları, değişim ve gelişmeler oldukça fazla ve başdöndürücü bir hızda meydana geldiğinden buna paralel olarak rekabet ortamı hızla değişmektedir. İş dünyası için değişim yeni yabancı rakipler, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında yeni yöntemler, müşterilerin yeni talep ve beklentileri demektir. Gelişen teknoloji, yeni imkanlar ve zorlukları beraberinde getirmektedir. Bilgi işleme ve enformasyon teknolojilerinin bize sunduğu eski yöntemleri daha verimli kullanmanın ötesinde yeni teknik ve metotlar oluşturmak, elemanların teknik becerilerini ve ekip çalışması

<sup>113</sup> John A.Pearce and Richard B.Robinson, *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, Sixth Edition, Chicago: Irwin Book Team, 1997, s. 394

yeteneklerini sürekli geliştirmektir.<sup>114</sup> Bütün bu değişim ve gelişmeleri başarılı bir şekilde göğüslemek için örgütte baştan sona kadar yeni uyarlamalar yapmak gerekir.

Ayrıca, Toplam Kalite Yönetiminin piyasanın ihtiyaçlarında yoğunlaşma, sadece üretim ve hizmette değil tüm alanlarda en iyi kalite performansını yakalama, kalite performansı için basit prosedürler oluşturma, israfı ortadan kaldırmak için süreci sürekli gözden geçirme, başarı ölçümünü gerçekleştirme, rekabeti anlama ve rekabetçi stratejiyi geliştirme, etkin bir haberleşme ağı kurmak, asla sona ermeyen bir geliştirme için çabalama<sup>115</sup> yanında, kendine özgü bazı amaçları da kısaca şöyle sıralanabilir<sup>116</sup>.

1. Verimlik ve etkinliğin artırılması,
2. Yeniden yapılanma ve örgütsel gelişim,
3. Etkin stratejik yönetim,
4. Kalite geliştirme ve müşteri memnuniyeti,
5. Pazar payı, karlılık ve rekabet geliştirme'dir.

### 1.3.5. Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi ve temel ilkeleri

Toplam Kalite Yönetimi aşağıda sayılan tüm ilkelerin benimsenip uygulanmasıyla başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında insan faktörü her zaman ön plandadır, bilimselliği her faaliyette şart koşar.

TKY'nin temel ilkeleri aşağıda açıklanmıştır ve şekil-4'de gösterilmiştir.

#### 1.3.5.1 Grup çalışması

Toplam Kalite Yönetiminin temel amaçlarından biri, örgüt çalışanlarının tümünün sürekli gelişme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Çalışanların sürekli gelişmeye katılımları, gruplar halinde organize oldukları zaman etkili olmaktadır. Uygulamalarda, grup çalışmasının katkısının aritmetik toplamından her zaman daha farklı olduğu gözlenmiştir<sup>117</sup>.

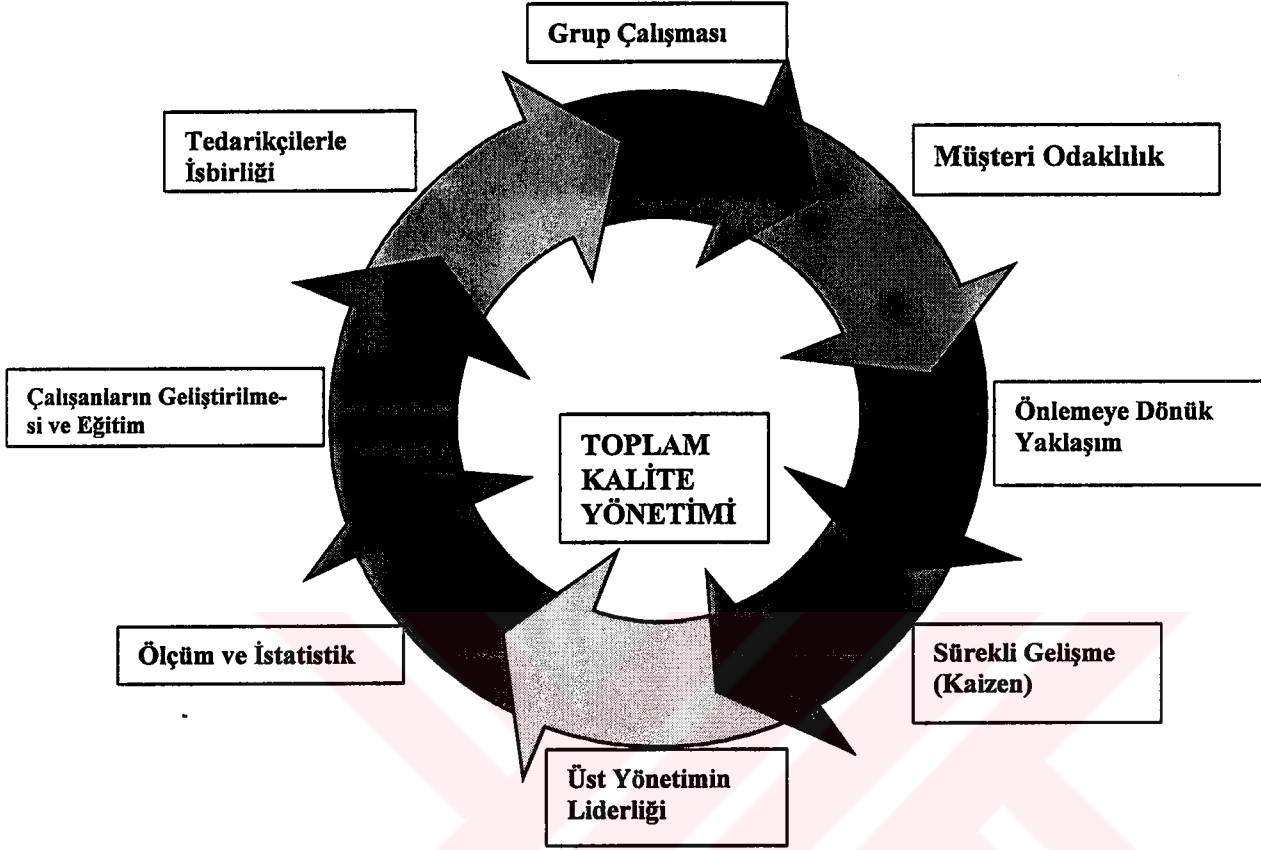
<sup>113</sup> John A.Pearce and Richard B.Robinson, *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, Sixth Edition, Chicago: Irwin Book Team, 1997, s. 394

<sup>114</sup> Gordon R.Sullivan ve Michael V.Harper, *Umut Bir Yöntem Olamaz*, (çev. Ayşe Bilge Dicleli), İstanbul, Boyner Holding Yay., 1997, ss. 16-17

<sup>115</sup> Richard Freedman, *Quality Assurance in Training&Education*, 2th Edition, London: Kogan Page, 1994, s. 157

<sup>116</sup> Edward De Bono, *Rekabetüstü*, (çev. Oya Özel), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, ss. 25-36

<sup>117</sup> Mete Şirvancı, Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, *Önce Kalite*, Ekim 1993, Sayı:5, s.13



**Şekil – 4 Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri**

Toplam Kalite ortamında ekip (grup) çalışmaları, kalite ekipleri ve kendini yöneten ekipler ile gerçekleştirilir. Kalite ekibi iyileştirme çalışmaları yapmak için aynı iş sahasındaki işgörenlerin gönüllü olarak oluşturdukları bir ekiptir. Kalite ekipleri toplam kalite uygulayan başarılı şirketlerin ortak uygulamaları arasında yer almaktadır. Japonlar kalite ekiplerine "kalite kontrol çemberleri" demekte, ülkemizde de "kalite kontrol çemberleri", "sorun çözme ekipleri", "iyileştirme ekipleri" gibi adlarla adlandırılmaktadır. Kalite ekipleri, ancak katılımcı yönetim ilkesini benimsemiş ve kendilerine salt maliyet azaltma aracı olarak bakılmayan organizasyonlarda etkili olabilir.<sup>118</sup>

<sup>118</sup>Rıdvan Bozkurt, Toplam Kalite Uygulamasına Geçişin Planlanması, Toplam Kalite Yönetimi-*Anahtar*, Ekim 1998, Yıl: 10, Sayı 118, s. 17



Kendini yöneten ekipler katılımcı yönetimdeki ekip kavramının en sonuncusudur. Bu ekipler başarılı ekip çalışmalarının uzantısıdır. Kendini yöneten ekipler ortamında ekiplere aşağıdaki konularda karar almaları için yetki devri yapılır<sup>119</sup>:

- Kalite, maliyet ve programlar hakkındaki kararlar,
- Ekip üyelerinin değerlendirilmesi,
- Süreç iyileştirme çabaları,
- Ekip hedeflerinin belirlenmesi,
- Ekip üyelerinin eğitilmesi.

Ekip çalışmalarının altyapısının oluşturulması için amaca uygun eğitim programları düzenlenmeli ve ekip çalışmalarının prosedürleri belirlenerek tüm çalışanlara aktarılmalıdır.

Grup çalışmalarının örgüte katkıları şöyle sıralanabilir<sup>120</sup>:

- Kalite, verimlilik ve iletişimde iyileştirmeye neden olur.
- İşgörenlerin işe olan ilgilerinin artırılması ve işlerine sahip olmalarını sağlar.
- Bireyler, gruplar ve gruplararası ekip çalışmasını ve yardımlaşmayı geliştirir.
- Çalışan ve yönetim ilişkilerinin ve iletişimin artması sonucu ekip çalışmasına olan bağımlılığı artırır.

□ Performans ölçülerinin geliştirilmesine çok sayıda insanın dahil olması ile nezaretçi ve yöneticilerin daha fazla veriye sahip olma imkanını sağlar.

- Çalışanların tanınmaları için bir temel oluşturur.

Bunlardan başka çalışma gruplarının işlevleri ile sağladığı diğer katkılar:

➤ “İşletme Körlüğü”nü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.

➤ Bu tür çalışmalar kişilerin teknik bilgilerini geliştirir, işin daha iyi anlaşılmasına ve konuya bütünsel bakılmasına yardımcı olur.

- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir.
- Takım oyunu anlayışını yerleştirir, kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir.

<sup>119</sup> Bozkurt, a.g.m., s. 17

<sup>120</sup> Bozkurt, a.g.m., s. 17

➤ Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

Bu tür çalışmaları insanların sık sık toplanması, birlikte bir işi yapmaları veya dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede çokça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam Kalite Yönetiminde grup çalışmalarının çok spesifik (kendine özgü) amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır.

### 1.3.5.2 Önlemeye dönük yaklaşım

Toplam Kalite Yönetiminin temelinde “*hataları ayıklamak*” yerine “*hata yapmamak*” anlayışı hakimdir. Önlemeye dönük yaklaşımın genel ifadesi planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir.<sup>121</sup> Müşteri istek ve ihtiyaçlarına, zevklerine göre mal veya hizmet üretme, ilk defada ve her zaman önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak üretmek bu anlayışın gereklerinden biridir.

### 1.3.5.3 Ölçüm ve istatistik

Rekabetin temel kriteri olan kalite, maliyet, termin (hız) üçlüsünde üstünlük sağlamak için örgütün her yönü ile gelişmesi gerekir. Gelişmede ölçümle ortaya çıkar. Çünkü ölçülemeyen şey geliştirilemez. Bu nedenle ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarından birisidir. İstatistiğin özellikle üzerinde durulmasının sebepleri<sup>122</sup>: a) Doğa olaylarının tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenlik ancak istatistikle ölçülebilir. b) Hataların çoğunluğu değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik bilimi teknikleri yardımıyla değişkenliğin özelliklerini ve hataların kaynağının tesbit edilmesini sağlar. c) İstatistik teknikleri analize yardımcı olur, iletişimi kolaylaştırır ve konuya farklı yönlerden bakınların aynı yönde bakış açısı yakalamalarını sağlar.

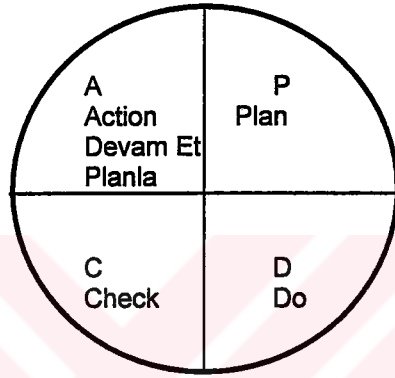
Ölçüm ve istatistik yardımıyla örgüt çalışmalarında başarıya ulaşılması hedeflenir. Aşağıda Deming Döngüsünden kısa bahisle bazı teknik ve yöntemler ile istatistiki kontrol araçlarının isimlerinden bahsedilecektir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında kullanılan kontrol aşamasında en önemli araç Shewhart’ın ilk defa kullandığı ve bugün Deming veya PDCA Döngüsü adı verilen

<sup>121</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.33

<sup>122</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 34

döngüdür. (Şekil-5) Döngü (Plan-Do-Check-Action /planla – uygula - kontrol et - devam et)'den oluşur. Örgüt faaliyetlerini iyileştirmek üzere yapılan bir dizi işlem den oluşur. P'de İşletmenin plan, politika ve stratejilerine uygun amaçlar ve hedefler belirlenir. D'de plan doğrultusunda yapılması gereken şeyleri uygulamaya geçilir. C'de yapılan çalışmaların sonuçları denetlenir. Hedeflerle sonuçlar karşılaştırılır. A'da düzeltilmesi gereken şeyler varsa düzeltilir yoksa gereken hedefe varılmıştır. Sürekli gelişmeyi sürdürmek üzere yeniden P'ye gelerek işlemlere devam edilir ve sürekli gelişme devam ettirilir.



**Şekil - 5 Deming Döngüsü (PDCA-Shewhart Döngüsü)**

Sürekli gelişme sürecinin bir örgütte kalıcı ve sürekli yükselen bir trend izlemesi yönetim felsefesinin ve modelinin bu anlayışa uygun olmasına bağlıdır.

Bunlardan başka kullanılmakta olan teknik ve yöntemlerden bazıları da Aksiyon planı, Benchmarking, Beyin Fırtınası Yöntemi, Vızıltı Grupları Yöntemi, (Aşağıda açıklanacaktır.) Dizayn Mühendisliği, Kalite Maliyeti, Müşteri İstekleri Analizi, Müşteri-Üretici Modeli, Müşteri-Üretici Anket Çalışması, Görüşme ve Mülakatlar Yapılması, Güç Alanı Analizi, İşleyiş Diyagramı, Oylama Yöntemi, Nominal Grup Tekniği ile Radar Tekniğidir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında kullanılan istatistiksel kontrol araçları olarak (Pareto Analizi, Neden Sonuç Diyagramı, Histogramlar, Kontrol Çizelgeleri, Süreç Akış Diyagramları, Dağılım Diyagramları, Hareket Çizelgeleri, Kontrol Tabloları), Yedi Yeni Araç (Yakınlık Diyagramı, İlişki Diyagramı, Matris Diyagramı,

Ağaç Diyagramı, Ok Diyagramı, Proses Karar Program Tablosu, Matris Veri Analiz Diyagramı) adı verilen istatistiksel araçlardır.

#### 1.3.5.4 Sürekli gelişme (KAİZEN)

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli “Sürekli Gelişme”ye dayalıdır. Öncüsü Masaaki Imai'dir. KAİZEN değerler sistemi herşeyin, her düzeyde, her zaman sonsuza dek iyileştirilmesidir. En alt düzeydeki procesten, tüm şirketi içine alan Hedeflerle Yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi –o seviye ne olursa olsun- sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmeden önde bulunan rakipleri yakalamak ve onları geçmek imkansızdır.<sup>123</sup>

Japonlar bu sürekli gelişme sürecini KAİZEN olarak tanımlarlar. Bu felsefenin ardında işletmenin tüm faaliyetlerinin sürekli olarak geliştirilmesi vardır. KAİZEN, mükemmeliyete giden sonsuz bir yolculuktur. Hedef hem süreçlerin hem de insanların iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yöneliktir. Süreç alanları; personel, iş yönetimi, sistemler, malzeme, süre, tesisler, araç-gereç, makinalar, yerleştirme düzeni, üretim düzeyleri, stoklar, düşünce tarzıdır. Süreç öğeleri, insan, makine, malzeme, metod ve ölçümdür. Bu öğeler yapılan iş ne olursa olsun her süreçte mevcuttur. Bunların sorgulanması gerekir. Sorgulama *Beş "N" ve Bir "K"* ile yapılmaktadır. *Beş "N" ve Bir "K"*'nin kullanılması çalışanların süreçler üzerinde yoğunlaşmalarını ve sorgulamalarını sağlar. *Beş "N"*; Ne, Nerede, Ne Zaman, Niçin ve Nasıl'dır. *Bir "K"*; Kim'dir.

*Ne*; Ne yapılıyor, Ne yapmalı?

*Nerede*; Nerede yapılıyor, Nerede yapılmalı?

*Ne Zaman*; Ne zaman yapılıyor, Ne zaman yapılmalı?

*Niçin*; Niçin yapılıyor, Niçin o şekilde yapılıyor?

*Nasıl*; Nasıl yapılıyor, Nasıl yapılmaktadır?

*Kim*; Kim yapılıyor, Kim yapmalı?

KAİZEN'de, ulaşılan kalite düzeyinin sürekli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gereken her durumda değişikliklerin yapılması yatar. Bunun için oluşturulmuş

<sup>123</sup> Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.33

sistematik bir süreç ve bu sürecin sürekli olarak geliştirilmesi vardır. Kalite, arayışında hata tespit ve hata önleme felsefelerinden sonra gelen ve daha yüksek bir kalite bilincini yansıtan sürekli geliştirme yaklaşımıdır. KAİZEN'e göre, örgüt şu anda ne kadar iyi işler yapıyor olursa olsun daha iyisini yapabilir anlayışı ön plandadır.

Sistemin yürütmesinde bütün yönetim kademelerine büyük görevler düşmektedir. Başta üst yönetim olmak üzere orta ve alt kademe yöneticileri ayrıca çalışanlarda çeşitli görevleri, rolleri üstlenmek durumundadırlar. *Üst kademe yönetim grubunun rolü;* Sürekli gelişmeyi (KAİZEN) temel bir strateji olarak ortaya konmasını sağlamak, bu stratejiyi kuruluşun her birimince anlaşılıp kabul edilmesini sağlamak, gerekli kaynakları tahsis etmektir. *Orta kademe yönetim grubunun rolü;* üst kademe yönetimce belirlenen politikaların uygulanması, iş standartlarının belirlenip uygulanması ve iyileştirilmesi, tüm çalışanların KAİZEN düşünce ve uygulamasını tam olarak benimsemelerini, sorun çözme ve iyileştirme tekniklerini etkili olarak kullanmalarını sağlamaya yönelik eğitim almalarını sağlamaktır. *Alt kademe yönetim grubunun rolü;* kendi işlevsel birimlerinde KAİZEN yaklaşımının uygulanması, yaklaşımı uygulamaya yönelik plan ve programlar hazırlanması, iletişimin iyileştirilmesi, çalışanların moralinin en yüksek düzeyde tutulması, takım çalışmalarında öncülük ve rehberlik görevi yapılması, iyileştirme önerilerinde bulunması ve çalışanlarında iyileştirme önerilerinde bulunmasını sağlayacak ortamın oluşturulmasıdır. *Çalışma gruplarının yani işgörenlerin rolü ise;* KAİZEN faaliyetlerine takım çalışmalarında yer alarak katılmak, iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunmak ve iyileştirme çalışmalarında bulunmak, birimlerarası eğitim faaliyetine katılarak iş beceri ve yeteneklerini en üst düzeye çıkarmaktır.

Sürekli gelişmenin sağlanması amacıyla günümüzde uygulanan bazı teknikler geliştirilmiştir. Bu teknikler; *Süreç Yönetimi* (süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, kontrol edilebilir ve rekabet edilebilmesi ile ilgilidir.), *Süreçlerin Yeniden Düzenlenmesi* (süreçlerde katma değer meydana getirmeyen aktivitelerin atılması ve değer katanların basitleştirilerek sürekli gelişmenin sağlanması ile ilgilidir.) gibi.

### 1.3.5.5 Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu

Toplam Kalite Yönetiminin örgüt içinde yaygınlaştırılmasına üst yönetim liderlik etmelidir. Bunun için atılacak adımlarda değişimi sağlayacak her türlü girişimde üst yönetim istekli, samimi ve destek içinde olmalıdır. Örgüt plan ve stratejilerinin yerine getirilmesi sırasında üst yönetim belirgin bir şekilde sürece katılmalı, bunlarla bütünleşmeli, işgörenlerin duygularını ihmal etmeden kalite tutum ve davranışlarını en alt kademe çalışanlarına ulaştırarak örgütün her türlü faaliyetlerini desteklemelidir.

Kalite stratejisinin başarısı mutlak olarak üst yönetimin desteğine, samimiyetine ve sürekli iyileştirme eğilimine bağlıdır. Temel bir strateji olarak bu destek ile dinamik stratejilerin oluşturduğu diğer bileşenlerin de ihmal edilmemesi bir zorunluluktur. Bu dinamik stratejiler, sıklıkla köklü davranışsal değişiklikler demektir. Fakat daha da önemlisi Toplam Kalite Yönetimi, görüşlerde kabul edilen mantıksal sonuçlarda değişimler gerektirir.<sup>124</sup>

Günümüz şartlarında kaliteye yönelme sürecinde klasik yöneticilik usulleri ile başarılı olmanın zorluğu Toplam Kalite Yönetimi için yeni bir yöneticilik tarzı getirmiştir. Her işletme için zorunlu bir hedef haline gelen müşteri tatmini, mutlu bir çalışma ortamı ve kaliteye dayalı işletme kültürü, yöneticinin sorumluluk alanının yeni sınırlarını belirlemektedir.<sup>125</sup>

Yönetimin başarıya ulaşması amacıyla üst yönetimin aşağıda belirtilen faaliyetleri gerçekleştirmek durumundadırlar<sup>126</sup>.

- Örgütün temel kalite konularını belirleyerek, bir kalite geliştirme takımının veya problem çözme grubunun lideri veya üyesi olarak bu konuların araştırılmasına kişisel olarak katılmak,
- Bir Toplam Kalite komitesinin veya kalite kurulunun oluşturulmasına katkıda bulunmak,
- Toplam Kalite Yönetimi konularında uygun eğitim ve öğrenim görmek ve bu eğitimi tamamladıktan sonra örgütün diğer üyelerinin eğitimine katkıda bulunmak,

<sup>124</sup> James Graham, "Quality of Working Life and Total Quality Management, *International Journal of Manpower*, Vol. 13, No.1, 1992, s. 43

<sup>125</sup> Fulya Savran, "Liderlik Arayışında Yeni Gelişmeler ve Yöneticilerin Liderlik Olgusuna Bakışları", *Management Clup Work*, Marmara Üniversitesi, Kasım 1990, s. 7

<sup>126</sup> Ergun, Ülkü, Toplam Kalite Yönetiminin Benimsenmesinde Üst Yönetimin Rolü, *Düşünceler-Ege Üniv.İletişim Fak.Der.*, Yıl:10, Sayı: 9, S.231



- Kalite planlaması, denetleme ve geliştirme toplantılarına katılmak,
- Kalite geliştirme uygulamalarının durumu ile ilgili düzenli denetim ve incelemeleri teşvik etmek,
- Müşteri şikayetleri ile ilgilenmek, müşteri ve tedarikçileri ziyaret etmek,
- Müşteri seminer ve panellerine liderlik etmek,
- İşletmenin tüm alan ve fonksiyonlarını düzenli olarak ziyaret ederek kalite gelişimi ile ilgili konuları tartışmak,
- Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili konularda iletişimde bulunmak.

Görüldüğü gibi üst yöneticilerin liderliğiyle gerçekleştirilecek bu faaliyetler; örgüt içindeki tüm çalışanlara bu felsefeyi benimsetmeye ve örgüte olan bağlılık duygularını artırmaya yöneliktir. Toplam kalite yönetimini buldukları örgüt içinde uygulayacak yöneticiler kalite politikalarıyla ilgili olarak plan ve stratejilerini belirleyip bu çerçevede uygulanacak faaliyetlere aktif olarak katılmalıdır. Yönetim için gerekli araç ve yönetici davranışları ile desteklemenin önemli olduğu yönetim anlayışında, üst yönetim liderlik rolünü üstlenerek, tüm çalışanlarla birlikte sürekli geliştirme yollarını aramalıdır.

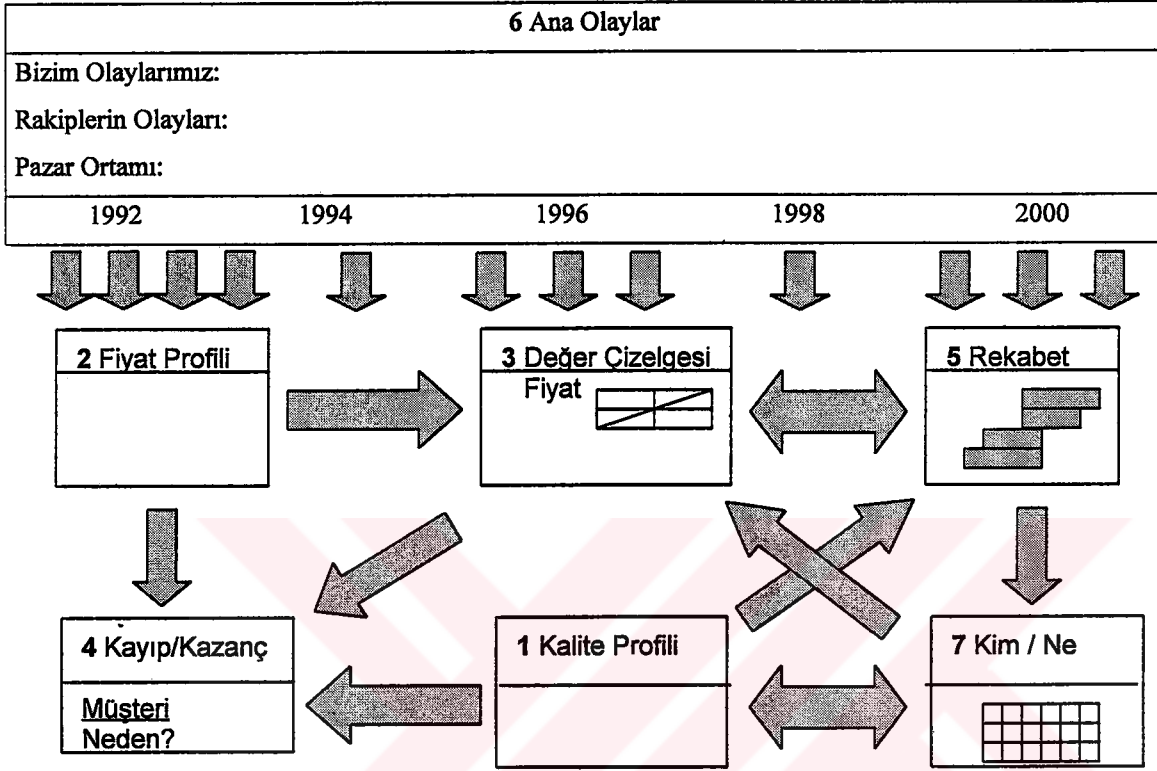
#### 1.3.5.6 Müşteri odaklılık

Toplam Kalite Yönetimi örgütün dikkatini müşterinin ihtiyaçlarını karşılama ve bunun önemi üzerine yoğunlaştırır. Çünkü mal veya hizmetin kalitesini en son noktada müşteri değerlendirir. Genel anlamda müşteri alıcı durumunda olmalıdır. Günümüzde rekabetin artması örgütleri müşteri üzerinde odaklanmasını gerekli kılmıştır. Daha iyi rekabet şartları elde edebilmek, daha kaliteli mal üretmek, müşteri talebini artırmak, yeni mal veya hizmet imkanları ortaya koyarak onlara ulaşmada örgütleri ve yöneticilerini yeni yol ve yöntemler bulma durumunda bırakmıştır. Uzun dönemde örgütün amaçlarına ulaşması müşterilerde oluşturulacak güvene bağlıdır.

Ayrıca şu hususunda belirtilmesi gerekir. Müşteri günümüzde sadece örgütün mal veya hizmet sunduğu veya bunu talep eden, satın alan kişi veya diğer kuruluşlar değildir. Bunun yanında bir de iç müşteri vardır. Örgüt içindeki her bir çalışan hem diğer çalışanların müşterisi hem de diğer çalışanlara mal ve hizmet sağlayan kişilerdir. Müşteri neye göre satın alır? İç müşteri ve iç müşteri memnuniyeti ilgili bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

*Müşteri neye göre satın alır? Müşteri, seçimini ona kazandırılacak değere göre yapar. Müşteri gözünde değer aşağıdaki basit formülle özetlenebilir:*

$$\text{Değer} = (\text{Ürün Kalitesi} + \text{Servis Kalitesi}) / (\text{Alım Fiyatı} + \text{Ömür Maliyeti})^{127}$$



Yani müşteri toplam maliyete ve gözükten toplam kaliteye bakmaktadır. Kalitenin parasal olmayan tüm unsurları da içerdiği unutulmamalıdır. Müşteri ürüne, hizmete ve de imaja para vermektedir. Kalite, Fiyat ve Verilen Değer birbirlerine bağımlıdır. Müşteri değer analizi Şekil 6’da görüldüğü gibidir.

*Şirketin Kalite Profili:* Müşterilerin algıladığı şekliyle her bir kalite unsuru için görece ağırlık ve performans sonuçları rakiplerle karşılaştırılır.

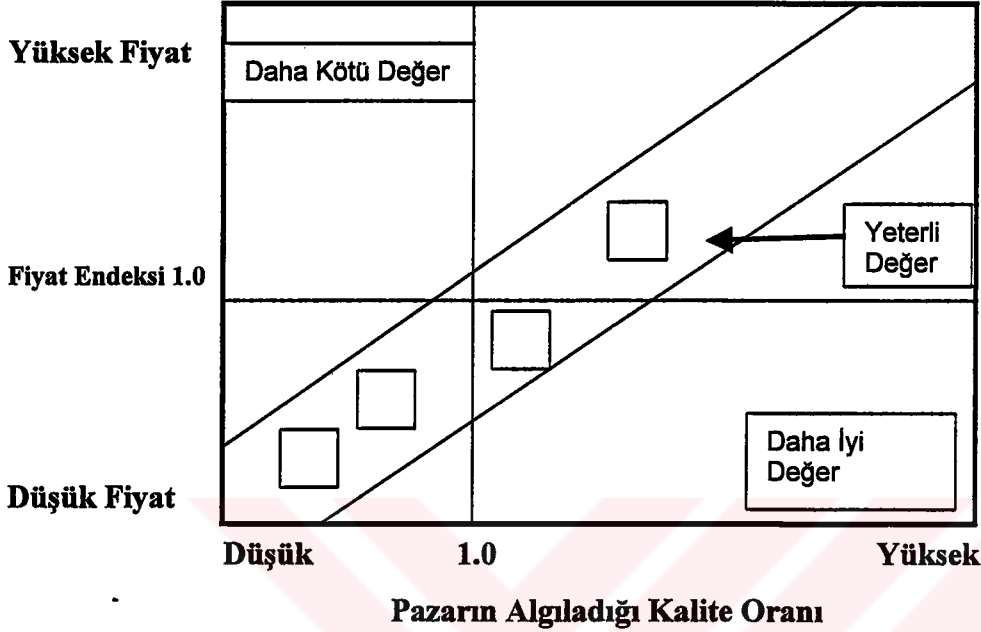
*Şirketin Fiyat Profili:* Burada ayrıca hem tahmini ve hem de gerçek göreceli fiyat verilmelidir.

*Müşteri Değer Haritaları (Çizelgesi):* Burada önemli rakiplerin fiyat/kalite değerleri her bir Pazar için verilmelidir. (Şekil 7)

<sup>127</sup> Netas.com.tr/Netas/TKY/ilişkiler\_t.htm, “Toplam Kalite Yönetimi-Müşteri, Tedarikçi ve Çalışanlar ile İlişkiler” *İnternet*, 1999 s. 2

<sup>128</sup> Netas., ilişkiler, a.g.m., s.2

*Kazanılan/Kaybedilen Sipariş Analizleri:* Rakiplerle her karşı karşıya gelindiğindeki en son satış faaliyetleri ile kayıp ve kazançların nedenleri gösterilir.



**Şekil-7 Müşteri Değer Çizelgesi**

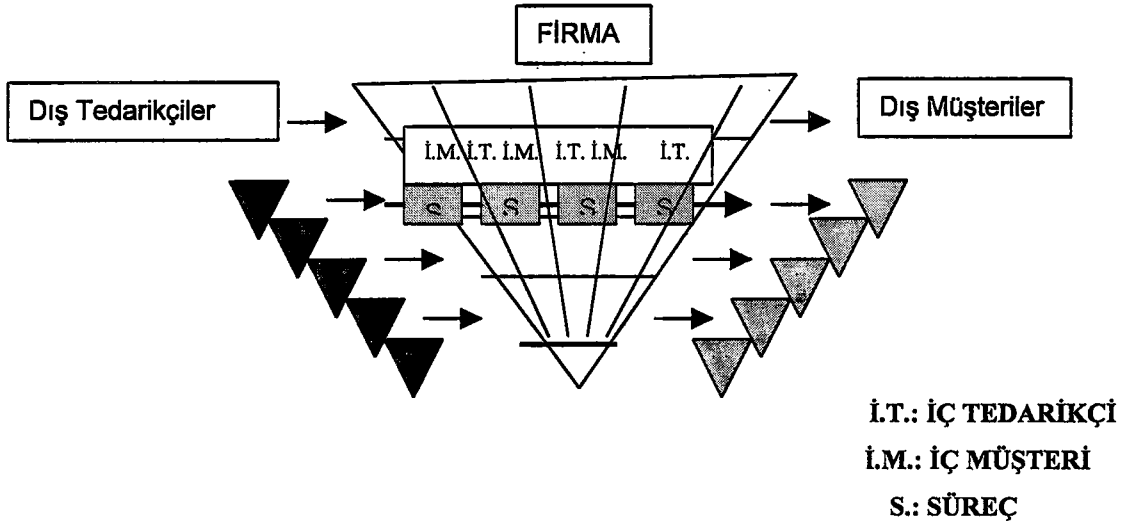
e) *Kıyaslama Şeması:* Müşteriye sunulan değerlerin elemanter bazda rakiplere göre gösterimidir.

f) *Önemli Olaylar Çizelgesi:* Rekabet edebilirliği iyileştirmek için yapılacak her bir faaliyetin müşteriye sunulan değere etkisini rakiplere göre sürekli izlemek için kullanılır.

g) *Kim/Ne Matrisi:* Temel kalite öğelerini süreçlere bağlar ve kimin süreç sahibi olduğunu belirtir.

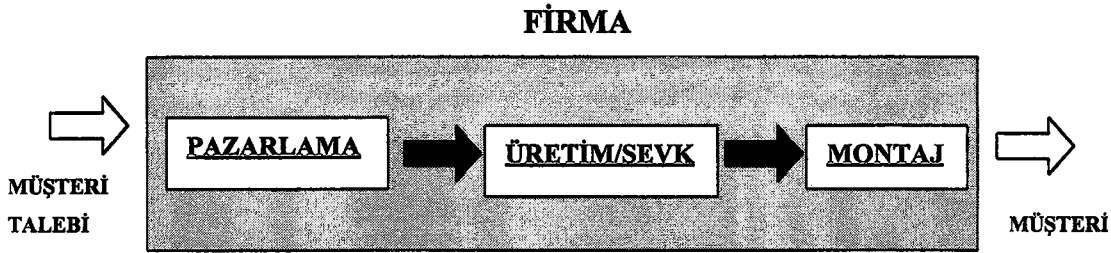
*İç müşteri ve iç müşteri memnuniyeti:* Genel anlamda, iç müşteri memnuniyeti dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için firma içindeki süreçlerde birbirine ürün/hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir.<sup>129</sup> Şekil-8'de dış tedarikçiler, firma ve dış müşteriler arasındaki ilişki gösterilmektedir.

<sup>129</sup> Netas.com.tr/netas/TKY/icmusm\_t.htm, "Toplam Kalite Yönetimi-İç Müşteri Memnuniyeti" *İnternet*, 1999, ss.1-3



**Şekil-8 Dış Tedarikçi, Firma, Dış Müşteri<sup>130</sup>**

Dış tedarikçiler firmaya mal veya hizmet sunanlar, dış müşteriler de firmadan mal veya hizmet alanlardır. Buna benzer olarak örgüt içindeki süreçlerde de iç tedarikçiler ve iç müşteriler bulunmaktadır. Örgüt içindeki tüm süreçlerin akışında mal veya hizmet veren fonksiyonların (iç tedarikçiler), mal veya hizmeti alan fonksiyonlarla (iç müşteriler) olan ilişkilerindeki problemlerin giderilmesi, süreçlerin sürekli iyileşmesini, gereksiz işlerin azaltılmasını sağlayarak, verimliliği ve örgütün karlılığını artırır.



**Şekil-9 Müşteri, İç Müşteri, İç Tedarikçi İlişkisi<sup>131</sup>**

Şekil-9'da da firmaya gelen bir müşteri talebinin karşılanması için firma içindeki bir sürecin akışında fonksiyonların birbirleriyle olan iç müşteri-iç tedarikçi ilişkileri görülmektedir.

<sup>130</sup> Netas., İcmusm., s. 1

<sup>131</sup> Netas., İcmusm., s. 1

Müşteriden gelen bir talep pazarlama bölümü aracılığı ile üretim ve sevkiyat bölümüne iletilir. Burada pazarlama, üretim ve sevkiyat bölümünün iç tedarikçisidir, üretim ve sevkiyatta pazarlamanın iç müşterisidir. Benzer şekilde bir sonraki aşamada dış müşteri talebinin karşılanması için bu kez üretim ve sevkiyat bölümü montaj bölümünün iç tedarikçisi durumuna gelmiştir.

İç müşteri memnuniyeti birbiriyle ilişki içinde olan bölümlerin karşılıklı olarak kalite, zamanlama, güvenilirlik, işbirliği ile açık bir iletişim içinde bulunması ile mümkündür.

### **1.3.5.7 Tedarikçilerle işbirliği**

Örgütlerin değer oluşturma zinciri tedarikçilerle başlar. Mal veya hizmetin kalite ve maliyetleri tedarikçilere de bağlıdır. Örgütlerde mal veya hizmet üretmek amacıyla yapılan işlemlerin parasal olarak en büyük ağırlıklı kısmını genellikle hammadde, yarı mamul vs. temin etmek maksadıyla tedarikçilerle işbirliğini gerektirdiğinden stratejik öneme sahiptir. Onların yetenekleri, sürekli gelişme çabalarımızın başarılı olmasında anahtar unsurlardandır. Tedarikçilerle güvene dayalı, uzun dönemli çalışma ve çabalar, onlarla ortak gibi çalışarak, rekabet gücünü artıracak girdileri en kaliteli, ekonomik ve hızlı şekilde tespit ve temin etmek, Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşmasında en önemli öğelerden birisini teşkil eder.

### **1.3.5.8 Çalışanların geliştirilmesi ve eğitim**

Çalışanların geliştirilmesi için öncelikle örgüt içinde değişimin gerekliliğine inanılması gerekir. Ayrıca üst yönetimin liderliğinde, müşterilere hizmetin en önemli görev olduğunun kabul edilmesi, insan kaynaklarına önem verilmesi, yetkilerin mümkün olduğu kadar işi yapanlara devredilmesi, sıçrama ile sürekli gelişmenin birlikte yürütülmesi, bütünleşik yönetime geçilmesi (iş parçalarına bölen sorumluluğu parçalarla sınırlayan dar çerçeveli organizasyondan uzaklaşarak değer meydana getiren birimlerin örgütlenmesine geçilmesi), grup çalışmalarından yararlanılması ve tüm bunların gerçekleşebilmesi çalışanların geliştirilmesi gerektiğini ortaya koyar. Bu nedenle çalışanların eğitilmesi, eğitimin bir yatırım olarak görülmesi<sup>132</sup> başarının genel

<sup>132</sup> [tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3.html/internet,2001](http://tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3.html/internet,2001), s.4

anahtarıdır. Çalışanlardan Toplam Kalite Yönetimine katkı, çalışanlara yetki delegasyonu yani hiyerarşinin azaltılması, öneri sistemleri ile grup çalışmalarında başarının ödüllendirilmesi “açıkkapı” politikası ve şeffaf yönetim ile dönüşümlü iş (job rotation), iş zenginleştirme ve esas işin yanında fahri olarak başka görevlerin üstlenilmesi ile çalışanların gelişimi sağlanır<sup>133</sup>.

Çünkü örgüt çalışanlarının potansiyelleri örgütün rekabet gücünü belirler. Çalışanlara verilecek güven ve onlara sağlanacak yetkiler bu potansiyellerin ortaya çıkmasını destekler. Sürekli gelişme amacı ile çalışanların bu sürece katılımlarının sağlanabilmesi, onlara sağlanacak iyi eğitim imkanları ile daha çok öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye yönelik tüm faaliyetler eğitim vs. ortaya konarak, örgütün başarıya ulaşmasında önemli rol oynar.

### 1.3.6 Toplam Kalite Yönetimini başarıya ulaştıran etmenler

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı örgüt için büyük ölçüde değişimi ifade ettiği yukarıda belirtilmişti. Değişim sürecini biçimlendirmede etkili olan, değişim sürecine damgasını vuran ve bu süreci biçimlendirmede etkili olan bir takım unsurlar, faaliyetler vardır. Bunlar değişimin gerekliliği, vizyon (örgütün değişimle nereye gideceği), başarı, ruh, yapılar, kapasiteler, sistemlerdir. Bu unsurlar hedeflerin tespit edilmesinde merkezi rol oynarlar, örgütü harekete geçirirler. Mevcut durum karşısındaki alternatiflerin ortaya konulması, örgüt sahip olduğu imkanları ile örgütün karşı karşıya kaldığı tehditlerin açık hale getirilmesi, birlik duygusundan hareketle, geleceğe yönelik olarak çalışanlarda inanç oluştururlar ve çalışanları motive ederek ortak bir gayeye ulaşmada önemli rol oynarlar.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının sayılan bu faaliyetler neticesinde örgüt içinde uygulanmasıyla örgütü başarıya götürmek için bir takım koşulların yerine getirilmesine gerek vardır. Çünkü bu anlayışı benimseyen ve örgüte uygulayan yönetimin başarıya ulaşması hayati önem taşır. Örgütü başarıya ulaştıracak bu etmenler<sup>134</sup>:

1. İşletmede görevli herkes kalite amaçlarını kavramış olmalıdırlar.

<sup>133</sup> tusiad.org., agm., s.6

<sup>134</sup> Sıtkı Gözlü, *Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi Ders Notları*, İTÜ, İşletme Fak., İstanbul



2. Tüm çalışanların örgütsel hedeflere bağlılığı sağlanmalı ve bu yönde koordine edilmelidir.

3. Kalite kontrolünde görevli kişilere sorumluluklar, yetki ile birlikte verilmeli, kademe sayıları azaltılarak yalın organizasyon prensipleri benimsenmelidir.

4. Yöneticiler, hizmet sürecinin daha etkili ve tutarlı hale getirilmesi için gereken önemi vermelidir.

5. Ne kadar mükemmel olursa olsun hizmet, üretim ve kalite sisteminin daima iyileştirileceği gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.

6. Müşteri beklentilerini ve doyumunu değerlendiren geri besleme (Feedback) programları oluşturulmalıdır. Çünkü tüketicilerin ürün hakkındaki düşüncelerinin etkin bir geri besleme mekanizması ile yöneticilere iletilmesi ve gerekli değişiklik kararlarının süratli bir şekilde alınması, müşteride azami memnuniyeti sağlayacak dolayısıyla bundan örgüt kazançlı çıkacaktır.

Bunlardan başka şu etmenleri de saymak gerekir. a) Örgütün ana hedefi müşteri tatmini olmalıdır. Nihai müşteriler yanında faaliyet zinciri içerisindeki müşterilerle yani örgüt içi satıcı ve alıcı halkalarında da tam müşteri tatmini sağlanmalıdır. b) Toplam Kalite Yönetiminin başarısı için en önemli konularından biri olan eğitimin her kademedede uygulanmasıdır. Eğitim yönetimin programına uyumlu olmalı, yöneticiler yeni liderliğe uyum için eğitilmelidirler. c) Başarılı örgüt organizasyonunun temel taşlarını, ortak hedef ve sorumluluklara sahip, koordinasyonu sağlayacak bölümlerarası yetkililerden oluşan ekipler teşkil ettirilmelidir. d) İletişimin rahatlıkla sağlanabilmesi için herkese açık bir iletişim ve bilgi sisteminin kurulması gerekir. e) Bir üründen beklenen özellikler spesifik, kapsamlı, kolay anlaşılır ve ölçülebilir nitelikte olmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının başarıya ulaşması bunun doğru anlaşılmasına ve uygulamaların tutarlı olmasına bağlıdır. Kalite problemlerini daha meydana gelmeden önce teşhis etme ve önlem alma politikasının benimsenmesi çok önemlidir. Yüksek kalitenin yönetici-çalışan arasında güven ve amaç birliği ile gerçekleştirilebileceği asla unutulmamalıdır. Çünkü müşterilere sunulacak kaliteli hizmet anlayışı başarı için önemli bir faktördür. Burada çalışanlar önce kendilerini müşteri yerine koyup nasıl davranılması gerektiğini beklerse ona göre hareket etmesini gerektirir. Bu nedenle sorumluluk üstlenerek ve kendilerini sürekli geliştirerek, çalışma

arkadaşlarıyla sahip olunan bilgi ve becerilerini paylaşıp yardımlaşarak, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere etkin iletişim kurup sürekli gayret içinde olması gerekir.

Yöntem bu yönde uygulandığında örgütün giderek büyümesine, gelişmesine neden olur. Böylece örgütler genel ekonomi içinde denge ve düzenliliklerini kaybetmeden faaliyetlerini sürdürürler, hem kendileri kazanıp güçlenirler hem de ülkenin ekonomik gelişmesine önemli katkılar sağlarlar.

#### **1.4 Örgütlerin Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Nedenleri**

Yapılan uygulamalar ve çalışmalar sonucu ortaya çıkan ve değişime neden olan bu yeni yönetim anlayışının ortaya çıkış nedenleri, başta bugün içinde bulunulan durumdur (globalleşme, aşırı rekabet, sürekli gelişmeler ve hızlı değişim vs.). Örgütler için hayati önem taşıyan belirsizlikler, değişim isteyen çıkar sahipleri (örgüt sahipleri, çalışanlar ve hizmet bekleyen müşteriler), örgütün ve yönetimin ulaşmak istediği hedefler ve bunlara bağlı olarak yapılması gereken hatta zorunlu olan iyileştirme arzusu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı örgütlerin işleyişlerinin kompleks ve büyük olmaları nedeniyle en üst kademedeki en alttaki çalışanına kadar örgüt için birlikte çalışmayı gerekli kılar. Çünkü örgüt içinde meydana gelebilecek her türlü sorun birlikte çalışmayla daha kolay çözüme kavuşturulur. Bu nedenle yönetimce sorunun temelinden kavranması, çözüm yolu önerilmesi, çözüm için eğitim seferberliğinin sürekli gündemde tutulması, gelişmek için sürekli değişimin gereğini yerine getirmek bir zorunluluktur. Yapılan değişimlerin ölçülmesi, yol göstermesi, örgütü sürekli iyileştirmesi nedeniyle gelişimi sağlaması birer nedendir. Sürekli iyileştirmeler örgütü hedefe doğru yöneltir.

Günümüzde insan kaynaklarının önemi iyice ortaya çıktığından, yaklaşımın temelinde olan insana ayrı bir önem verilmektedir. Geleceğe emin adımlarla yürümek isteyen örgütler bunu göz ardı etmeyerek insan kaynağına gereken önemi verecek, örgütlerine anlayışı yerleştireceklerdir. Bu yüzden felsefesinde, sorunları çözücü bir yapısallıkla insana yönelik yaklaşımı vardır.

#### 1.4.1 Toplam Kalite Yönetiminin yararları

Toplam Kalite Yönetiminin uygulamaya konulmasıyla örgüte sağlayacağı yararları maddeler halinde şöyle sıralanabilir:

1. Üretilen mal veya hizmetin pazarlanabilirliğini geliştirmek ve rekabet gücünü artırmak,<sup>135</sup>
2. Örgütlerde israfı sonuçlanan ve işe yaramayan faaliyetlerin önüne geçerek kaynakların etkin, verimli ve rasyonel kullanımını geliştirip optimize ederek maliyetleri ve özellikle denetim maliyetlerini azaltmak,
3. Profesyonellik ve mükemmellik olarak karakterize edilen işlem yönetimi için katılım girişimini açıkça gösterecek bilgi-iletişim kanallarının ve iş gücünün motivasyonunu sağlamak<sup>136</sup>,
4. İş kurallarının ve prosedürlerin “kalite” kavramı çerçevesinde tanımlanmasını gereklilik olarak kabul eder,
5. İşgörenlere yeni yetenekler kazandırarak işin her alanında kaliteyi teşvik edip tüm örgütün müşteriye odaklanmasını sağlar.
6. Kalite ve müşteri tatminine önem vererek yeni müşterilerin kazanılmasına imkan sağlar ve örgüte daha etkili rekabet edebilme kabiliyeti kazandırır.<sup>137</sup>

#### 1.4.2 Toplam Kalite Yönetim felsefesinin örgüt içinde oluşturulması

Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi; kaliteye ulaşmak için örgütün tamamının üretim sürecine katılmasıdır. Örgütün tüm unsurları kalite ile ilişkili olduğu varsayıldığından beşeri ve fiziki unsurların tamamının, sorumlu tutulması gerekir. Tabii ki asıl sorumluluk başta üst yönetimdir. Bu amaç doğrultusunda tüm örgüt uyum içinde olacak şekilde yapılandırılır.

Toplam Kalite Yönetimi, örgüt kültürünün yapılandırılmasıyla başlar, kalite politikalarının belirlenmesi ve uygulanması için örgütlenme ve görevlendirme şeklinde devam eder. Örgütün amacına uygun çalışma ortamı oluşturulmak üzere, yönetsel

<sup>135</sup> Sarah Cool, *Customer Care: Implementing Total Quality in Today's Service-Driven Organizations*, London: Kogan Page, 1994, s. 69;

<sup>136</sup> Thomas H.Bery, *Managing The Total Quality Transformation*, New York, McGraw-Hill, Inc, 1971, s. 112

<sup>137</sup> Tony Morden, *Business, Strategy and Planning: Text and Cases*, St. Lois, McGraw-Hill Book Com., 1993, s.184

politikalar ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklardan oluşan sistem oturtularak, Toplam Kalite Yönetimine uygun örgüt kültürü oluşturulur. Örgüt üyelerinin her birinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurlar örgüt kültürü unsurlarıdır.

Örgüt kültürünün oluşumu örgütün amaç ve ihtiyaçlarından büyük ölçüde etkilenir. Dolayısıyla her örgüt kültürünün özellikleri birbirinden farklıdır. Bu farklılık örgütün faaliyetleri ve başta üst yönetim olmak üzere çalışanlarından kaynaklanır. Kalite yönetiminde başarı sağlamak için eğitim ve yetiştirmeye büyük önem verilmesi gerekir ve gerektiğinde dışardan danışmanlardan yardım sağlanır. Örgütte kalite yönetimi sistemi oturtulurken sorumluluk alanları, yetki sınırları, çalışmaları en iyi şekilde yapabilecek derecede bağımsız davranabilme imkanları sağlanması gerekir. Ayrıca her kademedeki çalışma grupları oluşturup, istatistiksel yöntemler kullanarak çalışmaların sürdürülmesi gerekir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları araştırılıp, elde edilen bilgiler doğrultusunda örgütün yapı, politika, yönetim, tasarım temelleri oluşturulur.

#### 1.4.2.1 Toplam Kalite politikalarının ortaya konması

Örgüt içinde oluşturulan kalite politikaları, üst yönetimin kaliteye resmi bakış açısıdır. Kalite politikaları üst yönetimin sorumluluğunda olup, bu politikaların uygulanmasında güçlük ve problemlerle karşılaşılması için herkes tarafından açık ve anlaşılır olmalıdır. Kalite politikalarının oluşturulmasında temel alınacak noktalar, örgütün amaçlarına uygun, çalışanlarla birlikte müşterilerin istek ve beklentilerine cevap verecek nitelikte olmalıdır.

Kalite uygulayıcılarının işlerini sürekli gelişme sürecinde tutabilmelerini sağlayacak bir takım öneriler -Kalitenin 10 Emri- ileri sürülmektedir<sup>138</sup>. Bunlar:

- Önce deney yapıp test edilmelidir,
- Veri tabanı oluşturulmalıdır,
- Veri tabanında kullanılmak üzere bilgi toplanmalıdır,
- Toplanan bilgilerin kullanılabilmesi için bilgilerin analizi yapılmalıdır.

<sup>138</sup> Richard Blanco, "The 10 Commandments of Quality", *Quality Progress*, V.27, No:1, January 1994, ss. 41-42

- İstatistik kullanılmalı, çünkü istatistik farklılıkların dilidir, istatistik kullanılmadan süreç anlaşılmaz,
- Prosedürler standartlaştırılmalıdır,
- Sonuç denetlenmelidir,
- Tedarikçilerle iletişim kurulmalıdır,
- Kalite için plan yapılmalıdır,
- Kalite eğitimi verilmelidir. Çünkü kalite tekniklerinin ilk adımı eğitimidir. Eğitim programının örgütteki herkesin kaliteden fayda sağlayacağını ortaya koyması gerekir.

Eğitim programının içerdiği konular şunlar olmalıdır<sup>139</sup>:

- Kalitenin ne olduğu, niçin uygulanmak istendiği ve örgüt içinde nasıl tanımlandığı,
- Toplam Kalite Yönetiminin geleneksel sistemden farklı yönleri,
- Yeni anlayışın neden herkesin katılımını ve desteğinin gerektirdiği,
- Tüm hiyerarşi kademelerinin görevleri,
- Bilginin seçme, toplama, sistematik hale getirilme ve kullanılma teknikleri,
- Problem çözümüyle ilgili basit yaklaşımlar,
- Tasarım,
- İstatistiksel süreç kontrol,
- Toplam Kalite Yönetimi programının nasıl daha da ilerletilebileceği,
- Gelişmelerin ve düzeltici eylemlerin kaydedilmesi.
- Bu programın yapılması ileri ki yıllarda meydana gelebilecek hataların tekrarlanmamasını sağlar.

#### 1.4.2.2 Örgütlerde Toplam Kalite Yönetimine geçiş aşamaları

Toplam Kalite Yönetiminin örgütlerde uygulanmasında ki aşamalar şöyledir.

1. *Aşama: Örgütün içinde bulunduğu durumun analiz edilesi:* Bunun için genellikle puanlama sistemi kullanılır. Bu aşama problemin belirlenmesi, problemin analizi, çözüm önerisi, çözüm önerisinin uygulamaya konulması ve problemin çözümü

<sup>139</sup> Ian Webb, *Quest for Quality*, London: The Industrial Society, 1991, ss. 62-63

gibi beş adımlı süreci içerir<sup>140</sup>. Yönetim değişim için kararlı olmalıdır ve bu aşamada yapması gerekenler<sup>141</sup>:

- Organizasyonun durumu analiz edilerek değişim sonrasında elde edilecek kazançları görmek,
- Okuma, konferans ve seminere katılmak suretiyle yeni yönetim felsefesini öğrenmek,
- Tüketici perspektifinden organizasyonu değerlendirmek,
- Değişim için avantaj ve dezavantajları; elde edilecek faydaları ve maliyetleri tespit etmek,
- Organizasyonda vizyon, misyon, ilke ve değerleri tespit etmek,
- Organizasyonu değişim için kararlı olduğu konusunda yönetici ve çalışanlarla iletişim kurmak,
- Organizasyonda performans değerlendirmesi ve performansın ölçülmesi ile ilgili sistemi oluşturmaya başlamak.

2. *Aşama* : *Örgütün nereye gideceğinin belirlenmesi*: Burada örgütün amaçlarının belirlenmesi için dışarıdan bir danışman kullanılabilir. Belirlenen amacın açık, somut ve zorlayıcı olması şarttır. Burada örgüt kültürünün yerleşmesi de şarttır<sup>142</sup>. Yöneticilerin sistemi değerlendirdikten sonra bu aşamada yapması gereken faaliyetler<sup>143</sup>:

- Tüketicilerin organizasyonla ilgili düşüncelerini tesbit etmek,
- Yeni sistem içerisinde hedeflenen tüketici kesimlerini ve pazarını tanımaya çalışmak,
- Tüketicilerin ihtiyaçları ve beklentileri ile ilgili bilgi toplamak,
- Elde edilen bilgileri ve verileri analiz etmek,
- Elde edilen bulguları ortaya koyup, bunları orta düzeydeki yöneticilere aktarmaktır.

3. *Aşama* : *Örgütün amaçlarına nasıl ulaşılacağına belirlenmesi*: Bu konuda alınan kararlar açık, somut ve kimin sorumlu olduğu ve neyin, ne zaman yapılacağına

<sup>140</sup> W.Edwards Deming, *Out Of Crisis*, Nineteenth Edition, Cambridge: University Press, 1994, s. 53

<sup>141</sup> George Stephen and Arnold Weinerskirch, *Total Quality Management, -Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*, New York: J.Wiley Inc., 1994, s. 259

<sup>142</sup> Deming, a.g.e., s. 53

<sup>143</sup> Stephen, a.g.e., s. 261



belirlenmesi gerekir<sup>144</sup>. Yöneticilerin tüketiciye dayalı sistemi kurumsallaştırdıktan sonra bu aşamada yapması gereken faaliyetler<sup>145</sup>:

- Mevcut ve potansiyel tüketiciler ile ilgili her türlü bilgiyi tanıyıp analiz etmek,
- Elde edilen bilgilere dayalı olarak organizasyonda süreçleri oluşturmak,
- Kalitenin geliştirilmesi ve tüketicinin tatminini ölçmek için kullanılan araçları değerlendirmektir.

4. *Aşama* : Örgüt amaçlarını ve stratejilerini uygulamaya döktükten sonra yeni kültür gelişmeye başlar, bu aşamada örgütün istenen doğrultuda gidip gitmediği değerlendirilir<sup>146</sup>. Yönetici “en iyi uygulamaları” adapte ederek bir stratejik planlama yaptıktan sonra ki uygulamaları<sup>147</sup>:

- Stratejik planlamada görev alacak yönetici ve çalışanları tesbit etmek,
- Stratejik planlama uygulamasında yönetici ve çalışanlar arasında iletişim için süreç oluşturmak,
- Hayati önem taşıyan kısa ve uzun vadeli organizasyon amaçlarını tesbit etmek,
- Organizasyonda sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için tüm çalışanların katılımını sağlamak,
- Yeni yönetim modelinin kurumsallaşması için süreçleri tam ve süreçler arasındaki işbirliği ve iletişimi sağlamaktır.

5. *Aşama: İnsan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek:*

- Çalışanlara organizasyonun en önemli ve değerli kaynakları olarak davranmak,
- Organizasyondaki çalışanların sağlığı, refahı ve mutluluğu için gerekli tedbirleri almak,

6. *Aşama:* Organizasyonda sürekli gelişmeyi sürdürmektir.

### 1.4.2.3 Örgütlerde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması

Toplam Kalite Yönetimi felsefesindeki amacın, üst yönetimin önderliğinde, tüm çalışanların katılımıyla, çıktının ilk defada ve her zaman doğru olarak alınması olduğu daha önce belirtilmişti. Bu amaçla iletişim süreçleri kullanılarak müşterilerin arzuladığı

<sup>144</sup> Deming, a.g.e. s. 53

<sup>145</sup> Stephen, a.g.e., s. 263

<sup>146</sup> Deming, a.g.e. s. 53

<sup>147</sup> Stephen, a.g.e., ss. 265-269

kaliteli mal veya hizmeti belirleyip, bunu tasarım aşamasında gerçekleştirmek, diğer bir ifadeyle müşteri arzularının sistematik bir biçimde belirlenerek teknik özelliklere dönüştürülmesi<sup>148</sup>, işletmelerde gerek örgüt içi gerek örgüt dışı iletişim süreci ile yüksek kalite, düşük maliyet, zamanında ve kısa sürede teslim ilkeleri hayata geçirilir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi uygulamaya konulurken şu hususlara dikkat edilir<sup>149</sup>:

1. Toplam Kalite anlayışının öncelikle temel bir yönetim anlayışı olduğu kabul edilmeli ve uzun vadeli bir kavram olarak değerlendirilmelidir.

2. Tüm personelin Toplam Kalite anlayışını benimsemeleri sağlanmalı, bunun içinde ikna edici iletişim süreci kullanılmalıdır.

3. Personelin kendi hür iradeleri ile örgüt kalitesini artırmak için üretken güçlerini kullanmalarına gerekli zemin hazırlanmalıdır.

4. Sözlü, yazılı ve görsel iletişim kanallarının etkin kullanımıyla sürekli geliştirilen ve yenilenen örgüt hedeflerinin yaygın bir biçimde tüm örgüte aktarımları sağlanmalıdır.

5. Örgüt içinde çalışanların motivasyonlarını artırma, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltme, işe bağlılık duygularını kuvvetlendirme yönünde gerekli adımlar atılmalıdır.

6. Çağdaş ve teknik bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

7. Kalite süreç ve geliştirme ekiplerine gereken önem ve hassasiyet gösterilmelidir.

Rekabetin çok fazla olduğu günümüzde örgütün hayatta kalabilmesi, kaliteyi sürekli artırarak, değişimlerin zamanında farkına vararak kendini sürekli geliştirmesine bağlıdır. Örgütlerde Toplam Kalite Yönetiminin başarılı olması için yerine getirilmesi gereken diğer hususlarda<sup>150</sup>:

1. Bütün işgörenlerin katılımı gerekir.

2. Standartların açık ve gerçekçi olarak sıkı bir şekilde takip edilmesi gerekir.

3. Sürekli gelişim anlayışının benimsenmesi ve benimsetilmesi gerekir.

<sup>148</sup> Mina Özveren, *Toplam Kalite Yönetimi; Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Yay., İstanbul, 1997, ss. 56-60

<sup>149</sup> Muhsin Halis, *Toplam Kalite Uygulamalarında İç Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama*, Cumhuriyet Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Sivas, 1998, s.140

<sup>150</sup> Halis, a.g.e. s. 141

4. Kalite faaliyetleri ekip çalışması gerektirdiği için gerektiğinde bölümler arası olarak yürütülmelidir.

5. Toplam Kalite Eğitimi kuruluşun her kademesine yeterli seviyede verilmelidir.

#### 1.4.2.4 Örgütlerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında ortaya çıkan zorluklar ile değişimi engelleyen Deming'in 7 ölümcül hastalık ilkeleri

Toplam Kalite Yönetimi programlarının hazırlanması ve uygulanmasında bir takım önemli zorluklar vardır. Doğrudan ve dolaylı olarak ortaya çıkan bu zorluklar bir takım problemleri de beraberinde getirir. Doğrudan ortaya çıkan bu zorluklar:<sup>151</sup>

- Üst yönetimin ve örgütte bulunan bazı grupların ilgisizliği.
- Kısa dönem getirisi olmadığından bazı yöneticiler, kaynakları harcamaya isteksiz ve tutucu davranmaları.

- Toplam Kalite Yönetiminin yavaş yürütmesinde kaynakların azlığı ve maliyet sınırlamaları.

- Kısa dönemde fayda bekleme.
- Çalışanların kalitesi, fazlalıklar ve yeniden örgütlenme,
- Kalite geliştirmenin ölçülmesindeki zorluklar gibi sebepler sıralanabilir.

Yine Toplam Kalite Yönetiminin başarısını engelleyen başka faktörler de vardır. Bu faktörler Toplam Kalite Yönetiminin mahiyetinden bağımsızdır ve bunun yanlış yorumlanmasına sebep olarak birer başarı engeli olarak nitelendirilebilirler.

Toplam Kalite Yönetiminin önünde bulunan bu dolaylı zorluklar ise<sup>152</sup>:

- *Toplam Kalite Yönetimini olduğundan fazla yüceltmek:* Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarıları anlatıldıkça, onu uygulama isteği artar. Ancak gereken çabalar azımsanır, faydaları aşırı bir şekilde çok görülür ve sistemin yerleşmesi için gereken zaman dikkate alınmazsa, beklentiler boşa çıkar, maliyet ve kredi kaybına sebep olunur ve başarısızlık kaçınılmaz olur.

- *Sıradan beklentilere sahip olmak:* İşte yapılacak değişikliklerin her zaman olduğu gibi yeni bir takım zorluklar ve fedakarlıklar getireceğine inanmak.

<sup>151</sup> Tom Redman, "Is Quality Management Working in the UK", *Journal of General Management*, Vol. 20, No.:3, Spring 1995, ss. 45-47

<sup>152</sup> A. Warren Schmidt and Jerome D.Finnigan, *TQ Manager*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1993, ss. 18-20

- *Mevcut durumun yeterince teşhis edilmemesi:* Toplam Kalite Yönetimi ciddi bir kültürel değişim olduğundan, başlamadan önce durum çok ciddi bir şekilde tartışılmalıdır. Üst yönetimin duruma bakışı, eğitime yatırım miktarı, takımın değişime karşı tavrı, örgüt liderine olan güven ve ne tür yeni şeylerin öğrenilmesi gerektiği gibi sorunlar iyice anlaşılmalıdır.

- *Yetersiz yetiştirme:* Yeni anlayışı uygulamaları ve yeni şekilde davranmaları isteniyorsa evvela çalışanların bu amaç için eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri gerekir.

- *Sürekli gelişmeyi yapay ve çok karmaşık hale getirmek:*

- *Tutarsız davranmak:* Yetkilendirme, kalite ve takım çalışması kavramlarını devamlı kullanmak, fakat uygulamaya yansıtılmamak,

- *Başarıları fark etmemek ve kutlamamak:* Kişilerin başarılarının görülmesi onları daha da motive edecektir. Kişilerin doğru yaptıkları başarıları eğer tekrar isteniyorsa desteklenmelidir. Takdir edilmediklerinde hayal kırıklıkları daha da derinleşecektir.

Yukarıda sayılan bu doğrudan ve dolaylı zorluklarla ilgili olarak *Deming* organizasyonlarda değişimi engelleyebilecek *yedi ölümcül hastalıktan* bahseder. Bunlar<sup>153</sup>:

1. *Organizasyonda amaç ve hedeflerin bulunmaması:* Uzun vadeli amaç ve hedefi olmayan bir organizasyonun başarılı olması güçtür.

2. *Organizasyonda kısa vadeli düşünme ve kar elde etme amacı üzerinde yoğunlaşma:* Kısa vadeli düşünerek hemen kar sağlama gayreti içinde olmak, organizasyonda kalite ve verimliliğin gelişmesini engeller.

3. *Organizasyonda çalışanların performansını sicil sistemi ve yıllık performans değerlendirmesi yaparak veya buna benzer yöntemlerle belirlemeye çalışma:* Bu yöntemler organizasyonda grup halinde çalışma ruhunu öldürür ve çalışanlar arasında huzursuzlukların artmasına sebep olur.

4. *Yönetimde mobilite:* Bir kuruluştan diğerine sürekli atlama yapan yöneticilerin istihdam edilmesi organizasyonda uzun vadeli düşünülmesini engeller. Bu tür yöneticiler hiçbir zaman organizasyonun ihtiyaçlarını ve problemlerini bilmezler.

<sup>153</sup> Mary Walton, *Deming Management at Work*, New York: G.P.Putnam's Sons, 1990. s. 19

**5. Organizasyonu sadece görünebilir rakamlara bağlı kalarak yönetme:**

Organizasyonda bilinmez veya bilinemez rakamlar mevcuttur. Mesela, organizasyonun hizmetlerinden memnun olan bir müşterinin “çarpan” etkisi (çarpan etkisi=müşteri müşteriyi getirir-müşterilerin memnun edilmesi yeni müşteriler sağlar-)bilinemez. Bu bakımdan sadece bilinen ya da görünen rakamlarla kendini sınırlama.

**6. Aşırı sağlık harcamalarına dikkat et:** Organizasyonda aşırı sağlık harcamaları, mal ve hizmetlerin nihai maliyetlerini artırır.

**7. Aşırı avukatlık harcamalarına dikkat et:** Organizasyonda davalar için yapılan harcamaları yakından izlenmesi gerektiğini 7 ölümcül hastalık olarak belirtir.

Toplam Kalite Yönetimi örgütte değişim gerektiren bir husustur ve değişim esnasında yukarıda sayılan zorluklar muhakkak kendini gösterir. Değişimi engelleyen bu hususlar hastalık olarak ifade edilebilir. Hastalığın bilinmesi ise tedaviyi kolaylaştırır.

### **1.4.3 Toplam Kalite Yönetiminde koordinasyonun önemi**

Yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan koordinasyonun örgüt faaliyetleri açısından büyük önemi vardır. Örgüt içinde koordinasyonu sağlayacak mekanizma yoksa veya mekanizma olup da bunun işlememesi durumunda birçok aksaklığı beraberinde getirecek, örgüt içinde karmaşaya, hatta örgütün yok olmasına sebep olacaktır. Ayrıca koordinasyonsuzluğun olduğu bir yerde birimler örgüt menfaatlerini değil, birim için uygun hedefleri seçeceğinden bu yönde faaliyetler örgütün amaçlarına ulaşmasına asla imkan vermeyecektir.

Örgütler ve örgüt içinde oluşturulmuş birimler, çalışanları ile birlikte öncelikle örgüt amaçları doğrultusunda hedeflerine ulaşmak için faaliyetlerini sürdürürler. Koordinasyonun iyi işletilmesi hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır.

Koordinasyon için çeşitli alternatifler vardır. Bunlar arasında seçim yaparken işi şansa bırakmamak ve pozitif bir mekanizma seçmek çok önemlidir. Küçük firmalarda çalışanlar ile faaliyetleri koordine edecek bir yönetici bu mekanizmanın işleyişini yerine getirebilir. Ancak örgütler büyüdükçe işin miktarı ve kompleksliği arttıkça bir yöneticinin bu işi yerine getirmesine imkan vermez. Bu nedenle koordinasyon sağlama görevini bir komite üstlenerek yerine getirir. Bunun için oluşturulacak koordinasyon komiteleri, faaliyetlerin belirlenen amaçlar doğrultusunda ve aksaklığa meydan

verilmeden yürütülmesinde etkili olur. Koordinasyon komiteleri olumsuz bir durumun ortaya çıkmasında yani bir kriz ortamında kriz koordinasyonunu sağlayarak eldeki tüm imkanları kullanıp bu ortamın atlatılmasında oldukça etkili olur.

#### 1.4.4 Toplam Kalite Yönetimi ve motivasyon

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Görüldüğü üzere motivasyon esas itibariyle a) kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, b) amaçları, c) davranışları, d) kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir<sup>154</sup>.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyen örgütler meydana gelen yeni değişimleri ve gelişmeleri örgüt süreçlerine uygularlar. Bu değişimler teknolojik, ekonomik, doğal v.b. alanlarda olabilir. Meydana gelen ve örgütü doğrudan etkileyecek bütün değişimlere karşı örgüt yöneticileri gerekli tedbirleri alması gerekir.

Değişimlerin etkisi örgüte olumlu ya da olumsuz yönde olabilir. Her iki durumda da örgüt yönetimi mevcut duruma derhal intibak ederek, bu durumdan yararlanmanın yollarını aramalıdır.

O an ki hertürlü hal ve şartların ortaya çıkardığı durum gereği yöneticiler yatırımlarını küçültme veya durdurma kararı alabilirler. Eğer böyle bir durum söz konusu ise bu karar çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir ve ortaya bazı güçlükleri beraberinde getirir.

Küçültme kararı alınmasını örgütün başarısızlığı olarak görmemek gerekir. Çünkü uygulanan yönetim anlayışı ne olursa olsun, ister Toplam Kalite yönetimi isterse diğer yönetim anlayışları, gelecekte meydana gelebilecek krizi görüp buna göre önceden tedbir almak pozitif bir düşünce anlayışıdır. Önemli olan örgütün bu durumdan kayıpsız veya en az kayıpla atlatabilmesidir. Ancak örgütün alacağı küçültme kararı çalışan insanların gayret göstermesini sağlayan, onların motive olmasını sağlayan iki temel motivasyon aracını ortadan kaldırmaktadır.

Bu yüzden yöneticiler motivasyon tekniklerini iyi bilmelidirler. Çünkü motivasyon olmadan ne kişisel yetkinlik geliştirilebilir, ne zihinsel modeller ortaya

<sup>154</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1993

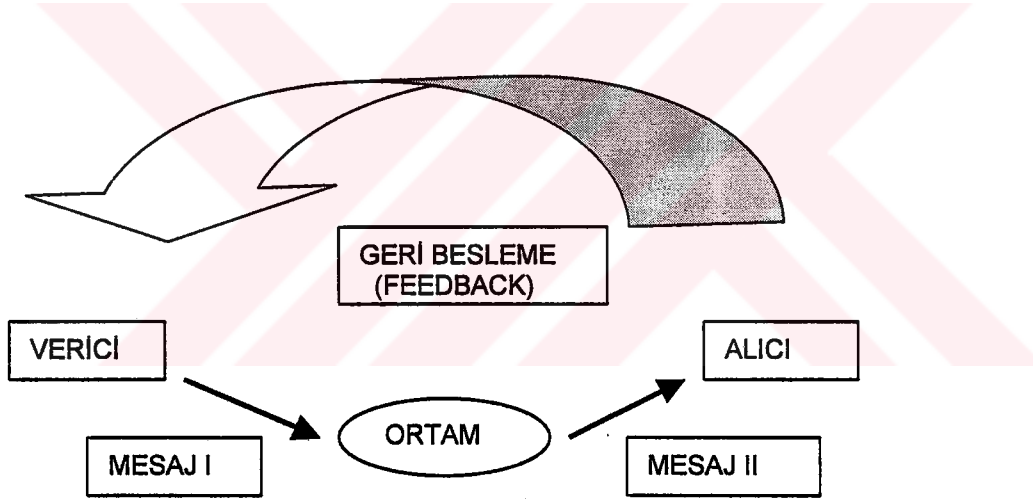


konulabilir, ne ortak vizyon belirlenebilir, ne de verimli takım çalışması oluşturulabilir. Bunlar birbirleriyle yakından ilgilidir.

İnsanın kendi kendini motive etmesi, başkalarını motive etmesi takım çalışmasının temel gayesidir. Kendini motive etmeyen bir insanın başkasını, takımı, örgütü motive etmesi zordur. “Ben” yerine “biz” anlayışını ve kültürünü benimsemiş çalışanların mevcut durumdan kurtulması kolaydır. Motivasyonsuz örgüt düşüncülemez.

#### 1.4.5 Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşmasında iletişimin rolü

İçinde bulunulan yüzyılın artık “Bilgi Çağı” olarak kabul edilmesi bilginin tüm alanlarda çok büyük bir silah olacağını göstermektedir. Haberleşme süreci tüm çalışanların elindeki veri, bilgi, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eder ve bu yapı içerisinde anlaşmalarını sağlar<sup>155</sup>. Haberleşme süreci Şekil 10’da gösterilmiştir.



Şekil-10 Haberleşme Süreci

Bilginin başarıya ulaşmada bir faktör olarak sadece ona sahip olmanın yetmeyeceği, bunun yanında bilgiye ulaşma, onu değerlendirme, bilgiyi paylaşma, gelişme ve verimlilikte ön plana çıktığı görülmektedir. Bu yüzden örgütün başarısı, iyi bir iletişim modelini kurması ile mümkündür. Örgütün hedef, politika ve stratejilerinin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, üst yönetimce çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılarak aynı hedefe yönlendirilmeleri, kararlara esas olacak

<sup>155</sup> Şimşek, a.g.e. s. 195

verilerin süratle toplanması ve güvenirliği, çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çözümü ile birbirleriyle olan ilişkileri, müşterilerinin istek ve arzularının tespiti ile taleplerinin belirlenmesi, tedarikçiler, dağıtım kanalları, sivil toplum örgütleri ile olan ilişkiler, rakiplerin durumunun tespiti, kısaca sürekli iyileşmeyi mümkün kılacak verimlilik ölçümleri, bir başka deyişle geri besleme mekanizmasının çalışması ancak etkin bir iletişim ile mümkündür.

Artık rgtlerde iletişim, iş sonuçlarını doğrudan etkileyen bir görev üstlenmiş durumdadır. Bu nedenle, İletişim modelleri örgütlerde sürekli gözden geçirilerek, gelişen iletişim teknolojileri değerlendirilmeli, verimliliği ölçülerek sürekli iyileştirme hedeflenmelidir. Örgüt alışanları kendilerinden beklenen sorumlulukları üstlenerek aynı hedefe koşmaları ancak karşılıklı güven ve sağlıklı bilgi paylaşımı ile mümkündür. Kişinin sahip olduğu bilginin sorumluluğunu taşıması, bilgiyi örgütün hedef, politika ve stratejilerinin doğrultusunda kullanmaları eğitim yoluyla oluşturulacak bir iletişim ortamında sağlanacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi tüm fonksiyonları ile doğru uygulandığında, örgütleri günümüz yoğun rekabet ortamında n sıralara yerleştireceği gibi “*Bilgi ağı*”nda güçlü bir konuma getirecektir.

#### **1.4.6 Toplam Kalite Yönetimi süreci içinde denetleme ve izleme fonksiyonunun nemi**

Hizmetten yararlanan kimselerin memnuniyetini, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı hedef alan Toplam Kalite Yönetimi artık yavaş yavaş tüm Dünyanın benimsediği bir yaşam tarzı halini almaktadır. Kurum içinde çalışanların katılım ve katkısını içeren bir felsefe ve süreç olduğu yukarıda belirtilmişti. Sorumluluğunun bilincinde bir liderin hizmet sunacağı kesimin istek ve ihtiyaçlarını belirlemesi, istek ve ihtiyaçları karşılayacak kaynakların belirlenmesi ve değerlendirilmesi, veri kaynaklarından ortaya çıkarılacak sorunlarla ilgili tüm personelin katılım ve katkısı ile çözüm nerileri geliştirilmesi ve elde edilecek bilgilerin planlanması, planlanan

bilgilerin karar mekanizmasına geçirilerek uygulanması ve fonksiyonlarda sürekli gelişmenin sağlanması, Toplam Kalite Yönetimi sürecinin esasını oluşturmaktadır<sup>156</sup>.

Toplam Kalite Yönetimi sisteminde mal veya hizmet üretimiyle ilgili yapılan her türlü faaliyetler, o sistem içinde değerlendirilip, hizmetten yararlanan kimselerin memnuniyetinin sağlanmasını esas alır. Bir birimde yapılan çalışma diğerini de etkiler.

Bir örgüt içinde yürütülen Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında veri toplama, toplanan verilerin analizi ve onun bilgiye dönüştürülerek sürekli denetlenmesi sonucunda kaliteyi ve verimliliği nasıl etkilediğinin bilinmesi gerekir.

Bununla ilgili olarak yapılacak çalışmalar şöyle sıralanabilir. Önce birimlerin faaliyetleriyle ilgili veriler toplanır. Verilerin incelenmesi birimlerde problemlerin olup olmadığını ortaya koyar. Toplanan verilerin incelenmesi sonucu büyük çapta dalgalanmalar varsa problemin varlığını ortaya çıkarır. Örneğin satış departmanının 1. ay 105 birim, 2. ay 150 birim, 3. ay 95birim, 4. ay 143 birim, vs. satış yapmışsa elde edilen veriler sonucu satış rakamları uyumsuzlukları ve tutarsız bir gidişatı gösterir. Bu tutarsızlık örgüt için maliyet artırıcı bir faktör olur, hizmetlerden de müşteriler arasında memnuniyetsizlik doğurur.

Örgüt içinde süreçlerde verilen hizmetin kaliteli olmaması örgüt açısından ciddi bir problemdir. Süreç içinde yer alan birimlerde meydana gelen herhangi bir aksaklık diğerlerini olumsuz etkiler. Sonuçta bu aksaklıklar kaliteli hizmet sunulmasını engeller, müşteri memnuniyetini ortadan kaldırır.

Toplam Kalite Yönetimi koordinatörlüğünde her ay düzenlenen kalite konseyi toplantılarında bu problemin nedeni tartışılıp alternatif çözüm önerileri üretilerek ve ne yapmalı sorusuna cevap aranır. Nedenin bulunması ve gerekli önlemlerin alınması, düzeltmelerin yapılması sonucu hem maliyet/fayda/etkinlik sağlanır, hem de daha kaliteli hizmetin sunulması ortaya çıkar. Böylece müşteri memnuniyeti ile faaliyetler de düzene girer. Devamlı izleme ve denetleme faaliyetleri ile aksayan fonksiyonları devamlı iyileştirme çalışmaları yapmak örgüte son derece büyük fayda sağlayacaktır.

---

<sup>156</sup> S.Sırrı Kurçeren, Ödül Kazanan Makaleler (1998 Yılı), 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, *Tüsiad-KalDer Yay. No (T-99-1-249)*, Ocak 1999, s. 79

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE GRUP ÇALIŞMALARI VE GRUPLARIN YÖNETİMİ

Günümüzde örgütlerin yapıları oldukça büyük ve kompleks bir duruma gelmiştir. Yöneticiliğinde profesyonel bir hale geldiği zamanımızda kişilerin örgütleri tek başlarına yönetmesi oldukça zor hale geldiğinden örgütlerin gruplarca yönetilmesi zorunluluk halini almıştır. Yetkileri iyi belirlenmiş, uygun büyüklükte ve uygun kişilerden oluşturulmuş, çalışma alanı dikkatle seçilmiş, bir lideri olan grup faaliyetinin etkin ve başarılı olması kaçınılmazdır. Yönetime düşen bu faaliyetleri sürekli takip etmektir.

Örgütlerde grup faaliyeti olarak daha çok teknik konularda karar vermek üzere yürütme kurulları oluşturulmaktadır. Bu kurullar örgütün genel politika sınırları içinde günlük işleyişi takip eden ve işletmeyi planlanan süre içinde rasyonel sonuçlara ulaştıran kararları vermek ve uygulamayı izlemek durumundadırlar. Yöneticiler günlük aldıkları bir dizi kararlar yanında bazı kararları da yapısı gereği grupça alırlar. Günümüzde kişisel olarak alınan kararlar grup kararına dönüştürülmekte, sorumluluğun artması nedeniyle bunun grupla paylaşılması zorunluluk<sup>1</sup> halini almıştır.

Bir grubun performansının niteliği grup liderinin niteliği ile yakından ilgilidir. Yüksek performanslı gruplar kendiliğinden veya basit yarım önlemlerle ortaya çıkmazlar. Bunun için yönetimin ve grup üyelerinin çabaları olmadan ekip oluşamaz. Gruplar oluşturulurken bunu idare edecek yönetici de ortaya çıkar, artık grup ve grubu idare edecek lider grubu yüksek performansa ulaştıracak çalışmaya girerler. Bunun için oluşturulan çalışma ortamında hedeflere ulaşmak, problemleri çözmek ve amaca ulaşma<sup>2</sup> faaliyetleri yerine getirilir.

Günümüzde oldukça popüler olan Toplam Kalite Yönetiminin özü takım ruhu içerisinde sürekli örgütsel gelişmeye dayanır. Bu anlayışa göre örgütler başarısız olmaktan değil yeni bir şey deneyememekten korkmalıdır. Kaliteyi bu işle ilgili uzmanların görevi olmaktan çıkarıp, sorumluluğu tüm çalışanların paylaşması gerekir.

<sup>1</sup> İlhan Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniv.İşletme Fak., İşletme İktisadi Enst.Yay. No:158, İstanbul, 1996, ss. 90-122

<sup>2</sup> Erdoğan, a.g.e. s. 122

Bu anlayışta, mal veya hizmetin üretildiği süreci geliştirmek için takım kullanımını yani grup çalışmasını zorunlu kılar. Kaliteyi geliştirmede en büyük değişim, üründen çok süreçler üzerinde yoğunlaştığından etkili grupların oluşturulması, bunların eğitilmesi, geliştirilmesi, süreçleri tanıma, sürekli gelişme arzusu meydana getirme ve etkinlikleri ölçme yolunu sağlayan Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda müşteri üzerinde yoğunlaşır<sup>3</sup>.

Bir sistemde üretilen hatalı ürünün düzeltilmeye çalışılması ekonomik ve rasyonel olamayacağından hatanın çıkmadan önlenmesini gerektirir. Bu nedenle yönetim bireysel ve doğal grup davranışını önemsemesi ve bu ilişkileri geliştirmek için oluşturduğu ortamda pek çok aksaklıkların önüne geçebileceği açıktır. Yeter ki tüm çalışanların takım ruhunu oluşturup ortak kültürün gelişmesine katkıda bulunma isteğinde olsun<sup>4</sup>. Sadece süreçlerde yapılan hataları ayıklamak yerine doğrudan hatanın kaynağına yönelmek ve onu ortadan kaldırmak, kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak grup çalışmasının hedefleri arasındadır<sup>5</sup>.

Örgüt ve kişisel ihtiyaçlar ve çıkarların karşılanmasında grup çalışmaları oldukça etkilidir. Birbirlerine bağlı, herkesçe kabul edilmiş kurallar çerçevesinde örgütün yararına olacak çatışma içinde iletişim kurarak yetki ile birlikte sorumlulukta üstlenmiş ve motive edilmiş grup bir değer meydana getirmede oldukça önemlidir.

Zamana ve şartlara göre oluşturulan gruplar başta örgüte, yönetime olmak üzere nihayetinde üyelerine oldukça yararlar sağlarlar. Bunlar oluşturulurken ortaya çıkacak örgütsel, yönetsel ve kişisel engeller yönetimce ortadan kaldırılmalıdır. Bu nedenle yönetim yüksek performanslı grupları desteklemeli, çalışanlarda bu desteğe katkıda bulunmalıdır. Verimliliğin artırılması yönetimin hedefi olmalıdır. Çünkü etkin bir grup çalışması grubun etkin yönetilmesiyle mümkündür.

## 2.1 Grubu Oluşturan Çalışanlar ve Bunların Yönetimi

Günümüzde örgütler daha yenilikçi, daha farklı mal veya hizmetleri rakiplerden önce müşterilere sunmak durumundadırlar. Farkı da çalışanlar meydana getirir. Bunu yapabilmek kritik bazı yeteneklerin örgütte bulunmalarına bağlıdır. Örgütlerin benzer

<sup>3</sup> M.Bilgin Aksu, Toplam Kalite Yönetimi, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 2, Bahar 1995

<sup>4</sup> Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1999, s. 84

<sup>5</sup> Peker, a.g.m., s. 51

araç, gereç, sermaye, hammadde vs. kullandıkları düşünülürse farkı meydana getirecek en önemli unsurun kritik yetenekleri geliştiren ve koruyanın insan kaynakları olduğu görülür. Çalışanlar bu yeteneklerini grup çalışmaları ile geliştirip, diğer çalışanlara aktarabilirler.

Toplam Kalite Yönetiminde müşterilerin memnuniyeti, sürecin kaliteliliği, verimlilik ve çalışanların potansiyeli ile çalışanların mutluluğunun sürekli izlenmesini gerektirir. Bunları kısaca açıklayacak olursak;<sup>6</sup>

Örgütler ancak çalışanları sayesinde müşterilerini memnun edilebilir. Çalışanı mutlu olmayan, yaptığı işten gurur duymayan örgütlerin müşterilerini memnun etmeleri beklenemez. Müşteri memnuniyeti çalışanların bilinçli yaklaşımı, müşteri beklentilerine karşı duyarlılığı gerektirir.

Sürecin kaliteliliğindeki en önemli gösterge sürecin değişkenliğindeki azalma, yani sürecin tekrarlanabilirliği ve tahmin edilebilirliğidir. Sürecin makine ve malzemelerindeki değişkenliği otomasyon ve mühendislikteki gelişmelerle azaltılmaktadır. İnsan Kaynakları ise eğitim, ruhsal durum, iş ilişkileri, çalışma koşulları gibi çok daha karmaşık unsurlardan dolayı süreç değişkenliğinin en önemli nedeni sayılmalıdır.

Verimlilik ve çalışanların potansiyeli şöyle değerlendirilebilir. Verimlilik hesaplarında çıktılar üretim ve satış miktarı olarak hesaplanır. Burada girdiler malzeme, zaman, makine, sermaye gibi değişkenleri kolay belirlenebilir. Ancak insan kaynakları için neyin hesaplanacağı oldukça tartışmalıdır. Çünkü burada önemli olan insanların ücretleri ya da çalışma süreleri değil, potansiyel olarak neyi yapabilecekleridir. Giderek yüksek eğitim düzeyindeki çalışanların katkısını gerektiren ürün ve hizmetlerde insanların potansiyellerini belirlemenin zorluğu yanında bu potansiyelin de eğitim, yetki verme, güven verme gibi yaklaşımlarla çok yüksek düzeylere ulaşabileceği görülebilir.

Bu nedenlerden dolayı toplam kalite yönetiminde sürekli başarı için çalışanların performansı devamlı izlenmeli, sosyal durumları iyileştirilmelidir. Yöneticiler bu

<sup>6</sup> [Netas.com.tr/netas/TKY/tkymrkz\\_t.htm](http://netas.com.tr/netas/TKY/tkymrkz_t.htm), „Toplam Kalite Yönetimi-TKY'nin Merkezinde çalışanlar vardır“ İnternet, 1999, ss.1-2



olgunun bilincinde olarak sorumluluklarını yerine getirmeli ve sonuçlar ve iyileştirme çabaları çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Çalışanların meydana getirdiği gruplar ve bu grupların çalışmalarının özü örgütün iyileşmesine ve büyümesine katkıda bulunmak ve örgüt içerisinde kişiler arasında bağımsızlığı ve iletişimi geliştirip güven ortamının meydana gelmesine ve bu ortamın kalıcı olmasına, çalışanlar arasında karşılıklı saygıyı geliştirmesine, mutlu ve üretken bir çalışma ortamının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktır. Ayrıca gruplar tüm çalışanlar arasında ki belirsizlik ortamının ortadan kalkmasına ve daha iyi bir çalışma ortamının ortaya çıkmasına neden olur. Bireysel problemleri grup yöneticisi tek başına çözebilir ancak örgüt çapındaki problem iyi yönetilen grup çalışmasıyla çözülebilir. Problem çözme ve karar verme grup çalışması ile örgütün başarısında büyük rol oynar. Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Bunu sağlamakta yönetimin görevidir.

Tüm sürekli iyileştirme faaliyetlerini yürütmek, organizasyonun farklı fonksiyonlarında farklı algılara sahip kişileri ortak amaca ulaştırmak ve kişilere gelişme fırsatı sağlayacak bilgi ve kişisel özellikleri kazandırmak grubun iyi yönetilmesiyle mümkün olur.

Gruplar; belirlenmiş bir projede çalışmak üzere projenin gerektirdiği çeşitli disiplinlerin, değişik eğitim, bilgi, beceri ve görüşe sahip kişilerin ortak bir amaca ulaşmak için bir araya gelmesiyle oluşan topluluklar olduğundan, grup çalışmalarında etkili sonuçları alabilmek ancak sistematik bir yöntemin uygulanması ile alınabilir.

Başarılı bir grup çalışması için önerilebilecek reçetede şunlar bulunmalıdır.<sup>7</sup>

1. Net, açık ve üzerinde uzlaşmış grup hedefi
2. Geliştirme / proje planı
3. Açık seçik tanımlanmış roller
4. İyi iletişim
5. Yararlı grup davranışları
6. İyi tanımlanmış karar yöntemleri
7. Dengeli katılımlar
8. Açıklanmış çalışma kural ve kaideleri

---

<sup>7</sup> Netaş, takım., s. 6

9. Grup dinamiği, roller konusunda ön bilgiler

10. Teknik, bilimsel, disiplinli yaklaşımlardır.

### 2.1.1 Grup çalışmasının esasları ve grup yönetimi

Grup çalışmalarının esası<sup>8</sup> grubun iyi bir şekilde yönlendirilmesi ve yönetilmesi ile başarının sağlanmasıdır. Özellikle sorunların tespitinde ve bunların giderilmesinde gruplar çok etkilidir. Kötü şekilde yönlendirilen ve yönetilen gruplar örgüte yarardan çok zarar getirir, kişilerin çatışmasına, sorunların kronikleşmesine, motivasyonun düşmesine sebep olur ve sorunlar çözümlenemediğinden örgüt faaliyetleri içinden çıkılmaz bir duruma gelir. Sağlıklı bir grup her şeyden önce yetenekli bir lider ve iyi bir yönetim gerektirir. Grubu yöneten lider veya amir konumundaki kıdemli üye doğal liderdir. Lider grup faaliyetlerini yerine getirirken toplantılar düzenler, yönetir, ayrıca toplantının amacına uygun yapılmasını sağlayarak örgüt için gerekli etkin bir çalışmanın ortaya çıkmasını sağlar. Dinamizm ve şevk içinde, fakat gerekli disiplini de koruyarak toplantının yapıcı bir hava içinde geçmesine özen gösterir. Lider grup içinde bulunan etkili kişiliğe sahip olanları frenlemez, fakat eşitlik ilkesine tam uyar. Katılığa kaçmadan verimsiz zaman kullanımını önler. Sadece üretken biçimdeki fikir geliştirme çabalarına izin verir. Beyin fırtınası ve diğer teknikleri uygulatır.

Grup yöneticisi örgüt faaliyetleri için periyodik toplantıları organize eder. Bu nedenle grubun rahatsız edilmeden çalışabileceği bir ortam oluşturur - toplantı odası vs-. Toplantı esnasında düzeni sağlar, çünkü düzen çok önemlidir. (Çalışma düzeni masa etrafında olmalı, önemli hususlar duvara tutturulmuş büyük boy kağıtlara kaydedilmelidir. Her toplantıdan önce, bir evvelki toplantı kayıtları ortaya çıkarılmalıdır. Toplantı odası ses yalıtımına sahip olmalı, gerekli fiziksel konfor sağlanmalıdır. Aynı odayı çeşitli gruplar kullanabileceği için, bir çizelge ile toplantı saatleri önceden işaretlenmelidir. Toplantılar mesai içinde gerçekleştirilmeli ve aşırı uzun sürmesi engellenmelidir. İdeal süre 1 ila 1,5 saattir.)

Grup çalışmasının en önemli yanı yönetimin aktif öncülüğüdür. Bu çalışmaların başarısının şirket için ve bireyler için ne kadar önemli olduğunu idrak eden yöneticiler gerekli desteği verecekler ve başarılı çalışmalarını da teşvik edeceklerdir. Bunun

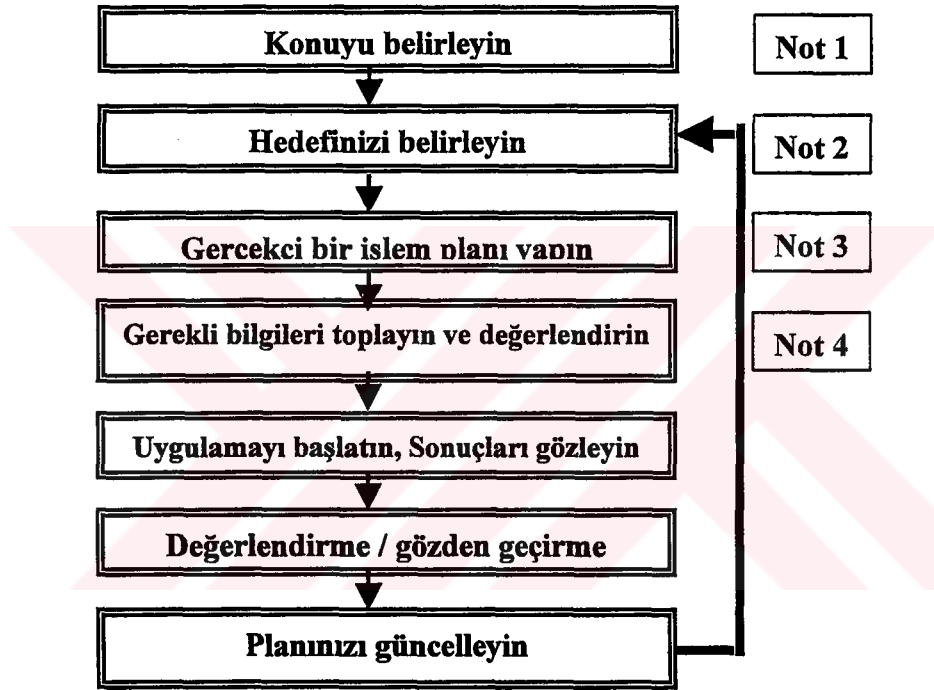
<sup>8</sup> Kavrakoğlu, *Kalite Cep Kitabı*, ss.15-21

bilincinde olmayan yöneticiler ise eğitilmeli ve konuyu bilenler tarafından uyarılmalıdır. Böylece etkin yöneticilik konusundaki bilinçlenme yaygınlaşacak ve her şirket grup çalışmalarından yararlanır hale gelecektir. Nitekim son 5-10 yıllık süre içinde pek çok yönetici grup çalışmalarının ve sürekli gelişme sürecinin önemini kavramıştır.

### 2.1.2 Grup çalışmalarında izlenecek adımlar:

Grup çalışmaları yapılırken izlenecek bir takım adımlar vardır<sup>9</sup>.

Bunlar:(Şekil- 11)



Şekil – 11 Grup Çalışmaları Yöntemi

1. *Konunun belirlenmesi:* Konunun belirlenmesi ve mevcut durumun aydınlığa kavuşturulması grubun etkili çalışması açısından çok önemlidir. Şu sorular üzerinde kesin anlaşmanın sağlanması ve üzerinde çalışılan süreçle ilgili başlangıç ve bitiş noktalarının belirlenmesi gerekir.

- Görev nedir?
- Kim, ne zamana kadar istemektedir?
- Bu iş neden istenmektedir?

<sup>9</sup> Netas., takım, s.1

- Kullanılabilecek kaynaklar nelerdir?
- Sınırlar nelerdir?

## 2. Hedefin belirlenmesi

İlerlemenin, başarının tek göstergesi kullanılan ölçütlerdir. Ölçülemeyen hiçbir şey için iyileşmeden bahsedilemez. Bu nedenle grup yönetiminin temel işlevlerinden birisi, belki de en önemlisi hedef ve ölçütleri belirlemesidir. Grupların bu aşamada şu soruların cevaplarını vermeleri gerekir.

- Gerçekten elde edilmek istenen nedir?
- Bu isteğin gerçekleştiği nereden, nasıl anlanır?

Hedef; tüm gruba aynı şekilde anlaşılacak kaydıyla açık, gerçekçi, üzerinde anlaşma sağlanmış ve ölçülebilir olma gereklerini de sağlayan gelecekte ulaşılması istenilen durumdur. Hedef şu şekilde formüle edilebilir:

HEDEF= Sonuç + Başarı Ölçekleri

Sonuç: Gelecekte ulaşılan son durum

Başarı Ölçekleri: 1) Miktar, 2) Kalite, 3) Zaman, 4) Davranış, 5) Maliyet, 6) Kaynaklar'dan oluşur.

## 3. Gerçekçi bir işlem planının yapılması

Planın hazırlanmasında grup yönetimi mutlaka grubu belirli bir zamanla sınırlamalı ve bu süre kesinlikle hedef tanımı içinde yer almalıdır. Hedef belirlendikten sonra grup bundan sonra daha alt seviyedeki işlemleri belirler. Belirlenen işlemlerin yapılmasıyla süre ve kaynaklar daha iyi tespit edilir, hedefin her an grup üyelerinin görebileceği yere asılması konuların dağılmaması açısından önemlidir.

## 4. Gerekli bilgilerin toplanması

Grup çalışmaları temel olarak hedefin belirlenmesinden sonra çizilecek bir süreç akış şeması, gerekli ölçütlerin tespiti, bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi, geliştirme ve iyileştirme fırsatlarının bulunup bunlarla ilgili detaylı planların hazırlanarak uygulamaya konulması adımlarından oluşur. Uygulamadan sonra sonuçların gözlenmesi ve değerlendirilmesi, hem çalışmanın bulgularının hem de grup çalışmaları sistematığının başarılı olup olmadığının takibi açısından önemlidir.

5-6-7. Diğer Adımlar: Konu belirlenip, hedef tespit edildikten sonra, işlem planları hazırlanıp, toplanan bilgiler ve yapılan değerlendirmeler sonunda hedefe

ulaşmak üzere grup yönetimi gözetiminde uygulama başlatılır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilir. Aksayan yönler varsa bulunarak o ana kadar yapılan uygulamalar tekrar gözden geçirilerek aksaklıklar giderilir. Eğer aksaklık yoksa uygulamaya devam edilir. Böylece planlar sürekli güncelleştirilerek grubun etkin yönetilmesiyle sürekli gelişmeyi sağlayacak çalışmalara devam edilir.

### 2.1.3 Grup toplantı kuralları

**Toplantı Kuralları;** Toplantının yararlı bir biçimde sonuçlanması ve zaman kaybının önlenmesi için gereken kurallar mevcuttur. Grup yöneticileri kurallara uyma konusunda grubu yönlendirir. Çünkü sağlıklı grup faaliyetleri rasgele değil gözetim altında yapılmayı gerektirir. Şimdi aşağıya çıkarılan bu kuralları inceleyelim<sup>10</sup>.

**Amaçlar;** 1- Toplantıda hedeflenen sonucun alınması, 2- Toplantı sonunda tüm katılanların neyi, nasıl, neden ve ne zaman yapacaklarının kesin olarak bilinmesi, 3- Toplantıya katılan kişilerin zamanlarının en ekonomik şekilde kullanılması.

**Yöntem;** 1- Toplantı öncesi, toplantı konusu, yeri, saati ve toplantıya kimlerin katılacağı, ne getirileceği, önceden yazılı olarak tüm ilgililere bildirilir, 2- Toplantıda (a) Gündem hatırlatılıp konular sıraya konular, (b) Konular belirli bir termin içinde (hızda) görüşülür, (c) Sırayla konuşularak, konuyla ilgili olarak toplantıya katılan herkes kendi görüşünü anlatır (Herkes görüşünü bildirmeden ikinci söz verilmez), (d) Görüşmeler sayısal ve somut olmalıdır. Temel konu kanıta dayalı olmalı, kişisel tahmine yer verilmemelidir. (Nihai değerlendirme hariç), (e) olabildiğince görsel araçlar kullanılmalıdır. (Saydam, tepegöz, grafikler, diyagramlar vs.), (f) Herkes toplantıda görüşülen konuları not etmelidir, (g) Toplantıya mutlaka sorumlu kişi başkanlık etmelidir. Başkan kimsenin sözünün çiğnenemeyeceği biçimde toplantıyı yönetip karşılıklı tartışmaya izin vermemelidir.

**Toplantı Süresince;** 1- Herkesin fikri saygındır. Beyan edilen fikrin üzerinde konuşulacaksa, hedef fikirlerin olumsuz yönlerini ortaya çıkarmak ya da o fikri çürütmek olmamalı, fikrin olumlu yönlerini bulup, geliştirmek olmalıdır, 2- Bir sorun üzerinde görüşme yapılıyorsa, önce herkes sorunu ortaya çıkaracak öğelere işaret etmeli, bütün öğeler ortaya çıkarılmadan değerlendirme yapılmamalıdır, 3- Sorun tamamen

<sup>10</sup> Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi,

açıklığa kavuşmadan çözümlere geçilmemelidir. Çözümlere geçildiğinde ise, herkes özgürce önerilerini yapmalı, tüm öneriler ortaya konulmalıdır. Bu yapılmadan öneriler değerlendirilmemeli, başkalarının yaptığı öneriler de kesinlikle eleştirilmemelidir. Herkesin en az bir öneri getirmesi sağlanmalıdır, 4- Tüm öneriler yapıldıktan sonra değerlendirilmeye geçilmeli, eleme yöntemi ile sonuca gidilmelidir.

*Sonuçlandırma*; Gündemdeki her konu tartışılıp bittiğinde, o konu ile ilgili olarak alınan karar, kimin, neyi, ne zaman ve nasıl sonuçlandırıp uygulayacağını belirlemeli ve bu husus kaydedilmelidir.

Uygun bir format aşağıdaki gibi olmalıdır. (Şekil-12)

<b>A- Alınan karar</b>
<div style="border: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto; height: 60px;"></div>
<b>B- Görevler (Kimin, neyi yapacağı)</b>
..... ..... ..... .....
<b>C- Terminler ve Sağlanacak Sonuçlar</b>
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

**Şekil - 12 Toplantı Formatı**

#### **2.1.4 Kalite araçları**

Grup yöneticileri önderliğinde çalışmalar yapılırken çeşitli kalite araçlarından yararlanır. Bu araçlarla süreç analiz edilir, problemlerin nedenleri ve iyileştirme



fırsatları belirlenir. Bu amaçla kullanılan, öğrenilmesi kolay olan ve etkinliği bilinen kalite araçlarının isimleri daha önce belirtildiği için buraya ayrıca yazılmamıştır.

### 2.1.5 Çalışma gruplarının oluşturulması

Toplam Kalite Yönetimini uygulayan örgütlerde verimliliği sağlamak, başarıyı yakalamak üzere çeşitli çalışma grupları oluşturulur. Toplam Kalite Yönetiminin temel özelliklerden biri olan grup çalışması grupların ortaya çıkarılması ile mümkün olur. Çeşitli yönetim kademelerinde oluşturulacak gruplardan ayrı olarak birde bu anlayışın uygulayıcısı olan ve birimlerde çalışanlar ile diğer birimlerde gruplar oluşturulur. Bu grupların büyük kısmı “birim içi” gruplar, bir kısmı da “birimlerarası” gruplardır. Oluşturulan gruplar ortak konular / sorunlar üzerinde çalışırlar. İdeal grup büyüklüğü 3 ila 7 kişidir. Daha büyük gruplar verimsizdir; onları bölmek ve ideal kişilerden oluşturmak daha akılcı olur.

Toplam Kalite yönetimi uygulamasında başarı için oluşturulacak çalışma grupları etkin yönetimle yapılan stratejik politikaların nihayetinde örgütün başarıya ulaşmasını sağlar, örgütü güçlü kılar, yoğun rekabet ortamında örgütü ayakta kılabilecek uzun ömürlü olmasını sağlar, ortaya çıkabilecek karmaşanın da önüne geçer.

Örgüt içinde oluşturulacak çalışma grupları<sup>11</sup>:

1. *Üst düzey kalite yönetim komitesi*: Üst düzeydeki yöneticilerden oluşturulur. Oluşturulan bu komitenin amacı organizasyonda toplam kalite yönetimi çalışmalarına yön vermek olmalıdır.

2. *Stratejik kalite planlama komitesi*: Üst ve orta kademe yöneticilerinden oluşturulur. Bu komitenin amacı, toplam kalite yönetimi için stratejik planlamanın hazırlanması ve diğer önemli konularda karar alınması ve geliştirilmesi olmalıdır.

3. *Kalite geliştirme çalışma grupları*: Tüketiciler, organizasyona bağlı birimlerden temsilciler, satış ve dağıtım hizmetlerinden temsilcilerin katılımı ile oluşturulur. Bu çalışma grubunun amacı organizasyonda kalite geliştirilmesine yönelik projelerin üzerinde çalışmak olmalıdır.

---

<sup>11</sup> Aktan, a.g.e. s. 213

4. *Bağımsız çalışma grupları*: Organizasyonda ilk düzeyde yöneticilik görevini üstlenenler ile çalışanların katılımı ile oluşacak bu çalışma gruplarının amacı spesifik kalite geliştirme programlarını uygulamak olmalıdır.

Ayrıca şu hususunda gözönünde bulundurulması örgüt açısından yararlı olacaktır. Başarıya ulaşmada grupların eğitimi çok önemlidir ve yapılacak işlerin başında gelir. Eğitim hem grup çalışma yöntemlerini, hem de sorun çözme ve analiz tekniklerini kapsar.<sup>12</sup>

### 2.1.6 Toplam Kalite Yönetiminde gruplar ve grupların hedefleri

Geleneksel organizasyonlar bireysel performansı ve bireysel davranışları öne çıkarır ve çalışanlar bireysel başarı hedefleri için motive edilirler. Bu anlayışa göre çalışanlar birbirlerinin rakipleridirler<sup>13</sup>.

Toplam Kalite Yönetiminde grup neyi ifade etmektedir? Grubun yeri ve önemi nedir? Sorusuna cevap olarak şunlar söylenebilir. Toplam Kalite Yönetimi herkesi bir ekibin üyesi olarak görür, ekip oluşumu ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere imkan tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı grubun etkin yönetimiyle ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. Sonuçta ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişme, öğrenme, iletişim ve katılımcılığın en etkili aracı haline gelir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre oluşturulmuş çeşitli kademelerdeki grupların görev anlayışları şunlardır<sup>14</sup>: 1) *Üst Yönetim Grubu*: Bu grubun görevi; örgüt içinde Toplam Kalite Yönetimine geçişi başlatmak, sürdürmek, yöneticilere davranışlarıyla örnek olmak ve onları motive etmek, liderlik yapmak, sürekli gelişimi ön plana çıkarmaktır. 2) *Üst ve Orta Yönetim Grubu*: Bu grubun görevi; çalışanlara liderlik yapmak, davranışlarla örnek olmak, çalışanları günlük uygulamalar içinde eğitmek, motive etmektir. 3) *Çalışanlar*: Bu grubun görevi; anlayış değişikliğini gerçekleştirmek, yetki kullanmayı öğrenmek, süreci sahiplenmek ve sürekli gelişimi geçerli kılmaktır.

4) *Kalite Yönetim Uzmanları*: Bu grubun görevi ise değişim sürecinde örgüt ve her kademedeki çalışanlar için teknik destek ve bilgi sağlamaktır. Bu grup eğiticiler, kalite

<sup>12</sup> Kavrakoğlu, *Kalite Cep Kitabı*, s.15

<sup>13</sup> Nurettin Peşkirioğlu, *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, MPM.Yay.No: 620, Ankara, 1997, s. 38

<sup>14</sup> tusiad.org., agm., ss.8-9

sorumluları, firma içi danışmanlar ve denetçilerden oluşur.

Toplam Kalite Yönetimin anlayışına göre grup çalışmasının esası ve hedefi yapılan işin yöntemini incelemek ve geliştirmek, “İşletme Körlüğünü” aşmaya en büyük katkıyı sağlamaktır. Sistem içindeki aksaklıkların grup çalışmasıyla daha kolayca bulunmasına yardımcı olur. Bu çalışma kişilerin aynı zamanda teknik bilgilerini geliştirir ve işin daha iyi anlaşılmasını sağlar, konuya daha bütüncül bakılmasına, takım oyunu anlayışını yerleştirerek kişiler arası ilişkileri ve etkileşimi geliştirir. Ayrıca problem çözme yeteneğinin gelişmesine sebep olur yeni şeyleri bulma yönünde çalışanları geliştirir ve teşvik eder, iletişim alışkanlıklarının doğmasına sebep olur. Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını ortaya koyar. Çalışanları motive ederek, onların işlerini seven, başarılarıyla gurur duyan insan olmalarına yardımcı olur.

### **2.1.7 Örgütlerde sürekli gelişmenin sağlanması, başarı ve kalite için grup çalışma süreçleri**

Örgütlerde sürekli gelişmenin sağlanması, çalışma hayatında sürekli başarı elde edilmesi, üretilen mal veya hizmetin müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermesi ve kalitede sürekliliği sağlamak için bir takım süreçlerin, vazifelerin yerine getirilmesini gerektirir. Bunları yerine getirecek olanlar şüphesiz yöneticilerdir. Söz konusu süreçlerden bazıları şöyle sıralanabilir<sup>15</sup>:

❖ Örgütlerde tüm yöneticilerin çalışanlara güven, açıklık ve dürüstlük ilkeleri çerçevesinde değer vererek davranmaları, daha iyiye ve mükemmele, çalışanlarla birlikte ulaşma konusunda kararlı olmaları gerekir.

❖ Örgütlerde etkin grup çalışmasını sağlamayı amaçlayan bir örgüt kültürünün bulunması sağlanmalıdır.

❖ Grup çalışmalarının her aşamasında desteklenmesi lazımdır.

❖ Örgütlerde genel olarak istihdamın devamlılığı ve iş güvenliğinin mevcut olması çalışanları motive edecektir.

<sup>15</sup> Aktan, a.g.e, s. 277

❖ Örgütlerde sürekli öğrenmeyi amaçlayan eğitim ve öğretim programlarının mevcut olması, bunun yönetimce veya yönetimce görevlendirilen departmanca ya da bu işi yapan uzman kişilerin devreye sokularak uygulanması gerekir.

❖ Örgütlerde çalışma dizaynının grup çalışmasına ve çalışanlara yetki ve sorumluluk devrini esas alacak şekilde oluşturulmasına özen gösterilmelidir.

❖ Grup çalışmaları ve eğitim programlarının örgütün vizyon ve misyonuna uygun olmasını gerektirir.

Yukarıda bazıları sayılan grup çalışma süreçlerinin yerine getirilmesi örgütü sürekli başarıya götürür, kaliteyi sağlar, müşteri istek ve ihtiyaçlarına en iyi karşılığı verir, nihayetinde örgütün güçlenerek rakiplerine karşı rekabet edebilme gücünü kazandırır.

### **2.1.8 Etkin çalışma grupları içerisinde bulunması gereken özellikler Peters ve Trost/Rauner İlkeleri**

Çalışma gruplarının etkin olabilmesi, birtakım faaliyetlerin yerine getirilmesini gerektirir. Bunlar örgütü daha iyi çalıştıracak, daha iyi bir ortam sağlayacak, örgütü başarıya götürecektir. Etkin çalışma grupları içerisinde bulunması gereken bir takım özellikler vardır. Bunlar<sup>16</sup>;

- Çalışma grubunun görevleri –grup yöneticilerinin ve üyelerinin- ve amaçları açık bir şekilde tespit edilmelidir.
- Çalışma atmosferi informal ve rahat olmalıdır.
- Çalışma grubundaki tartışmalar yeterli düzeyde ve seviyede olmalıdır.
- Çalışma grubunun üyeleri birbirlerini dinlemelidir. Grup yöneticileri bunu sağlamakla mükelleftir.
- Çalışma grubu toplantılarında fikir ayrılıkları ve fikir çatışmaları normal karşılanmalı ve tolerans gösterilmelidir.
- Grup yöneticileri yapılan eleştirileri “yıkıcı” değil “yapıcı” özellikte olmasına dikkat etmelidir.
- Çalışma grubu üyeleri birbirlerinin duygularını da anlamaya çalışmalıdır.

<sup>16</sup> Aktan, a.g.e. s. 278

- Çalışma grubunun lideri ya da başkanı üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır.
- Liderler esnek olmalıdır.
- Çalışma grubu üyeleri kendi faaliyetlerini kendisi gözden geçirmelidir.
- Kararlarda konsensusa (fikir birliğine) ulaşmaya önem verilmelidir.
- Toplantılarda kurallar ve davranışlar uygun olmalıdır.
- Grup üyelerine verilen görevler açık ve anlaşılır olmalı ve görev verilen kişi tarafından kabul edilmelidir.
- Çalışma grubu örgütte çeşitli birimler ile işbirliği içinde çalışmasını sürdürmelidir.
- Çalışma grubu yapılan çalışmaların sonuçlarına karşı sorumluluğunu bilmelidir.

Bu özellikler gereği yerine getirildiğinde, uygun şartlar ve kurallar belirlendiğinde, çalışma grupları etkin ve verimli olacak başarıyı da peşinden getirecektir.

Ayrıca çalışma grupları faaliyetlerini yerine getirirken grubun içinde de birtakım şartların yerine getirilmesini gerektirir. Daha çok yönetimin sağlayacağı bu hususlar:

Başta koordinasyonun sağlanması, uygun bir iletişim imkanı oluşturulması, çalışanların açıkça konuşmasına ve onları dinlenip fikir üretmelerine, fikir uyuşmazlığı ve anlaşmazlık durumlarında onların fikirlerini serbestçe ve rahatça ifade edebilmesine imkan verilmelidir. Örgütte yapılacak toplantılarda toplantı kalitesinin sağlanması, yapıcı fikirlerin ortaya atılması, başkalarının fikirlerini dinleme ve saygı gösterme, katılımın sağlanması, planlama, çalışma grubunun tespit ettiği amaçların gerçekleştirilebilir olması, karar vermeden önce alternatifleri iyice analiz etme ve daha sonra en iyi çözümü bulmaya çalışma, toplantılarda karar alınmasını ve uygulanmasını kolaylaştırıcı tavır ve davranışa sahip olma, çalışma grubu üyelerinin açık ve dürüst olması, çalışma grubunun amaçlarını gerçekleştirmede mesafe almasını kolaylaştıracaktır<sup>17</sup>.

Grup çalışmalarında başarıya ulaşmak, etkinliği sağlamak için uzmanlarca bir takım ilkeler ortaya konmuştur. Burada sadece grup çalışmaları ile ilgili olarak ortaya konan Peters ve Trost/Rauner'in ilkeleri belirtilecektir.

***Peters ilkeleri*** şunlardır<sup>18</sup>:

<sup>17</sup> Aktan, a.g.e. s.297

<sup>18</sup> Tom Peters, *Thriving on Chaos, Handbook for A Management Revolution*, New York: Alfred A Knopf, 1988. ss. 215-217

1. *Multi-fonksiyonel katılım.* Çalışma grupları oluşturulurken değişik departmanlarda değişik görev üstlenen çalışanların (yönetici, hukukçu, mühendis, ürün dizayn elemanı vs.) bilgi ve tecrübelerinden azami düzeyde istifade etmek gereklidir. Bu bakımdan çalışma gruplarında multi-fonksiyonel katılım amaçlanmalı.

2. *Çalışanların toplantılara tam katılımı.* Çalışma grubunun toplantılarına tüm grup üyelerinin devamlı katılımının sağlanması.

3. *Ortak çalışma yeri.* Örgütte grup çalışmasında azami fayda sağlamak için grup üyelerinin aynı alan ya da bina içerisinde çalışmaları sağlanmalı.

4. *İletişim.* Grup üyeleri arasında iletişim yeterli düzeyde mevcut olmalı.

5. *Kaynakların tahsisi.* Örgütlerde çalışma grubunun kullanacağı kaynaklar sıklıkla başka birimler veya elemanlar tarafından kullanılmalı; grup üyeleri çalışmalarını rahat bir ortamda sürdürmeli.

6. *Organizasyon dışındakilerin katılımı.* Grup çalışmalarına mümkün olduğu kadar örgüt dışından kimselerin (örnek: bayiler, tüketiciler) katılımı sağlanmalıdır.

*Trost/Rauner ilkeleri ise*<sup>19</sup>;

1. *Grup Amaçları.* Çalışma grubunun amaçlarının tüm çalışma grubu üyeleri tarafından anlaşılması ve kabul edilmesi.

2. *Grup atmosferi.* Çalışma grubunun üyeleri arasındaki ilişkilerin ve çalışma ikliminin iyi olması. Grupta çalışma ruhunun ve heyecanının bulunması.

3. *Kararlılık ve katılım.* Çalışma Grubunun kararlı olması ve grup üyelerinin proje çalışmalarına düzenli olarak katılması. Herkesin en iyinin gerçekleştirilmesi için elinden geleni yapması.

4. *Değer meydana getirme ve büyüme.* Çalışma grubu içerisinde, sürekli yenilik ve değer meydana getirme konusunda bir inancın paylaşılması.

5. *Liderlik.* Çalışma grubu içerisinde, grup üyelerinin liderlik rollerini üstlenmesi.

6. *Görev ve sorumlulukların paylaşılması.* Çalışma grupları içerisinde iş bölümünün kabul edilmesi. Görev ve sorumluluklar konusunda kurallar ve ilkelerin açık ve anlaşılır olması.

<sup>19</sup> Arty Trost and Judy Rauner, *Gaining Momentum-For Board Action*-San Diego: Marlborough Publ. 1983, s. 83



7. *Güven.* Grup üyelerinin birbirlerine güven duyması ve birbirleri arasında açık bir iletişimin mevcut olması.

8. *Problemlerin belirlenmesi.* Grup üyeleri tarafından mevcut problemlerin teşhisi için çabanın mevcut olması.

9. *Problemlerin çözümü.* Grup üyelerinin bireysel olarak “kazanmak” ya da “başarmak” yerine, birbirlerine problemlerin çözümü için yardımcı olmaları.

10. *Görev ve süreç dengesi.* İşin yapılması ile yönetimin hedeflediği sürecin gerçekleştirilmesi arasında iyi bir dengenin mevcut olması, şeklindedir.

## 2.2 Toplam Kalite Yönetiminde Grup Çalışmasının Temel Gerçeği : Kalite Çemberleri (Quality Circles)

Kalite Çemberleri ilk defa İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da ortaya çıkmış, etkinlikleri ise tam manasıyla 1962 yılında başlamıştır. Etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına etkisinin büyüklüğü görüldükçe bilimsel çalışmalar ışığında uygulamaya alanı genişlemiştir. Öncülüğünü Japonya'nın yaptığı kalite çemberleri daha sonraları başta ABD olmak üzere diğer ülkelere yayılmış ve bugün birçok alanda uygulanmaktadır.

Örgütlerde yapılmakta olan sürekli kalite kontrolle hataların ayıklanmasındaki güçlülükler ve bugün için ulaşılan üretim düzeyinde, bunun imkansızlığı nedeniyle sistemi denetleyerek kaliteyi güvence altına almak, ayrıca çalışanların eğitilerek kaliteyi sağlamak fikri sonucunda kalite çemberleri doğmuştur. İlk başta biçimsel olmayan ilişkiler çerçevesinde yürütülen kalite çemberi uygulamaları, daha sonraları yapılan bilimsel çalışmalar sonunda bütün dünyada kabul gören bir uygulama haline gelmiştir. Ishikawa'nın çalışmaları bu konuda oldukça etkili olmuştur.

Kalite Çemberleri, bir insan kullanma yaklaşımından çok, insan grubu oluşturmak takım kurma yaklaşımıdır. Kalite Çemberinin amacı, gruplar oluşturarak çalışanların kendi işleriyle ilgili katılımını sağlamak, işle ilgili problemlerin çözümünde çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanmaktır<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Işıl M.Pekdemir, *İşletmelerde kalite yönetim/Kavramlar-Kalite İyileştirme Süreci-Vak'alar*, Beta Basım., 1992, s.65

İşletmeler için kalite çemberleri son derece önemli bir unsurdur. İşletmelerin rakiplerine karşı büyük kozu olan bu çemberler, sürekli yenilik ve gelişme arayışları ile işletmelerde temel dinamizm faktörüdür<sup>21</sup>. Kullandıkları tekniklerle problem çıkmadan önlemeye çalışan ya da müşterilerin tatminini en üst seviyeye çıkarabilmek için nelerin değiştirilmesi gerektiğini tartışan çemberler örgütler için bir katalizör vazifesi görmektedir.

### 2.2.1 Kalite Çemberi nedir?

Bir kalite çemberi, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan, sayıları beş ila on arasında değişen, gönüllü kişilerin oluşturduğu<sup>22</sup>, kalite kontrol etkinliklerini yürüten küçük grupları<sup>23</sup>, grubun kendi işleri ile ilgili problemleri tanımlamak, araştırmak ve çözmek için düzenli olarak biraraya gelen ve birbirlerine yardım eden gruplardan oluşan işgören grubudur<sup>24</sup>.

Bu çalışmalarda;

➔ Sevgi Çemberi: İşçilerin katılımcı olmaları ile yönetime duydukları sevgi,

➔ İşbirliği Çemberi: Çalışanlar arasındaki iletişim,

➔ Güven Çemberi: Düşünce ve önerilerine saygı duyulan çalışanların yönetime duydukları güven ortaya çıkar<sup>25</sup>.

Çalışma saatleri içinde ve dışında, gönüllü olarak biraraya gelerek kalitenin ve verimliliğin nasıl yükseltilebileceği konusunda tüm üyelerin katılımıyla fikir üretmeleri, getirilen önerilerin yine çalışanlar tarafından uygulanması için oluşturulan sorun çözme grupları olarak tanımlanan kalite çemberleri<sup>26</sup> örgüt içindeki etkinlikler, programlar ve insan kapasitesinin geliştirilmesi ile ilgilidir<sup>27</sup>.

<sup>21</sup> Emin Çivi, Kalite Çemberleri ve İşletmeye Olan Katkıları, *Yönetim ve Ekonomi*, C.B.Üniv., Yıl: 1996, Sayı: 2, s. 77

<sup>22</sup> İsmail Efil, "Bir Yönetim Tekniği Olarak Kalite Kontrol Çemberleri", *Uludağ Üniv.İİBF. Dergisi*, Cilt 6, Sayı:2, Kasım-1985,

<sup>23</sup> Jale Gür, *Kalite Maratonu*, F&S Tanıtım Hiz., Ankara, 1996, s. 31

<sup>24</sup> Engels, ve diğerleri, a.g.e, s.576

<sup>25</sup> Gür. a.g.e., s. 32

<sup>26</sup> İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, Bursa Uludağ Üniv.Güçlendirme Vakfı Yayın No: 79, 1993, s. 4

<sup>27</sup> Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi*, Çev.: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yay., No: 476, Ankara, 1992, s. 237

Kalite çemberi uygulamalarında özen gösterilecek konu, bu çalışmalar için uygun, yenilikçi bir altyapı kurulmuş olmasıdır. Sisteme ve bu sistemin işleyişine müdahale ve baskı kesinlikle olmamalıdır.

Ishikava, Kalite Çemberleri etkinliklerini yürütürken yararlı olabilecek on maddeden oluşan ve rehber niteliği taşıyan kurallardan bahseder. Aynı zamanda Kalite Çemberlerinin esasları olan bu kurallar<sup>28</sup>:

1. Kendini geliştirme,
2. Gönüllülük,
3. Grup etkinliği,
4. Tüm çalışanların katılımı,
5. Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma,
6. Çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan etkinlikler,
7. Kalite kontrol etkinliklerinde canlılık ve süreklilik,
8. Karşılıklı gelişme,
9. Özgürlük ve bir değer meydana getirme,
10. Kalitenin, problemlerin ve gelişmenin farkında olma.

Bunların dışında başarılı bir Kalite Çemberi uygulaması için<sup>29</sup>:

- Her düzeydeki yöneticilerin aktif katılımı,
- Tam ya da yarı zamanlı bir uygulayıcı liderin Kalite Çemberine atanması,
- Programın net tanımı ve rolün açıklanması,
- Herbir Kalite Çember liderinde aranacak özelliklerin belirlenmesi,
- Toplantı sıklığı ve zamanlamanın belirlenmesi,
- Kalite Çember etkinliklerini değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi,
- Programın tanıtımı için pilot çalışma,
- Kalite Çember etkinlikleri sonuçlarının duyurulması çalışmalarının

gerçekleştirilmesi gerekir.

### 2.2.2 Kalite Çemberleri ile ilgili bazı önemli noktalar

<sup>28</sup> Kauro Ishikawa, *Toplam Kalite Kontrol*, KalDer Yay. No:7, İstanbul, 1995., s. 142

<sup>29</sup> Gür, a.g.e., s. 32

Yönetimde son dönemlerde klasik yönetim anlayışına tepki olarak yeni gelişmeler yaşanmaktadır. Bu yeni yaklaşımda insan gücünün yalnız elleriyle, kas güçleriyle değil beyinleriyle de iş yaşamına katkıda bulunması gerektiği belirtilmektedir. Şimdiye kadar böyle bir uygulamaya gidilmediğini belirten bu yaklaşımlarda karar almada dahil tüm işletmelerde bir takım rutinlerin (iş tanımları, organizasyon şemaları, vs.) etkili olduğu, bununda örgüt içinde bütün çalışanların iş tatmininde, örgüte bağlılıkta ve verimlilikte olumsuz etkilerde bulunduğu ortaya konuluyordu<sup>30</sup>.

Bu durumun önüne geçilmesi için çalışanların yaptıkları işlerle kişi-örgüt bütünleşmesini sağlayacak yollar önerilmekteydi. Bu öneriler Davranış Bilimlerinin esaslarına göre oluşmaktaydı. Buna göre çalışanların yaptıkları işlerle bütünleşebilmeleri için, işlerini ilgilendiren konularda karar alınmasında daha aktif biçimde katılmaları gerekmektedir. Örneğin, giderek daha kompleks ve büyük örgütlenmeler haline gelen kuruluşlarda en ufak konularda dahi sadece yöneticilerin karar alması ve kontrol da bulunması verimsiz bir yoldu. Bu noktada daha alt düzeyde olanlara yetki verilebilirdi. Böylece onların beyinsel güçleri de iş yaşamına aktarılmış bulunacak ve ayrıca kendi yaptıkları işlerle daha analizci biçimde ilgilenerken kendilerinin gelişmesi sağlanacaktı.

Prof. Deming'e göre "Japon mucizesi" olarak kabul edilen kalite çemberleri aslında Japon firmalarının, beşeri faktörlerine iyi bakması ve korunması gereken bir güç (potansiyel) olarak görmesidir<sup>31</sup>.

Bu bakış çerçevesinde kalite çemberleri, bir taraftan işbirliği ve koordinasyonun artırılmasını, çalışanlar arasında "biz" ve "onlar" duvarının yıkılmasını ve astların fikirleri aracılığıyla onların tecrübelerinin iş hayatına geçirilmesini sağlarken, diğer taraftan da çalışanların bireysel katılımlarını sağlamak yoluyla problem çözme ve düşünme yeteneklerini geliştirerek onların fikir üretme kabiliyetlerini artırır. Üyeler birbirlerinin gelişmesine yardımcı oldukları kalite çemberlerinde katılım gönüllüdür, ancak liderler herkesin katılımını sağlamak için kalite çemberlerini özendirirler ve üretkenlik ödüllendirilerek cesaretlendirilir. Ortaya çıkan sonuçlar bireylerin kendi projeleri değil, ekip çalışmalarının bir neticesi sayılır.

<sup>30</sup> Nurdoğan Arkış, Sorun Çözme Gruplarında (QCC) Bazı Önemli Noktalar, *Verimlilik Der.*, MPM Yay., Ankara, 1986/1, ss. 6-11

<sup>31</sup> Zeynep Düren, *İşletmelerde Kalite Çemberleri*, Evrim Basım-Yay.-Dğt., İst., 1990, s. 57

Bu önerilen yeni yönetim anlayışı giderek geniş bir kullanım alanı bulabilmektedir. En alt düzeydeki işçilerin bile kararlara katılma yetkisiyle donatılması, örgüte büyük yararlar sağlar. Batıda bu gelişmeler yaşanmadan önce örgütler için insan adeta bir makine parçası idi. Japon örgütlerinde ise bu anlayışla, çalışanların kuruluşlarıyla bütünleşmelerinde büyük etkiye bulunduğu görülmüştür. Bu anlayışın temelinde gönüllülük, kararlara katılma, liderlik, grup ruhu, yönetimle ilişkiler yatmaktadır.

### 2.2.3 Kalite Çemberlerinin felsefesi ve yararları

Kalite çemberlerinin ana felsefesi, katılımcı bir yönetim anlayışı ile kaliteye ulaşmaktır<sup>32</sup>. Verimliliğin artırılması amacıyla insan kaynakları ve diğer kaynakların bir araya getirilerek, kalite kontrolü ve kalite ile ilgili yapılacak çalışmaları, birimlerin ve çalışanların beynine sokmaktır.

Kalite çemberlerinin uygulamalarda birçok yararları gözlenmiştir. Bu yararlar, başta örgütün iyileşmesine ve gelişmesine katkı sağlamaktır. İnsana saygı esasına dayalı, yaşanmaya değer mutlu bir iş ortamı oluşturmak, insan yeteneklerinin tümünü kullanmasına yardımcı olmak ve insan yeteneklerinin sonsuz ihtimallerini ortaya çıkarmaktır<sup>33</sup>. Kalite çemberleri, verimliliğin artırılması gibi ölçülebilen yararlar yanında, ölçülemeyen fakat en az ölçülebilir sonuçlar kadar değerli görülebilen şu yararları sağlamaktadır. İşbirliği ve ekip çalışmasının gelişmesi ve yerleşmesi, problem olma yerine çözüm getirme alışkanlığı, problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, departmanlar ve kişilerarası iletişimin geliştirilmesi, ahenkli yönetici-işgören ilişkileri oluşturmak<sup>34</sup>, kendine güven, gurur, yetenek, güvenirlilik, kendi kendini eğitebilme, liderlik, gönüllülük ve sorumluluk, kalite de duyarlılığın artışı, iletişimin gelişmesi, grup çalışmasının yerleşmesi, çalışma ortamını iyileşmesi, planlama işlemlerini mükemmelleştirerek kontrol işlevini kolaylaştırması, bilimsel düşüncenin yaygınlaşması

<sup>32</sup> Çivi, a.g.m., s. 82

<sup>33</sup> Cengiz Haksever, *Kalite Çemberleri*, Üniversite-Sanayi İşbirliği İçinde Yönetim Semineri, İstanbul, Kasım 1993, s.1-4

<sup>34</sup> YGM, Quality Control Circles, "Yönetim Geliştirme Merkezi Seminer Notları", 1984, s.2

motivasyonu artırmak<sup>35</sup>, çatışmaları azaltmak, maliyetleri azaltmak gibi yararlar sıralanabilir.

Ayrıca kalite çemberlerinin yararları ile ilgili olarak şunlarda sıralanabilir<sup>36</sup>; Çalışanlar ve departmanlararası işbirliğini ve çalışanlarda kuruluşun sorunlarına karşı ilgiyi artırarak ürün kalitesinde ve etkinlikte gelişme sağlar. Örgüte sağladığı olumlu ve samimi iklimi sayesinde işgören devamsızlığının azalmasına katkıda bulunur. Ortaya çıkacak problemler belirginleşmeden kendiliğinden yok olmasına imkan sağlar. Her düşündüğünü söyleyebilen insanlar için uygun ortamın oluşturulmasına, personel eğitimine ve işbirliği duygusunun geliştirilmesine yardımcı olur. İşgörenlerin pasif kalmış yeteneklerinin geliştirilmesine imkan sağlar.

#### **2.2.4 Kalite Çemberlerinin faaliyet konuları ile faaliyeti dışında kalan konular**

Kalite Çemberleri, ücretler, toplu sözleşmeler, satış ve pazarlama sorunları gibi konular dışında kalan, çalışanların faaliyetleriyle ilgili konularda çalışmalar yapabilirler. Kalite Çemberlerinin faaliyet göstereceği konuların baştan sınırlandırılması, ilk bakışta katılımcı yönetim anlayışı olduğu savunulan bir tekniğin temel felsefesine aykırı görülebilir. Ancak konuya daha yakından bakıldığında, amacın çalışanların işleriyle doğrudan ilgili olarak çok çeşitli sorunların çözümü olduğu farkedilmelidir<sup>37</sup>.

Kalite Çemberleri uygulamalarına geçişte, kuruluşun bu uygulamalardan beklentileri doğrultusunda, çemberlerin hangi doğrultuda etkinliklerde bulunacağı belirlenir. Bu belirlemede gözönüne alınacak kriterler; 1) Geniş anlamda kalite anlayışı, 2) Çember üyelerinin faaliyetleriyle ilgili konuların tercihi, 3) Daha önce başkaları tarafından ele alınan ve incelenen konuların ayıklanması, 4) Üzerinde gerçekten düzenlemelere gidilebilecek alanların seçimidir.

<sup>35</sup> Koura Kozo, "Kalite Kontrol Halkaları ve İnsan İlişkileri", (Çev. :N.Arkaş), *MPM Verimlilik Dergisi*, No : 4, Ankara, 1983, ss. 162-176

<sup>36</sup> Dürren, a.g.e, s. 57

<sup>37</sup> Çivi, a.g.m., s. 80



Kalite Çemberlerinin faaliyet alanları belirlenirken, bu alanların dışında kalması gereken konular açıkça belirlenmelidir. Bu çerçevede içinde kalmak şartıyla, çemberler, faaliyet konularını kendileri seçerler. Böylece hem sorunların en iyi o işi bizzat tarafından bilindiği varsayılır, hem de çember üyelerinin motivasyonu artmış olur. Kalite Çemberlerinin üzerinde çalışabilecekleri konular şöyle sıralanabilir<sup>38</sup>:

1. *Kalite:*

- Ürün kalitesi ve normlara uygunluk,
- Hizmette kalite,
- Iskartaların azaltılması,
- Ürün sunuşlarının geliştirilmesi,
- Kontrol testlerinin geliştirilmesi.

2. *İş Yaşamı:*

- Koruyucu ve önleyici bakımın iyileştirilmesi,
- Çok yönlü çalışma düzenleri,
- Eğitim,
- Çevre geliştirme,
- Çalışılan yerdeki havanın ve ortamın iyileştirilmesi,
- Hiyerarşik ilişkilerin geliştirilmesi,
- Kaza risklerinin azaltılması,
- Saat çizelgesinin organizasyonu.

3. *Verimlilik:*

- İş ve görev düzenlemelerinde değişiklik,
- Enerji tasarrufu,
- Aletlerin geliştirilmesi,
- Hammadde tasarrufu,
- Tedarik geliştirme,
- Ara stokların azaltılması,
- Üretim plan ve şemalarının geliştirilmesi,
- Üretimle ilgili izleme panoları hazırlanması,
- Makinaların boş kalma zamanlarının azaltılması,

---

<sup>38</sup> Düren, a.g.e., s. 48

- Kalıp, maket ve teçhizat değişimlerinin geliştirilmesi
- İşlerin otomasyonudur.

Kalite çemberlerinin faaliyeti dışında kalan konulara gelince; Kalite Çemberleri hangi konular üzerinde çalışıp çalışamayacakları, çember faaliyetlerine başlamadan önce belirlenerek tüm çalışanlara dağıtılmalıdır. Liderler ve çember üyelerinin eğitimlerinde üzerinde çalışamayacakları konular açıkça belirlenmelidir. Bu konular<sup>39</sup>:

- 1) Ücret ve maaşlar ile yan ödemeler,
- 2) Disiplin ve politikalar,
- 3) Eleman alma,
- 4) Şikayetler,
- 5) Sendikal ve kişisel sorunlar,
- 6) Bir başka servisin faaliyet alanına giren konular,
- 7) Yönetimce sonuçları sakıncalı görülen öneriler,
- 8) Çalışma düzenleri,

ile büyük kutuplaşma ve ikiliklere neden olan sorunlardır.

### 2.2.5 Kalite Çemberlerinin oluşumu

Kalite Çemberleri 1) Devamlı üyeler (işçiler), 2) Önder (Ustabaşı), 3) Yönlendirici (Rehber-Teknik eleman), 4) Koordinasyon Organından (Yönetim temsilcileri, Yürütme Kurulu) oluşur<sup>40</sup>. Bu unsurlar Kalite Çemberlerinin örgütlenmesi, hazırlık ve kuruluş aşamaları başlığı altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### 2.2.6 Kalite Çemberi oluşturulmasının arkasındaki temel düşünceler

Etkin bir şekilde çalışabilecek Kalite Çemberleri oluşturulurken bu fikrin arkasında yatan bir takım temel düşünceler vardır. Bunlar<sup>41</sup>:

1. Şirketin iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak,
2. İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri meydana getirmek,

<sup>39</sup> Mahmut Paksoy, İşletmelerde Kalite Çemberlerinden yararlanma, *İşletmede Davranış Dergisi*, İ.Ü.İşletme Fak., İstanbul, Temmuz 1991, ss. 12-14

<sup>40</sup> Doğan Üzeyme, *Kalite Yönetimi ve Kontrolü*, İstiklal Mat., İzmir, 1991, s.38

<sup>41</sup> Ishikawa, a.g.e, s. 142

3. İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sınırsız imkanlar ortaya çıkarmaktır.

### **2.2.7 Kullanımlarına göre Kalite Çemberleri**

Lawler ve Mohrman'a göre Kalite Çemberleri işletmelerde kullanımları açısından üç farklı biçimde ele alınması durumunda daha fazla yararlı olabilirler. Herbir türdeki kullanım çeşitli örgütsel ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir ve elde edilecek sonuçlar farklı olabilir.<sup>42</sup> Bu üç farklı biçimdeki Kalite Çemberleri aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.7.1 Bir grup öneri programı olarak Kalite Çemberleri**

Kalite Çember programı yardımıyla işle ilgili kişilerin fikirleri etkin bir şekilde toplanabilir. Eğer yönetim katılımcı yönetime doğru stilini değiştirme yönüne gitmiyorsa, bünyesinde Kalite Çemberlerini oluşturabilir. Yönetim bunların ürettiği fikirleri elde ettikten sonra onların faaliyetlerini durdurabilir. Bu yaklaşım çember sürecinin kısıtlarını ve genişliklerini ortaya koyar. Yine bu yaklaşım bir araya gelme ve öneriler geliştirme fırsatı bulunan çalışanların bilgi ve başlangıç isteklerine bağlıdır. Ayrıca bu yaklaşım çember programlarının elde tutulmasının zor olabileceğini ve böylece bunların daha sonra devre dışı kalabileceğini ortaya koyar.

Eğer yönetim bu yaklaşımı seçerse, çember üyeliğini rotasyona tabi tutmalıdır. Bu şekilde, fikirleri tükenmeye başlayan gruplara devamlı bir şekilde taze kan sağlanabilir. Ek olarak, yöneticiler çember programlarını da çeşitli iş alanları arasında eğitim ve kolaylık sağlama imkanları ile birlikte rotasyona tabi tutmalıdır. Böylece çemberler çok açık problemler üzerinde çalışabilir ve daha sonra dağılabilir. Ancak bu programlar dikkatli bir şekilde başlatılmalıdır.

Bu yaklaşımın en önemli yararı tasarruf sağlayan iyi fikirler ortaya koymasıdır. Ayrıca aşağıdan yukarıya doğru iletişimi geliştirir, çalışanlarda kalite ve verimlilikle ilgili bir bilincin oluşmasını sağlar, ara kademe yöneticilerin yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olur.

<sup>42</sup> Pekdemir, a.g.e., ss.79-83

### 2.2.7.2 Özel projelerde kullanılan Kalite Çemberleri

Yöneticiler bu tip çemberleri kritik veya geçici örgütsel sorunların çözülmesinde kullanabilirler. Örnek olarak yeni teknolojilerden yararlanılmasında, yeni ürün hatları için teçhizat değişimlerinde veya önemli kalite problemlerinin çözülmesinde, yönetim çalışanların değişiklikleri kabullenmelerinde olduğu kadar kusurların giderilmesinde kullanabilirler. Bu yaklaşım, katılımcı yönetime doğru hafif ve sınırlı bir kaymadır.

Bu tür çemberler yaptıkları faaliyet sonucu belirlenen hedeflere ulaştığında dağıtılması gerekir. Avantajı bazı özel sorunların çözülmesinde etkili bir yönetim aracı olmasıdır. Dezavantajı ise maliyetinin yüksekliğidir.

### 2.2.7.3 Katılımcı yönetime bir geçiş aracı olarak Kalite Çemberleri

Yöneticiler bu tip çemberleri daha katılımcı bir yönetim sistemine veya kültürüne doğru bir geçiş aracı olarak kullanabilirler. Böyle bir durumda örgüt önce bir kalite çember programı yapar, sınırlarını belirler ve daha fazla bir katılımcı örgüt kültürü geliştirmek için eyleme geçer.

Aşağıda şekil-13'de görüldüğü gibi, kalite çemberlerinden çalışanların katılımı ile ilgili olarak diğer türlere geçilebilir ve örgütsel bağlılık daha da genişletilebilir. Çünkü çalışanlar kendi çalışma gruplarını aşan sorunlar üzerinde çalışmayı da sık sık isterler.

		<i>Grup Tipi</i>	
		<i>Öneri</i>	<i>Katılım</i>
Tartışılan sorunların Düzeyleri	Örgüt Bazında	Danışman Gruplar Görev Grupları	Çok Seviyeli Gruplar İş Grupları
	Çalışma Grubu	Kalite Çemberleri	Yarı Özerk Çalışma Grupları

Şekil- 13 Çeşitli Türde Çalışma Grupları<sup>43</sup>

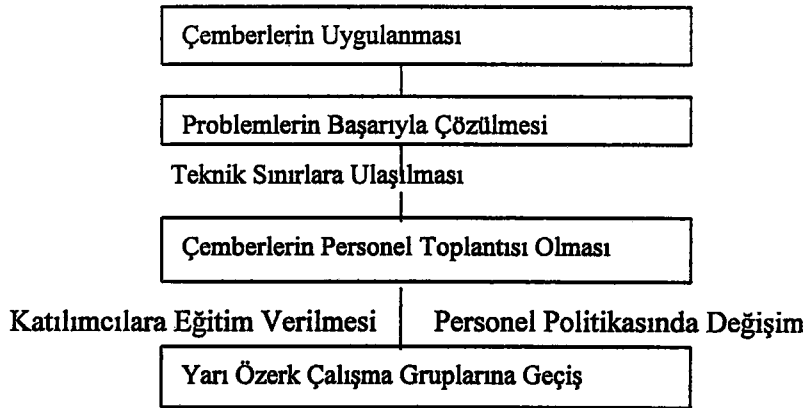
<sup>43</sup> Pekdemir, a.g.e., s. 82

Tecrübelerle göre grupların beyin fırtınası meydana getirme oturumlarında teşhis ettikleri problemlerin pek çoğu örgütün tümünü içine alan uygulama ve problemleri ile gruplararası ilişkileri içine alır.

Yönetim şekilde görülen kalite çemberlerinden diğer grup faaliyetlerinden bir veya ikisine de geçebilir. Örgüt farklı örgütsel düzeylerde ve farklı çalışma gruplarından gelen kişilerden oluşan görev grupları oluşturarak katılımcı faaliyetlere doğru genişleyebilir. Bu gruplar tüm örgütü kapsayan problemler üzerinde çalışma konusunda yetkili kılınabilir. Yönetim bu kararları almak ve uygulamak için gerek duyulan kaynakları uzmanlığı ve bilgileri sağlayarak kalite çemberlerine veya görev gruplarına karar verme yetkisi verebilir.

Kalite çemberlerinden kendi kendini yöneten gruplara geçmek diğer bir yoldur. Daha önce gözetici ve destekleyici gruplarca yerine getirilmekte olan fonksiyonların pek çoğunun yerine getirilmesinde sorumluluk duyan çalışanların bulunduğu gruplar bu tür çalışma gruplarıdır. Örneğin bu tür gruplar kendi iş programlarının yapılmasında, çalışanların işlere tahsis edilmesinde iş kalitesinin ortaya konulmasında ve hedeflerin belirlenmesinde faaliyet gösterebilir. Çalışanlara işyerleri ile ilgili günlük kararların alınmasında sorumluluk verilerek grupların katılımı artırılabilir. Kalite çemberleri, çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlar.

Ancak, kalite çemberlerinden kurumlaşmış katılımcı bir yapıya geçmek zordur. Çünkü böyle bir geçiş örgütün önemli özelliklerinde pek çok değişiklik yapmayı gerektirir. Aşağıda şekil-14'te böyle bir geçişte meydana gelebilecek olaylar zincirine yer verilmiştir.



**Şekil - 14 Kalite Çemberlerinde Yarı Özerk Çalışma Gruplarına Geçiş<sup>44</sup>**

<sup>44</sup> Pekdemir, a.g.e., s. 83

Bu gelişim veya süreç, iş tasarımında personel politikalarında ve ödüllendirme yapısında değişikliklerin yapılması, hatta ek olarak geniş bir eğitimin yapılması demektir. Bunların yanında, yönetimin sadece çalışanların önerilerini dinlemesi yetmez, aynı zamanda çalışma gruplarına güvenmeleri gerekir.

### 2.2.8 Kalite Çemberlerinin örgütlenmesi, hazırlık ve kuruluş aşamaları

Kalite Çemberlerinin yapısı örgütten örgüte farklılık göstermesine rağmen, programın temelini oluşturan dört unsuru vardır. İlk üç unsuru yönetimle ilgili olup dördüncüsü üyelere aittir. Bunlar: 1) Yürütme komitesi, 2) Rehber (Koordinatör-yönlendirici), 3) Çember lideri, 4) Çember üyeleri<sup>45</sup>.

*1- Yürütme Komitesi*, Kalite Çemberlerinin en önemli ve merkezi organıdır. Çemberlerin kurulması ve geliştirilmesine ilişkin, her türlü karar alma politika ve tutum belirleme yetkisi yürütme kuruluna aittir<sup>46</sup>. Yürütme kurulu çember faaliyetleri için amaçlar ve hedefler belirler. Bu komitenin üyeleri, kuruluş içindeki başlıca departman temsilcilerinden oluşur. Komite üyelerinden biri de rehber olmaktadır. Komiteye bir kişi başkanlık etmekte ve kararlar demokratik yoldan alınmaktadır.

Komite üyelerinin yedi-sekiz tepe yöneticisinden oluşması idealdir. Bu sayı, her toplantıda herkesin konuşmasına imkan verecek ölçüde ve üye sayısı en az beş, en çok onbeş olmalıdır. Yürütme komitesinin üyelerinin gönüllülerden olmasına özen gösterilmeli, aksi takdirde üyelerin çember faaliyetlerini engelledikleri görülmüştür.

Yürütme kurulları, belirli aralıklarla toplanır ve örgütte kalite çemberleri ile ilgili her konuyu izler, yeni politikalar oluşturur, örgütün bu konudaki stratejisini belirler. Toplantılar, örgütlere ve faaliyet dönemlerine göre haftada bir, onbeş günde veya ayda bir veyahut da daha seyrek aralıklarla toplanır.

Yürütme kurulunun işlevleri<sup>47</sup>:

1) Amaçları ve politikaları hazırlamak, açıklamak ve duyurmak, 2) Kalite çemberi kurulacak bölümleri ve sektörleri belirlemek, 3) Liderleri seçmek, 4) Çember organizasyonuna gerekli yardım ve destekleri sağlayarak çalışmaların başarısına katkıda

<sup>45</sup> Eser Nalbant, İletmelerde Toplam Kalite Kontrol Anlayışı ve Kalite Çemberleri, *Yönetim ve Ekonomi*, Yıl: 1995, Sayı: 1, C.B.Üniv., ss. 201-203

<sup>46</sup> Düren, a.g.e, s. 51

<sup>47</sup> Düren, a.g.e, s. 51



bulunmak, 5) Çemberlerle ilgili temel kuralları belirlemek, 6) Çemberlerin kuruluşunu, devamını ve yaygınlaştırılmasını üstlenmek, 7) Çalışma yöntemlerini, metodolojileri ve araçları hazırlamak, 8) Eğitim, bilgilendirme ve haberleşme kanalları için gerekli önlem ve imkanları belirlemek ve hazırlamak, v.b. gibi işlevlerdir.

Yürütme kurullarının kalite çemberlerine geçiş aşamasında en üst yetkiye sahiptirler.

## 2- Rehber (Koordinatör-yönlendirici)

Rehberler, örgütün bir alt bölümünde kalite çemberleri ile ilgili faaliyetleri düzenlemek ve koordine etmekle görevlidir. Rehberin örnek kişilikte, hiyerarşide ağırlığı ve zamanı bol olan yetkililerden seçilmelidir. Bu nedenle rehber seçiminde ve eğitiminde yetkililerin çok dikkatli ve bilinçli davranmaları gerekir.

Rehber, işletmede çemberler konusunda eğitim gören ilk kişi olduğundan, diğer çalışanları eğitecek, çemberi kuracak olan odur. Bir rehberin sorumluluğunda faaliyet gösteren çember sayısı 6-7 olabilir. Bu sayının az olması çemberlerin başarısı için tercih nedenidir. Rehberlerde aranan özellikler<sup>48</sup>; 1) Örgütsel sorunlara ilgi duymak, bu tür sorunları anlayışla karşılayarak çözümlenmeye çalışmak, 2) Tartışmalara ve görüş alışverişlerine açık olmak, 3) Gerginliklerin üstesinden gelebilmek, 4) Pedagojik (eğitimle ilgili) ve metodolojik (yöntembilimle ilgili) kapasiteye sahip olmak, 5) Örgütü iyi tanımak ve tecrübe sahibi olmak, 6) Çember liderlerini eğitecek kapasiteye sahip olmak, 7) Hiyerarşik düzende gerekli yetki ve sorumlulukları içeren bir konumda olmak v.b.

Rehberlerin, kalite çemberlerine geçiş aşamasındaki görevleri ise<sup>49</sup>: 1) Çemberlerle ilgili grupların oluşturulması işlemlerine danışmanlık etmek. Bu işlev için rehber çok uygun bir konumdadır. Rehber üst yönetimle alt kademedeki çalışanlar arasında, pozisyonu ve personelle ilişkileri sayesinde kolaylıkla iletişim sağlar ve ilişkileri düzenler, 2) Çemberlerde görev alacak personelin eğitimine katılır ve ilişkileri düzenler, 3) Çemberlerin işleyişini ve yapısını, örgüte tanıtır, 4) Çemberlerin ilk sorunlarını seçmesine yardımcı olur, 5) Liderlerden gelecek istek üzerine çemberlerin ilk birkaç oturumlarına katılarak, üyelere bilgi, kaynak ve araç sağlamak konusunda

<sup>48</sup> Dören, a.g.e, s. 53

<sup>49</sup> Dören, a.g.e, s. 54

destek olur, 6) Liderin görevine alışmasını sağlar ve ilk zamanlar çalışmalarla ilgili kayıt ve notların tutulmasına yardımcı olur.

Rehberin oturmuş bir çember organizasyonundaki başlıca görevleri ise<sup>50</sup>: 1) Sorumluluğu altındaki çemberler arasında koordinasyonu sağlamak, 2) Çemberlerin ait oldukları servislere, bu çemberlerin çalışmaları ile ilgili bilgi vermek, 3) Çember çalışanlarından elde edilen sonuçların üst yönetimde nasıl karşılandığını izlemek, 4) Çemberle yürütme kurulu arasında iletişim sağlamak, 5) Başlangıç aşamasında uygulanan temel eğitimi geliştirecek ve çemberlerin sürekli gelişimini sağlayacak ek eğitim ve geliştirme yöntemleri oluşturmak, 6) Üst yönetime ve yürütme kuruluna çember faaliyetleri konusunda bilgi vermek, 7) Diğer rehberlerle işbirliği yaparak çemberlerin örgüt içindeki gelişmesini desteklemek ve bu konuda işletmeler arası ilişkileri geliştirmektir.

### 3- Çember lideri

Çember faaliyetinin düzgün ve etkin biçimde yürütülmesinden sorumludur. Lider çember üyelerince kabul edilmiş olmalıdır<sup>51</sup>. Uygulama sonuçları, Çember liderinin, çember üyelerinin çalıştığı üniteye ustabaşılardan veya kendilerine en yakın üstlerinden seçildiğinde daha başarılı sonuçlar verdiğini göstermiştir. Liderlerin çemberlerini oluşturan üyeleri daha önceden tanıması ve aynı zamanda çemberin faaliyet gösterdiği ünitenin sorumlusu olması çember çalışmalarını kolaylaştırıcı bir unsurdur. Lider böylece üyelerle daha kolay ilişki kurar, karşılaşılan sorunları daha yakından bilir ve önceden edinmiş olduğu teknik bilgi ve tecrübeyi çember çalışmalarında kullanma imkanına sahip olur<sup>52</sup>. Liderler genelde kolay ilişki kurulabilen, yönlendirme yeteneği olan kişilerden seçilir. Görevleri çok çeşitlidir ve daha çemberin oluşturulması aşamasında başlar. Lider atölyesinde veya servisinde çemberlere katılımı sağlamak ve gönüllü bulmak için bir kampanya başlatarak işe başlar, yeterli sayıda gönüllü bulunca çemberini kurar.

<sup>50</sup> Dören, a.g.e, ss. 54-55

<sup>51</sup> Nalbant, a.g.m., s.203

<sup>52</sup> Dören, a.g.e, ss. 56

Liderin daha sonraki görevleri ise<sup>53</sup>: 1) Çoğunlukla rehberinde yardımını alarak, ilk toplantıda üyeleri eğitmek, 2) Önceleri toplayarak, üyelerle birlikte çemberin üzerinde çalışacağı sorunu belirlemek, 3) Bağlı olduğu üstlere ve servisindeki (çember üyesi dışındaki) diğer çalışanlara çemberin çalışmaları ile ilgili bilgi vermek, 4) Toplantıların zamanını ve gündemini belirlemek, 5) Sorunların analizinde uygun teknikleri belirlemek ve üyelere yol göstericilik yapmak, 6) Çalışmalarla ilgili kayıtlar yapmak, 7) Gruptaki her üyenin görüşlerini serbestçe açıklayabileceği ortamı oluşturmak ve devamını sağlamak, 8) Olabilecek çatışma kaynaklarını teşhis ederek gerekli önlemleri almak, 9) İşleri ve görevleri, üyelerin kişisel istek ve özelliklerini gözönüne alarak paylaşmaktır. Ayrıca üyelerin her toplantıya katılmasını sağlamak, toplantıda üyelere sorular sormayı, görüşler almayı, beyin fırtınası gibi teknikleri kullanmak, çemberi etkin kullanıp verimliliğe ulaşmak için çeşitli yollara başvurmayı denemelidir.

#### *4- Çember üyeleri*

Yürütme kurulu tarafından çemberler için pilot bölge ilan edilen tüm servis ve atölyelerde çalışanlar, gönüllü olarak çember üyesi olabilirler. Çok fazla sayıda gönüllü olduğu takdirde ise bir seçim yapılarak, bir kısım gönüllüler ilk etap çemberlere, diğerleri de daha sonra kurulacak çemberler için beklemeye alınır.

Çember üyeliği için aranan özel nitelikler yoktur. Gönüllü üyeler, liderleri tarafından grup çalışması yöntemleri ve kalite çemberi teknikleri konusunda eğitime tabi tutulurlar. Üyelerin temel görevi, grup tarafından seçilen sorunla ilgili olarak üzerine düşeni yapmak ve mümkün olan en yüksek başarıyı sağlamak üzere çalışmaktır. Çemberlerin başarısı ancak aktif katılımı mümkündür.

Bu unsurların dışında, çemberleri tamamlayan bir şartname (kurallar listesi), eğitim programları, danışmanlar, rehberleri biraraya getiren çalışma grupları, yöneticilerin çember faaliyetleri ile ilgili oluşturdukları çalışma grupları gibi yan düzenlemeler gelmektedir<sup>54</sup>.

### **2.2.8.1 Kalite çemberlerine geçişte karşılaşılan problemler**

<sup>53</sup> Dören, *a.g.e.*, ss. 56

<sup>54</sup> Dören, *a.g.e.*, s. 57

Kalite Çemberlerinin işlemeye başlaması bir takım sosyal ilişkiler düzenini de beraberinde getirir. Bu nedenle, geçişle sağlanan sosyal, ekonomik ve teknik gelişmeler beraberinde çözümlenmesi gereken sosyal ve beşeri problemler ile zorlukları da getirmektedir<sup>55</sup>.

Örgütlerde kalite çemberleri kurulmasına karar verildiği andan başlayarak örgütün içine girdiği bu değişim süreci karşısında, çalışanlar bir takım beklentilere girerler. Bu beklentiler örgüt tarafından karşılanmadığı takdirde bazı dirençlerle karşılaşılır. Örgütün başarıya ve amacına ulaşması için bu direnci en aza indirme hatta tamamen ortadan kaldırma durumundadır.

Kalite çemberlerine geçişte karşılaşılan problemler, özellikle çemberlerin faaliyet gösterdikleri birimlerde, çember dışında kalan çalışanlardan, orta kademe yöneticilerden, şef, ustabaşı düzeyindeki personelden, işgören ve sendika temsilcilerinden, kalite uzmanlarından gelmektedir.

Kalite Çemberleri, faaliyet gösterilen servislerde, özellikle başlangıç aşamasında huzursuzluk meydana getirebilmektedir. Nedenleri ise, başta çember üyesi olan ve çember dışında kalan çalışanları iki ayrı safta toplamasıdır. Bu ayrılık sonucu iki grup arasında ilişkiler tamamen yok olmasına kadar götürülebilmektedir. Ayrıca çember üyeleri diğer çalışanları dışlayarak yaptıkları işi gizemli bir havaya sokma eğilimi göstermeleri, diğer çalışanları olumsuz yönde etkilemekte, bunlarda çember faaliyetlerini baltalama yönünde davranışlar içine girmektedirler.

Bir diğer neden, çember faaliyetleri sonucu getirilen öneriler, çember dışında kalanlara öncekinden daha fazla iş yükü getirmesidir. Çemberler özellikle ait oldukları yakın iş çevreleriyle ilgili problemlerin çözülmesi üzerinde çalıştıklarından, çemberlerin faaliyet sonuçlarından en çok etkilenenler, çember üyeleriyle aynı düzeyde ve koşullarda çalışan diğer işgörenlerdir.

Kalite Çemberlerinin çalışmaları her ne kadar önceleri daha çok üyelerinin bizzat işleri ile ilgili olarak karşılaştıkları problemler üzerinde yoğunlaşmakta ise de, örgüt içi alt sistemlerin birbirlerine bağımlılığı nedeniyle, bu çalışmaları kısa bir süre sonra diğer fonksiyonel birimlerin çalışma şekillerini, çembere yakın hiyerarşik kademeleri

---

<sup>55</sup> Düren, *a.g.e.*, s. 98

etkileyecek hale gelmektedir. Bu nedenle etkin bir çalışma sağlamak amacıyla uzman kişilerin yardımını sağlamak yararlı olacaktır.

Uygulamalarda bu ilişki ve etkileşimin orta kademe yöneticilerini, aynı düzey yetkililerini, ustabaşları olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Nedeni ise bu yetkililerin işlerinin ve yetkilerinin azaldığı, çember faaliyetleri sonucu her an kendi eksiklerinin veya yetersizliklerinin ortaya çıkabileceği gibi nedenlerden dolayı huzursuzluğa kapılmalarıdır. Bunu ortadan kaldırmak içinde çember faaliyetlerini kapalı bir şekilde engelleme içine girmeleridir.

Bir diğer nedende çember üyesi işgörenlerin, katkılarının yönetim tarafından yapılan değerlendirmelerde ister istemez gözönüne alındığı ve bunun da çember üyelerine, diğer işgörelere oranla önemli avantaj sağladığıdır. Bunun da en bariz örneği, yönetime sunuş sonrası uygulanan ödüllendirme ve teşvik politikalarıdır.

Kalite Çemberlerine geçişle gelen problemler, eğitim vasıtasıyla her kademedede en aza indirilmelidir. Gerekli eğitim sonucu örgütlerde kalite çemberlerinin faaliyetleri başarılı sonuçlar verecektir<sup>56</sup>.

### 2.2.8.2 Kalite Çemberlerinin sürekliliğinde başarı için gerekli şartlar

Örgütlerde Kalite Çemberlerinin başarıya ulaşması için, örgüt yöneticilerinin herşeyden önce çemberlere geçiş zamanlamasını iyi yapmalıdır. Ayrıca yönetim, örgütün tüm elemanlarının değişime ve gelişmeye açık bir anlayışla birlikte çalışmayı öğrenmesini sağlamalı, herkesin işbirliği ile örgüt kültürünün özellikleri de gözönüne alınarak örgüte uyarlamalıdır.

Kalite Çemberlerinin örgüt organizasyonuna uyumlaştırılması, her örgütte bazı temel koşulların mevcudiyetini gerektirmektedir. Bu koşullar<sup>57</sup>;

1. Örgütün, daha işe başlamadan, gerçek ve açıkça ifade edilen bir kalite ve insan kaynaklarının geliştirilmesi politikası edinmesi ve benimsenmesi,
2. Tepe yönetimin, kalite çemberlerine inancını ve desteğini açıkça belli etmesi ve bunu ispat etmesi,

<sup>56</sup> Düren, *a.g.e*, ss. 99-100

<sup>57</sup> Düren, *a.g.e*, s. 101

3. Örgütlerde, kalite çemberi faaliyetleriyle ilgili olarak sürekli bir haberleşme ve etkin eğitim organizasyonunun kurulması,

4. Bütün yetkililerin kuruluş ve yaygınlaştırma faaliyetlerinde aktif rol alması ve çember faaliyetlerine her türlü desteği ve yardımı sağlaması,

5. Kalite çemberleriyle ilgili her türlü organizasyon, haberleşme ve eğitim faaliyetlerini sürekli olarak sağlayacak bir danışman ekibin oluşturulması,

6. Örgütün etkin bir kalite yönetimi anlayışını benimseyerek geliştirmesi.

Bu temel koşulların yanı sıra, kalite çemberleri kurulurken ve daha sonra yaygınlaştırırken, ortaya çıkabilecek problemlerin önlenmesinde en önemli unsur, her aşamada mümkün olduğu kadar çok elemanın fikrinin sorulması, yardım desteğinin istenmesidir. Ne kadar çok işgören ve yetkili doğrudan ve dolaylı olarak görevlendirilir ve alınan kararlara iştirak sağlanırsa, bu faaliyetlerin başarı şansı o derece artar ve direnme ve çatışmayı azaltır.

Ishikawa, kalite çemberlerinin yalnız başlarına örgüt içi problemlerin ancak % 20-25'ini çözebildiğini, geriye kalan % 75-80'ini ancak bütün yöneticilerin, fonksiyonel servislerin ve örgütün tedarik kaynaklarının seferber edilmesiyle sağlanacağından bahseder<sup>58</sup>.

Örgüt yönetimi bu konuda insancıl yaklaşım benimseyerek, otoriter metotlardan kaçınması gerekir<sup>59</sup>. Kalite Çemberlerine katılımın gönüllülük ilkesine bağlı kalınarak gerçekleştirilmesi, ancak, gönüllü görünmeyen işgörenlerin de yumuşak şekilde, sabırla ve teşvik edici yöntemlerle çemberlere yaklaşmaları ile mümkündür. Ayrıca çemberlerin başarılı olması için, işgören ve sendika temsilcilerinin onayına başvurmak ve gerekiyorsa bilgilendirme, eğitim gibi yöntemlerle desteklerini sağlamak bir diğer önemli koşuldur. Tamamlayıcı bir başka unsurda, kalite çemberlerinin örgüt içinde sözde bir uygulama olarak kalmaması için ayrıca, yetkililerin, çember toplantılarının düzenli yapılmasına, çember metodolojisine bağlı kalınmasına ve çemberdeki üye sayılarının küçük grup özelliğini bozacak şekilde çoğaltılmamasına özen göstermeleri gerekir<sup>60</sup>.

<sup>58</sup> Düren, *a.g.e*, s. 102

<sup>59</sup> Levent Şimşek, Verimlilikte Yeni Bir Yaklaşım : Kalite Kontrol Halkaları, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yay.No: 4, Ankara, 1982, s.5

<sup>60</sup> Düren, *a.g.e*, s. 103



### 2.2.8.3 Kalite Çemberlerinde başarının değerlendirilmesi

Kalite çemberleri hiç şüphesiz, çalışan, kuruluş ve ülke yararına olumlu sonuçlar alınacağı ümidi ile uygulamaya konulmaktadır. Bu nedenle bu üç açıdan da amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirebildiğinin izlenmesi zorunludur. Öte yandan, çember uygulamasında başarı, bu başarının yakından izlenmesi ile artırılabilir<sup>61</sup>. Çemberlerin dayandığı ana ilkeler bağımsız çalışma ortamı, yönetime katılma gibi değerler etrafında olduğu için çember üyelerinin “oto kontrol” olarak adı verilen ve kendi faaliyetlerini kendilerinin önceden belirlediği kurallar doğrultusunda değerlendirmesi en çok arzulanan değerlendirme türüdür<sup>62</sup>.

Kalite çemberleri çalışana ne kazandırmaktadır; çözüme kavuşturulan problemlerin özellikleri nelerdir; zamanla bu problemlerde ne tür değişimler olmuştur; problem çözme başarısı gelişme göstermekte midir? gibi bir çok sorulara çemberlerin sürekli cevap aramaları “kendi kendini denetim” görüşünün doğal bir sonucudur.

Bunun yanında, örgüt yönetimi de çemberlerin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili birer araç olup olmadığını izlemek durumundadır. Zaman içinde çemberlerden sayıca ne tür gelişmeler izlenmiştir; üyelerin gönüllü olarak katılma isteğinde, karar verme ve ekip çalışması yeteneklerinde ne yönde gelişmeler olmuştur; çemberlerde ele alınan problemlerin niteliğinde ne yönde gelişmeler olmaktadır; çözümlenen problemlerin örgüte ne tür kazançlar sağladığı yönündeki sorulara sürekli ve sağlam verilere dayanan cevaplar aramalıdır. Ancak bu tür doğru ve sağlam bilgiler, örgütlerin çemberlere karşı gerçekçi bir tutum içine girmelerinde yardımcı olur<sup>63</sup>.

Çember çalışmalarında başarının değerlendirilmesi “denetim” amacına hizmet etmenin yanında çember çalışmalarının ödüllendirilmesi ve özendirilmesi bakımından da zorunludur. Yapılacak bu türlü bir faaliyet yeni çemberlerin oluşmasına ve üyelerin daha büyük bir istekle problemlere eğilmesine yol açmaktadır. Ulaşılan başarının çemberin ortak başarısı olduğu vurgulanarak ekip çalışması özendirilir. Bunun yanında ülkenin ve çalışanların ekonomik durumu doğrultusunda belirlenen maddi veya maddi

<sup>61</sup> Ülkü Dicle, Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı, Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, 2. Baskı, MPM Yay.No: 320, Ankara, 1989, ss.160-161

<sup>62</sup> Düren, a.g.e, s. 105

<sup>63</sup> Düren, a.g.e, s. 106

olmayan ödüllerin törenle dağıtılması çemberlerin özendirilmesinde önemli bir etken olduğu gözlenmektedir<sup>64</sup>.

Kalite çemberleriyle ilgili olarak yapılan bütün alan araştırmalarında gözlemlenen, bu konuyla ilgili hemen herkes, kalite çemberlerini somut ve benzer şekilde tanımlayabilmiş, herkes tarafından benimsenmiş ve kullanılan bazı ortak kavramlarda ortaya çıkmıştır. Bunlar arasında daha sık sözü edilen sorun çözme metodolojisi, kaliteli iş yaşamı, verimlilik, hataların azaltılması ve işle ilgili daha çok serbesti gereği, kalite çemberlerini, uygulamada ve literatürde, belirgin ve ölçülebilen değer haline getirmişlerdir<sup>65</sup>.

Bu nedenle hangi ülkede olursa olsun, kalite çemberlerinin kuruluş aşamasını takiben yetkililer hemen çemberlerden aldıkları sonuçları sayısal verilere dökerek, ölçme ve değerlendirme yoluna gitmektedirler. Bu sonuçların bir kısmı (verimlilik, hata oranları, maliyetler gibi...) kolayca sayısal veriler halinde somutlaştırılarak değerlendirmeye tabi tutulacak niteliktedir. Sonuçların motivasyon, tatmin, işgörenlerin kendi kendilerini geliştirmesi ve işletme içi ilişkilerin iyileşmesi gibi daha soyut konuları içeren diğer kısmı ise, sayılarla ifadesi zor olmakla beraber, sonuçların değerlendirilmesinde, en az sayısal veriler kadar önemli olan ve gözönüne alınmaları gereken niteliktedir<sup>66</sup>.

Kalite çemberlerinin amaçları ve yararları ile örgütleri kalite çemberlerini seçmeye iten beklentiler görüldüğü gibi *ekonomik, beşeri amaç ve beklentiler* olarak iki ana grupta toplanmaktadır.

*1- Ekonomik içerikli ölçülebilir sonuçlar:* Ekonomik içerikli beklenti ve amaçları, sayısal verilere dayanarak somutlaştırmak ve bu yönde alınan sonuçları ölçme yoluyla bir değerlendirmeye tutmak, yetkililerin kolaylıkla ve sık sık başvurdukları bir işlemdir. Kalite çemberlerinin dünyadaki hızlı gelişmesinde, bu değerlendirmelerin önemi büyüktür. Kalite çemberleri, öncelikle yönetsel bir yöntem olmasına karşın, yetkilileri ve bilim adamlarını özellikle ilgilendiren nokta, bu çemberlerin verimli olup olmadıklarıdır

<sup>64</sup> Düren, *a.g.e.*, s. 107

<sup>65</sup> Düren, *a.g.e.*, s. 108

<sup>66</sup> Düren, *a.g.e.*, s. 109

Bu yöntemin veya uygulamanın verimliliği ise, ancak somut biçimde ifade edilebilecek sonuçların ve gözlemlerin değerlendirilmesi ile belirginleşebilir<sup>67</sup>.

2- *Beşeri ve sosyal içerikli sonuçlar*: Deming, kalite çemberlerini değerlendirirken şöyle demektedir.<sup>68</sup>: “En önemlisi yılda kazanılan 5000 Franklar değil, insanların gerçekleştirdikleri iyileştirmelerle gurur duymalarıdır. Çalışanlar, işletmelerindeki önemlerinin bilincine varmışlardır. İşgörenlerin çalışmalarının sonucundaki iyileşme, daha iyi bir kalite, daha yüksek bir verimlilik ve üretim bandlarında daha güçlü bir moral getirmiştir. Bu iyileşmeler (gelişmeler) nicelendirilemez; ancak, bunlar yönetim için çok önemli olan görünmez verilerdir.” Deming’in bu görüşleri batılı yöneticiler tarafından da benimsenmiş ve kalite çemberlerini uygulama alanlarını genişletmiştir.

Uygulamada kalite çemberlerinden alınan sonuçlar, somut olarak ifade edilemese bile gözlenen ve hedeflenen bölümü şöyle değerlendirilebilir<sup>69</sup>. Öncelikle kalite çemberlerinden beklentiler ve gelişme düzeylerinde, günlük iş hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ve bireysel sorumluluk kavramını ön plana çıkarılmasına yardımcı olur. Kalite çemberleri, çalışmaları sonunda somut sonuçlara ulaştığından bireysel girişimciliği teşvik eder. Grup çalışmaları bu girişimciliği birleştirmekle, değerlendirme ve somut sorunlara pratik çözümler getirme yoluna iter. Çember üyeleri arasındaki ilişkiler yoğunlaştırır, bu da beraberinde işgörenler arasında yardımlaşma anlayışını geliştirir ve çalışma ortamındaki havanın iyileşmesini sağlar. Ayrıca, bilgi, fikir, deneyim alışverişleri örgüt içi iletişimi zenginleştirerek, hiyerarşik mesafeyi kısaltır. Çember üyelerinin çalışmalarının gereği olarak, ekonomik ve teknik verileri ararken çeşitli birimlerle girdikleri ilişkiler sonucunda, örgütlerin genel fonksiyonları, değerleri, amaçları ve stratejileri hakkında bilgi sahibi yapar, çalışanlar ve birimler arasında yaklaşmayı sağlar.

Kalite çemberlerinin ölçülemeyen ancak en önemli sonuçlarından biride, kendine özgü metodolojisi, sorun çözme ve önleme teknikleri ile örgütün en alt çalışanlarına kadar bir çeşit bilimsel düşünme ve değerlendirme imkanı ve alışkanlığı getirmesidir. Bu alışkanlık eskiden önem verilen sezgi, elyordamı, gözkararı gibi kriterleri çalışma alışkanlıkları dışına itmektedir.

<sup>67</sup> Dören, *a.g.e.*, s. 110

<sup>68</sup> Dören, *a.g.e.*, s. 110

<sup>69</sup> Dören, *a.g.e.*, ss. 111-112

Bilimsel düşünce ve örgütü bir bütün olarak daha yakından tanımak, çember üyelerini kısa vadeli bakış açısından, orta ve hatta uzun vadeli düşünmeye itmektir. Üyelerin zamanla ekonomik içerikli hesap yeteneklerini geliştirir, tasarruf sağlamak, daha rasyonel davranma gibi yeni alışkanlıklar kazandırır ve çalışma şekillerini iyileştirir.

#### 2.2.8.4 Kalite Çemberlerinin işleyişi ve sorun çözme metodolojisi

İşleyiş biçimi<sup>70</sup>, genellikle haftada bir saat olmak üzere ayda toplam dört saat toplanırlar. Burada dikkat edilmesi gereken husus, toplantı seanslarının düzenli aralıkta olmasıdır. Toplantı seanslarının arası çok açıldığında, bir faaliyet döneminin sonuçlandırılması daha geniş bir zaman dilimine yayılacağından, bu çember üyelerinin motivasyonunu azaltıcı yönde etki yapar. Çemberlerin her hafta yapacakları düzenli toplantılar çember elemanları arasındaki ilişkilerin canlı tutulmasını sağlar. Bu ekip ruhu için önemli bir faktördür.

Çember toplantılarında üzerinde çalışılacak konuların seçimi, çemberin faaliyet alanlarında bulunan işler dışına çıkmamak şartıyla, tamamen çember elemanlarının arzularına bağlıdır. Bu seçimde rehber ve lidere önemli roller düşmektedir. Kalite Çemberleri, sorunlar seçerken, işletmenin gelişmesine katkıda bulunma, kalite konusunda belirlenen hedeflere hizmet etme gibi kriterleri gözönünde bulundurmaya zorundadır. Ayrıca ait oldukları işletme de, ilişkiler ve değer yargıları öyle olmalıdır ki, çember elemanlarını da kişisel olarak tatmin etsin. Yani bir çember, üzerinde çalıştığı soruna önerdiği çözümün işletmenin bütünü için yararlı ve verimli olduğuna inandığı sürece çalışmalarına devam eder, tatmin ve motive olur.

Çemberlerin temel çalışma yöntemi, deneysel yani hataların sonuçlarını düzeltmekten çok, hataların nedenini anlama, çareler bulma ve bu çareleri uygulama yöntemidir. Bunu yaparken de, çember bütün olguları, bilgileri ve verileri toplar, biraraya getirir ve bunlardan çözümler çıkarırlar.

Kalite çemberlerinde, bütün elemanların yeteneklerinin birleştirilebileceği bir grup ahengi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kendilerini gerçekleştirme için izin veren ve herkesin birbirine eşit olduğu bir ortam oluşturulmalıdır. Böyle ortak bir çerçeve

<sup>70</sup> Dütren, a.g.e., ss.64-70

oluşturulmadıkça üyeler farklı sorunlara yönelir, birlik sağlanamaz, çember amacından sapar ve bir tür kargaşa ortamı meydana gelir. Çemberlerin, kargaşadan uzak, düzenli ve sistemli bir ekip ruhu oluşturarak, birlik içinde çalışmasına en çok yardımcı olan husus, çalışmaların bir metodoloji içinde yürütülmesidir. Bu metodoloji, sorun seçiminden, çözüm önerilerine kadar, çeşitli tekniklerden oluşur. Çember elemanları, çalışmalarını yürütürken yani sorunlara çözüm önerileri ararken dış çevre faktörlerini de göz önünde bulundurmalıdır.

Kalite çemberlerinde, grup çalışmasına yönelik fikirlerin paylaşıldığı ve karşılıklı yardımlaşmanın esas olduğu bir grup dinamiği geliştiren kalite çemberlerinde çalışma şekli şu şekilde olmaktadır<sup>71</sup>.

Öncelikle kalite çemberi problemin seçimi ile işe başlar. Ardından problem ortaya konularak nedenleri araştırılır. Problemler düzenlenen kartlarda en önemli olandan en önemsiz olana doğru giden bir sıralama yapılır. Daha sonra problemle ilgili bilgiler toplanıp analizi yapılır. Bir sonraki aşamada da beyin fırtınası tekniği kullanılarak alternatif çözüm yolları bulunur ve nihayetinde her bir alternatif kaydedilip değerlemeye tabi tutularak bir çözüm ortaya çıkarılır. Çözüm önerisi üst yönetime sunularak, önerinin uygun görülmesi ile uygulamaya konulur. Nihayetinde sonuçlar izlenerek değerlendirme yapılır ve yapılan değerlendirme olumlu ise uygulama standartlaştırılarak mümkün olan bütün alanlara yaygınlaştırılır.

### **2.2.9 Kalite Çemberlerinde problem çözme süreci ve teknikleri**

Kalite Çemberlerinde problem çözme süreci şu aşamalardan oluşur :

1. *Problemin tanımı*: Problem teşhis edilerek öncelikleri itibarıyla sıralanarak, problemi çözümleyecek proje ve proje grubu oluşturulur.

2. *Diagnostik seyahat (Tanı)*: Bu aşamada problem belirtileri analiz edilir ve problemin neden ortaya çıktığı bir teoriyle formüle edilir. Daha sonra teoriler test edilerek, problemin asıl kaynağı tesbit edilir.

3. *Çözüm seyahati (Tedavi)*: Üçüncü aşamada alternatif çözümler bulunur ve potansiyel çözümler belirlenerek, uygun bir çözüm tesbit edilir ve yapılacak kontroller dizayn edilir. Daha sonra değişime olacak tepkiler düşünülerek gerekli tedbirler alınır.

4. *Kontrol yoluyla sürekli gelişmeyi sağlama:* Son aşamada çözüm uygulamaya geçilir ve çözümün sonuç ve etkileri değerlendirilir, performans kontrol edilir ve kontrol sistemleri izlenir.

Kalite çemberlerinin çalışmalarında kullandıkları problem çözme ve önleme tekniklerinin bir kısmı, özel olarak kalite çemberleri için hazırlanmış ve böylece ortaya çıkmıştır. Bir kısmı da diğer bilimlerde kullanılan tekniklerdir.

Kullanılan bu teknikler, bugün kalite çemberi uygulamalarını yürüten firmaların hepsinde, kültürel farklılıklardan etkilenmeden, benzer biçimde uygulanmaktadır. Teknikler, basit, kullanımı zevkli, her düzeyde çalışana hitap eder niteliktedir.

Çemberler çalışmalarında kullandıkları problem çözme teknikleri iki gruba ayrılmaktadır<sup>72</sup>.

#### 1. *Temel Problem Çözme Teknikleri:*

Bu gruptaki teknikler, çember üyelerinin, çemberin dışında kimseden yardım almadan, çok sık kullandıkları temel nitelikteki tekniklerdir. Bunlar Beyin Fırtınası, Vızıltı Grupları, Beş "N" ve Bir "K" Yöntemi, Veri Toplama Teknikleri, Pareto Analizi, Neden-Sonuç Analizi, Sınıflandırma Yöntemleri, Kontrol Tabloları, Kontrol Grafikleri ve Kontrol Şemalarıdır.

#### 2. *Ek Problem Çözme Teknikleri:*

Bu gruptaki teknikler, derinlemesine araştırma yapmaya yarayan ve daha geniş bilgi gerektiren niteliktedir. Çember üyeleri, bu teknikleri ancak rehberlerin, yöneticilerin ve kalite uzmanlarının yardımı ile kullanabilirler. Bu grupta dağılım diyagramları, kontrol çizelgeleri ve matrisler gibi karmaşık istatistik teknikler vardır.

Çemberler herbir oturumda kullandıkları teknikleri ve alınan ara sonuçları, büyük kağıtlara veya teknolojik araçlara (bilgisayar, tepegöz vs.) aktararak daha sonraki toplantılarda ve yönetime sunuş aşamalarında kolaylıkla kullanırlar. Böylece izleyenler çember faaliyetlerini ve alınan sonuçları değerlendirme fırsatını bulurlar.

Yukarıda sayılan bu tekniklerden bazılarının içeriği ve işleyişi aşağıda başlıklar altında verilmiştir.

<sup>71</sup> Gerald L. Wilson, Michael S. Hanna, *Group in Context Leadership and Participation in Small Groups*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1990, s. 67,

<sup>72</sup> Düren, *a.g.e.*, s. 70



### 2.2.9.1 Bir problem çözüme yöntemi olarak Beyin Fırtınası Tekniği (Brainstorming)

Beyin Fırtınası Yöntemi 1941 yılında Alex Osborn tarafından geliştirilmiş ve oldukça yaygın bir kullanım alanı bulmuştur. Beyin Fırtınası tekniğinin esası grupça problemi tartışarak çözmeye yardımcı olan, fikirler ortaya çıkaran bir tekniktir. Eğer pekçok çözümü olan bir problem varsa ve hiçbir çözüm için önceden kesin bu doğrudur denilemiyorsa bu problem için uygulanan fikir üretme sürecidir<sup>73</sup>. Beyin Fırtınası tekniği güzel fikirlerin oluşumunu kesintiye uğratan her türlü zamansız değerlendirmeden kaçınılan, planlanmış fikir üretme sürecidir. Bu süreç, yeni fikirlerin beslendiği ve yeni anlayışların geliştiği açık bir ortamda yürütülen ve sınırlamanın olmadığı bir tartışma tekniğidir.

Bu teknikte karşılaşılan problemin belirlenmesi, çözümlenmesi, yönlendirilmesi, kolaylaştırılması, sistematik bir yaklaşımla bilgi ve verilerin değerlendirilmesi amaçlanır. Bu teknik, konu seçimi, muhtemel sorunların önceden belirlenmesi, soruna yol açan nedenleri belirleme (neden-sonuç analizi), bir sorunla ilgili hangi verilerin belirleneceği ve sorunu ortadan kaldıracak çözüm önerilerinin belirlenmesinde başarıyla uygulanır<sup>74</sup>.

Beyin fırtınası tekniğinde grup üyeleri problemin çözümüyle ilgili akıllarına gelen bütün fikirleri ortaya koyarlar. Kimin ne söylediği konusunda hiçbir sınırlama olmadan bir konunun bütün yönlerinin gözden geçirildiği bu tür tartışmada, bir problem üzerinde tek başına düşünen kişinin aklına gelmeyecek yararlı fikirler birlikte tartışıldığında ortaya konulabilir. Bunun sonucunda bu teknikle yalnızca daha çok ve daha iyi fikirler ortaya konulmakla kalmayıp, aynı zamanda etkili uygulanması durumunda, grubun kendisine de güç ve güven kazandırır.

Yararları maddeler halinde sıralanacak olursa: a) Üretkenliği teşvik eder, b) Kısa sürede birçok fikrin üretilmesini sağlar, c) Problemi genele yayar ve ekipteki bireylerin problem ile aynı düzeyde ilgilenilmesini sağlar, d) Paylaşımı geliştirir, e) Diğer problem

<sup>73</sup> John, K.Brillhat, *Effective Group Discussion*, Second Edition, WM.C.Brown Com.Publish.Dubugue, Iowa, 1975, s.113

<sup>74</sup> kho.edu.tr/yayinlar/btgm/yayinlar/yayin2001/247\_beyinfirtinasi.htm., *Internet*, 2001, s. 1

metotlarına girdi teşkil eder, f) Uygun çalışma ortamı sağlar, g) çalışanların sorumluluk bilincini geliştirir, iletişimi iyileştirir<sup>75</sup>.

Bir beyin fırtınası toplantısında bireylerin etkin, üretken olarak katılımı için uyulması gereken bir takım kurallar bulunur. Kurallara uyulmasını toplantı yöneticisi sağlar. Amaç eşitliğin sağlanması bireylerin motivasyonudur. İşleyişi şöyledir<sup>76</sup>.

- Oturum yöneticisi oturuma başlamadan ortamın ısınmasını sağlamak amacıyla güncel bir konu açar, motivasyon sağlanır,
- Beyin Fırtınası yapılacak konu ortaya konur,
- Takım üyelerinin aktif katılımı sağlanır,
- Üretilen fikirler paylaşım esnasında yorumlanmaz,
- Üyeler fikirlerini sırasıyla söylerler ve fikirler not edilir,
- Üretin fikirlerin tüm bireyler tarafından anlaşılması sağlanır ve fikirler netleştirilir,
- Aynı mesaj veren fikirler birleştirilir ve tek bir "sonuç fikir" oluşturulur,
- Değerlendirme bütün üyelerin katılımıyla yapılabileceği gibi oluşturulacak bir değerlendirme ekibiyle de yapılabilir,
- Her üye ve her fikir eşit değere sahiptir,
- Belirli bir zamanla sınırlı olmalıdır,
- Üretilen fikirlerin gereksiz olarak nitelendirilmesi yapılmaz, fikirlerin oylama yoluyla eliminasyonuna gidilir.

Yukarıda sayılan kurallara şunlar da ilave edilebilir;

- 1- Fikirlerin ne şekilde olursa olsun değerlendirilmesi ve eleştirilmesi yasaktır.
- 2- Çok sayıda ilginç ve olağandışı fikirlerin üretilmesi teşvik edilir.
- 3- Fikirlerin kalitesi değil, miktarının çokluğu amaçtır.
- 4- Fikirlerin yeni bir bileşimi ve geliştirilmesi araştırılır<sup>77</sup>.

Bu tekniğin kullanımıyla kişiler bağımsız çalışma imkanına kavuşma yanında, birbirlerinin fikir ve bilgilerinden yararlanarak eksik kaldıkları yönleri de tamamlayabilirler<sup>78</sup>. Beyin Fırtınası tekniğinin en önemli yanı, bağımsız işbirliğini, açık iletişimler yoluyla çok sayıda fikir üretmenin teşvik edilmesi ve geliştirilmesi yolunda

<sup>75</sup> kho.edu.tr., *agm.*, s. 2.

<sup>76</sup> kho.edu.tr., *agm.*, s. 3.

<sup>77</sup> Sabahat Bayrak, *Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1995, S.178

<sup>78</sup> İ.Alev Arık, *Yaratıcılık*, Kültür Bakanlığı Yay., Ankara, 1990, s.22

kullanılabilirliği. Sonuçta örgüte ya da kullanılan alana katkısı kuruluşun yapısında, politikasında, süreçlerde, servisler ve hizmetlerde, yeni endüstrilerde, yönetim metodlarında, hükümet politikalarında, yazılı dokümanlarda, araştırma tekniklerinde, Ar-ge prosedürlerinin gelişmesinde oldukça etkilidir.

### 2.2.9.2 Bir başka problem çözme tekniği olarak Vızıltı Grupları (Buzz Groups)

Bu teknikte üyeler alt gruplara bölünür ve beş ila altı kişiden oluşur. Vızıltı grupları “Phillips 66” olarak da adlandırılırlar. Bu yöntem büyük grup toplantılarını organize etmek için kullanılır. Pekçok küçük grup aynı soru üzerinde çalışır. Amaç, problemleri teşhis etmek, problem için fikirler ya da muhtemel çözümlerin bir listesini derlemektir<sup>79</sup>. İşleyişi ise<sup>80</sup>: Bu tür gruplara bir başkan atanır. Problem üzerinde beş dakika fikir üretme, bir dakika listeleme olmak üzere altı dakika tartışılır. Tekniğe de adını veren bu altı kişilik grubun altışar dakikalık tartışması sonucundan bütün fikirler tercih sırasına göre sıralanıp sözcü tarafından büyük gruba rapor edilir. Rapor edilen bütün fikirler herkesin görebileceği büyük bir karta işlenip sonuçlar üyelerin oluşturdukları bazı uygun alt gruplar (yetkili ve kısa dönemli atanan komiteler v.b. gibi) tarafından değerlendirilir. Sonuçta uygun çözümler ortaya çıkarılır.

Küçük gruplarda uygulanan ve bir beyin fırtınası toplantısı niteliği taşıyan bu tekniğin, en önemli faydası nihai değerlendirme yükünü hafifletmesidir.

### 2.2.9.3 Beş “N” ve Bir “K” Tekniği

Beyin fırtınası oturumları esnasında, bazen bir düşünme safhası olan ne, neden, ne zaman, nerede, nasıl ve kim sorularına üyeler tarafından sistematik şekilde cevap aranmasını hedefleyen oturumlarda yapılabilir. Kısaca Beş “N” ve Bir “K” adlandırılan bu teknik kalite çemberi ve benzeri grup çalışmalarında sıkça kullanılmaktadır. Uygulama 5 aşamayı içerir<sup>81</sup>.

1. Önce tasviri yapılacak durum formüle edilir.

<sup>79</sup> Brillhat, a.g.e. ss. 158-160

<sup>80</sup> İlder Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım-Yay.-Dğt., İst., 1994, s.402

<sup>81</sup> Düren, a.g.e, ss. 74-75

2. Söz konusu durumda, yöntemi oluşturan beş “N” ve bir “K” (ne, neden, ne zaman, nerede, nasıl ve kim) üyelerce ayrıntılı biçimde cevaplandırılması ile analiz edilir.

*NE?* Üzerinde inceleme yapılacak konu ne tür işlemlerden, faaliyetlerden, aşamalardan oluşmaktadır?

*NEDEN?* İncelenen durumda gözlemlenen bu işlemler neden yapılmakta, bazı belli prosedürlere uyulmakta ve ilgili kararlara bazı değerler verilmektedir?

*NE ZAMAN?* Söz konusu durum veya sorun hangi anlarda, ne kadar süreyle ve hangi sıklıkla olmalıdır? Bunun zaman planlaması ile ilgisi nedir?

*NEREDE?* Durumun oluştuğu ortamın, aşamalar ve diğer faktörlere mesafesi nedir?

*NASIL?* Durumla ilgili malzemelerin, teçhizatın, gerekli imkanların ve prosedürlerin nicelik ve nitelikleri nasıldır?

*KİM?* İncelenen durumla ilgili olarak, kimler sorumludur, bu durumdan kimler etkilenmektedir ve uygulayanlar kimlerdir? Bu kişilerin nitelikleri ve eğitim düzeyleri nasıldır?

3. Üyeler, bu soruların herbirine mümkün olduğu kadar çok sayıda gözlem, cevap ve fikir üretirler. Bu yöntemin bir diğer amacı da başlangıçta soyut gibi görünen sorunları ve olayları sayılara dökerek incelemektir.

4. Bu aşamada incelenen sorunun özelliklerine göre, üyeler gerekli gördükleri şekilde, bazı soruları ve cevaplarını çaprazlayarak karşılaştırabilirler.

5. Son aşama ise analizin ve alınan sonuçların, çember faaliyetlerinin daha sonraki çalışmalarda işlenmesi ve kullanılmasıdır.

#### **2.2.9.4 Veri Toplama Teknikleri**

Kalite Çemberlerinin, araştırmalarında bilgi toplamak, stoklamak ve analiz yapmak için kullandıkları başlıca veri toplama tekniklerinin adları şunlardır<sup>82</sup> (konunun fazla detaya inmemesi amacıyla tekniklerin sadece isimleri verilmiştir.)

1. Tek Girişli Veri Toplama Tabloları,
2. Çift Girişli Veri Toplama Tabloları,

<sup>82</sup> Dören, a.g.e, ss. 75-76

3. İki veya Daha Çok Değişkenli Kontrol Föyleri,

4. İşlemlerin belirli bir sıra ile gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini izlemeye yardımcı olan Kontrol Föyleri (check-list),

5. Bir süre izlenerek toplanan verilerin, yüzde oranlarına göre dağılımlarının yapıldığı tablolar,

6. Gözlemlerden alınan sonuçların Sütun ve Dairesel Yüzde Grafikleri ile gösterimi,

7. Histogramlara geçişi hazırlayan Sütun Diyagramlarıdır.

### 2.2.9.5 Yönetime Sunuş

Kalite çemberlerinin, bir faaliyet dönemi sonunda, hazırladıkları öneriyi ve yaptıkları çalışmaların özetini örgüt yönetimine sunmaları, çember faaliyetlerinin en önemli aşamalarındandır. Yönetime sunuş, çember üyelerine tanınma ve kendini gösterme imkanı sağlayan motive edici bir aşamadır. Ayrıca örgütün üst düzey yetkilileri ile çember üyeleri arasında yüz yüze bir ilişkiye imkan vermesi de, örgütüne olan aidiyet hisleri de gelişir.

Yönetime sunuş şekilleri, örgütten örgüte değişir. Ancak uzmanların önerdikleri ve üyelere değer vermek açısından da benimsenmesi gereken yönetime sunuş şekli, sözlü anlatım ve görsel malzemeleri içeren ve belirli kurallar çerçevesinde hazırlanan resmi toplantılardır. Buna göre, çember üyelerinin tümünün, sunuşta aktif olmaları gerekir. Her üye sunuşun bir bölümünü üstlenmeli ve sonra da gönüllü olarak söz isteyebilmelidir.

Bir yönetime sunuş toplantısının hazırlık aşamaları şunlardır<sup>83</sup>:

1. Sunuşu organize edecek olan sorumlu kişiyi seçmek,  
2. Sunuş organizasyonunu, amacını, işlenen konuları ve katılan üyelerin isimlerini tesbit etmek,

3. Sunuşun içeriğini ve görsel malzemeyi hazırlamak. Bunu yaparken, şu hususlara dikkat etmek gerekir. Sayısal verilere dayanarak, problemi somut olarak tanımlamak, çemberin, problemin analizini nasıl yürüttüğünü açıklamak, çözüm

<sup>83</sup> Dören, a.g.e, ss. 82-83

önerisini açık ve sayısal veriler (önerinin uygulamaya konulması için gerekli maliyet ve uygulamadan elde edilmesi beklenen kazanç) ile desteklemelidir,

4. Sunuşa izleyici olarak gelmesi beklenen davetliler hakkında bilgi edinmek için bir araştırma yapmak. Böylece çember üyeleri, sunuş metinlerini ve malzemelerini hitap edecekleri kimselerin özelliklerine göre çeşitlendirebilirler.

5. Görsel sunuş araçlarını hazırlamak. Tablolar, dağıtılması mümkün broşürler, grafikler, maketler, panolar, eşantyonlar vs.

6. Birkaç prova ve tekrar yapmak,

7. Deneme ve provalar sonucu sunuşun süresini, başlangıç ve bitiş saatini belirlemek.

Sunuş esnasında da, çember üyelerinin dikkat etmeleri ve uymaları gereken bazı pratik kurallar vardır. Bunlardan başlıcaları, bir konudan diğere yumuşak ve akılcı geçiş yapabilmek, dinleyicilerle görsel ilişki kurmak, gerektiğinde konuşmayı keserek susmasını bilmek, inandırıcı gerekçeler bulmak ve yanında okuması kolay olacak şekilde yazılı notlar bulundurmak. Ayrıca sunuşu yönetenlerin ve üyelerin, bu sunuşlarını amacının, örgütün üst düzey yetkililerine, işleriyle ilgili bir iyileştirme önerisini kabul ettirmeye çalışmak olduğunu da unutmamaları gerekir.

### **2.3 Sonuç Olarak Kalite Çemberlerinin Örgüte Katkısı**

İlk defa Japonya'da ortaya çıkan ve gelişen, örgüt ve çalışanlar tarafından örgütü geliştirip büyümesi yönünde katkıları olan kalite çemberleri daha sonraları diğer ülkelerde de ilgi görmeye başlamıştır. Kalite çemberlerinin bu denli yaygınlaşması çalışanları sadece yapacakları işi yerine getiren bir varlık olarak görmekten çıkarıp, düşünen, kendini geliştiren bir olgu haline getirmiştir.

Örgütler oluşturdukları kalite çemberleri yardımıyla problemleri çözüp, çalışanları geliştirmeye yardım eder. Örgütler bir yandan fikir ve öneri sistemleri ile bunların değerlendirilmesine yönelik esaslar oluştururlar. Ayrıca oluşturulan örgüt iklimiyle kişilerin verilen bilgileri bireysel ya da öznel şekilde düşünmelerine, gerçek anlamı yakalamalarına, bu anlamı ilgili kişilere aktarmalarına ve bunlara yıkıcı olmayan yorumların katılmasına izin verilerek fikir üretme yeteneklerinin geliştirilmesine, insan dinamizmini örgütsel dinamizme dönüştürmeye yardımcı olur.



Örgütler, tüm alanlarda kalite girişiminde bulunmadan, yönetici ve çalışanlara gerekli eğitim verilmeden uygulamaya geçmemelidirler. Yöneticiler, Kalite çemberlerinin Toplam Kalite Yönetiminin bir parçası olduğunu ve bir bütün içinde düşünülmesi gerektiğini asla unutmamalıdır ve Toplam Kalite Yönetiminin bütün gereklerini yerine getirmeden, bu tekniği uygulama riskine girmemelidirler. Üst yönetimin önderliğinde, müşteri ihtiyaç ve isteklerine yönelik, sürekli iyileştirme prensibine dayandırılmadan verimliliği elde etmek mümkün değildir.

Globalleşen dünyada imhacı bir rekabetin olduğu pazarlarda varlığını sürdürme çabası içinde olan örgütler için Toplam Kalite yönetimi anlayışı ve kalite çemberleri tekniği bir fırsattır. Yapılan faaliyetler sonucu en az maliyette, verimliliği artmış örgütlerin rekabet ve yaşama şansları fazla olacaktır.

#### **2.4 Sonuç Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Örgüte Katkısı**

Örgütlerin imkanlarını en iyi biçimde değerlendirerek maliyetleri düşürmek ve kaliteyi iyileştirmek suretiyle müşterilerin doyumunu sağlamak, örgüt yönetiminin temel hedefleridir. Bu amacın sağlanması ancak Toplam Kalite Yönetiminin doğru ve tutarlı uygulanması ile mümkündür.

Bununla birlikte şu hususun gözardı edilmemesi yararlı olacaktır. Toplam Kalite Yönetimi örgütün tamamını kapsayan sistem anlayışı olduğu için başarı sağlanması, ancak buna uygun teknolojik ve ekonomik alt yapının yanında uygun örgüt ikliminin varlığıyla mümkündür. Toplam Kalite Yönetimini her derde deva bir yönetim anlayışı sanmakta yanıltıcı olabilir.

Toplam Kalite Yönetimi, gerek iç piyasada ve gerekse dış piyasalarda tüketicilerin doyumunun sağlanmasında ayrıca rekabet gücünün arttırılmasında örgüt açısından büyük avantajlar sağlar. Örgüt problemlerine kısa dönemde bazı çözümler getirmekle birlikte asıl avantajı uzun dönemde kendini göstermektedir. Bugün için, örgütlerin sağlıklı ve uzun ömürlü olarak yaşamaları ve gelişmeleri bu anlayışı artık bir gereklilik haline getirmiştir.

Örgütlerde uygulanan kalite politikalarının ve Toplam Kalite Yönetiminin başarılı olabilmesi için yönetimce gözönüne alınması gerekenleri şöyle özetlemek mümkündür.

1. Bugünkü durumuna ulaşan ve her gün de gelişen teknolojinin örgüt için temin edilerek üretim, tesis ve teçhizatının örgüte adapte edilmesi ile teknik engellerin aşılmasında önemli rol oynar. 2) Kaliteli hammadde ve yarı mamullerin zamanında ve uygun maliyette temin edilerek maliyetin azalmasında katkı sağlar. 3) Nitelikli insangücünün yetiştirilmesine sebep olur. 4) Dış piyasalarda görülen teknik ve yasal engellerin ortadan kaldırılması ve problemlerin çözülmesine yardımcı olur. 5) İç piyasalarda tüketicilerin eğitilmesine ve onların bilinçli tütetici olmalarına ön ayak olur. 6) Tüketicinin korunması ile ilgili yasal düzenlemelerin yapılmasına katkı sağlar. 7) Bugün sanayisi gelişmiş ülkelerde üretim biçimlerinde ve her türlü gelişmeler sonucu meydana gelen değişimlerin ekonomi ve sanayi de önemli etkileri olmaktadır. Esnek imalat sistemleri, bilgisayar destekli tasarım, imalat gibi yeni üretim biçimleri Toplam Kalite Yönetimiyle bütünleşmektedir. Bu teknolojilerin doğru kullanılması ve neticede başarılı olunması Toplam Kalite Yönetimi ile koordine içinde olmasına bağlıdır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, örgüt faaliyetlerinin herkesin katılımının sağlanarak kaliteyi sürekli iyileştirmek, müşteri istek ve ihtiyaçlarına bugün ve gelecekte en iyi şekilde cevap verebilmek için üst yönetime büyük görevler düşmektedir. Sürekli değişen ve hızlı gelişen şartlar karşısında örgütün ayakta kalabilmesi, sağlıklı biçimde hayatlarını devam ettirmeleri, verimlilik ve etkinliğin artırılması, çalışanlar ve tüm ilişki içinde bulunan kişilere değer vermekle mümkündür. Örgütlerin vizyonu ile belirlenen iç ve dış piyasadaki durumları, başarıları, yeni olan bu yönetim anlayışında belirtilen sistemlerin iyi bir kaynaştırmaları ile mümkündür.

Unutulmaması gereken husus “sorun sadece engel aşmak değil, hep beraber “daha kaliteli”ye ulaşmaktır.

## **2.5 Sonuç Olarak Grup Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkisi**

Günümüzde gelinen nokta örgütlerin yapılarının oldukça kompleks bir hale geldiğidir. Profesyonel yöneticiler tarafından takım anlayışı içinde örgütlerin yönetilmesi artık zorunluluk haline gelmiştir. Yetki ve sorumlulukları iyi belirlenmiş ve uygun kişilerden oluşturulmuş, bir lider öncülüğünde örgütlerin ve grupların iyi bir şekilde yönlendirilmesi ve yönetilmesi ile başarılı olacağı açıktır.

Bir grubun faaliyetleri sonucu göstereceği etkinlik ve verimlilik iyi bir yönetim sergileyen grup lideri ile doğrudan ilgilidir. Etkin gruplar ve liderler durup durduğu yerde veya öylesine yapılan çalışmalarla ortaya çıkmazlar. Bunun için yönetimin ve grup üyelerinin çaba göstermeleri gerekir. Amaç stratejik hedeflere ulaşmak, bu arada çıkabilecek problemleri çözmektir. Problem çözme, grup çalışması ile daha etkin olacağından yapılacak faaliyetler örgütün başarısına yansıtacaktır. Yapılan faaliyetler esnasında meydana gelebilecek her türlü engeli ortadan kaldırmak yönetimin görevidir.

Bu anlayışta, mal veya hizmetin üretildiği süreci geliştirmek grup çalışmasını zorunlu kılar. Kaliteyi geliştirmede üründen çok süreçler üzerinde yoğunlaşıldığından tüm çalışanlarla birlikte bu kültürün benimsenerek etkili grupların oluşturulması, bunların eğitilmesi, küçük küçük ama sürekli gelişme arzusu grup yönetimini daha da önemli bir hale getirmektedir. Tüm sürekli iyileştirme faaliyetlerini sürdürmek, organizasyonun değişik birimlerinde değişik algılara sahip kişileri ortak amaca ulaşmak ve kişilere gelişme fırsatı sağlayacak bilgi ve kişisel özellikleri kazandırmak grubun ancak iyi yönetilmesiyle mümkün olur.

Örgütsel ve kişisel ihtiyaçlar ile çıkarların karşılanmasında grup çalışmalarının önemi oldukça fazladır. Birlik ve beraberlik içinde, herkesçe kabul görmüş kurallar içerisinde örgüte fayda sağlayacak çatışma içinde iletişim kurarak yetki ile birlikte sorumlulukta üstlenmiş ve motive edilmiş gruplar ve oyunu kurallarına göre oynayan yönetimler oldukça başarılı olacaktır.

Zamanın ve şartların gerektirdiği durumlara göre oluşturulan gruplar başta örgüt olmak üzere içinde faaliyette buldukları topluma büyük yararlar sağlarlar. Bu nedenle yüksek performans sağlayacak gruplar yönetim ve çalışanlarca desteklemelidir. Hedef verimliliğin artırılması olmalıdır. Bu da grubun etkin yönetilmesiyle mümkündür.

Grup çalışmasının en önemli yanı yönetimin öncülük etmesidir. Grupların başarısının örgüt ve çalışanlar için ne kadar önemli olduğunun farkına varan yöneticiler gerekli desteği sağlayacaklar, başarılı çalışmalar için çalışanları teşvik edeceklerdir. Günümüzde faaliyette bulunan pek çok örgütte yöneticiler, grup çalışmalarının önemini ve grup yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi üzerine etkisinin farkına varmışlardır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BİR UYGULAMA

Bu bölümde, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temel özelliklerinden biri olan Grup Çalışmaları ve bunların yönetimi ile ilgili uygulama yapılmıştır. Bölüm; araştırmanın amacı, varsayımları, yöntemi, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracının geliştirilmesi, uygulanması, verilerin toplanması, analizleri, yorumlanması ve önerilerden oluşmaktadır.

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; özellikle 1980'li yıllardan başlayarak tüm Dünyada gittikçe önem kazanarak oldukça fazla uygulama alanı bulan ve çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi ve bu anlayışın olmazsa olmazlarından sayılan grup çalışmasının önemini ortaya koymak ve TKY'ni uygulayan işletmelerde grup çalışmalarının uygulanma düzeyini ve grupların örgüte olan katkılarını tespit etmektir. Bu amaçla hazırlanan anketle grup çalışmalarının örgüte katkılarını belirleyerek analizler yapmak, genel bir fikir vermesi açısından uygulama yapılan iki firmadan elde edilen bilgiler ışığında teoride belirtildiği gibi grup çalışmalarının önemini ortaya koymaktır.

#### 3.2 Araştırmanın Varsayımları

1. Toplam Kalite Yönetiminde başarının önde gelen şartlarından biri yapılacak her türlü faaliyetin üst yönetimce desteklenmesidir ve üst yönetimin desteği ile elde edilen başarının ödüllendirilmesi çalışma gruplarını daha etkin ve verimli kılar.

2. Toplam Kalite Yönetiminin temel özelliklerinden bir olan grup çalışması ile çalışanlar birbirlerini tamamlar, yetenekleri gelişir ve çalışanların işe olan ilgisi artar, işlerini sevmesi, güven, destek, işbirliği ile yardımlaşma duygusunu geliştirir ve sonuçta başarıyı da beraberinde getirir.

3. Toplam Kalite Yönetimi anlayışına sahip örgütlerde yöneticiler grup çalışmalarına ve grup kararlarına büyük önem verir.

4. İş yapabilme yeteneklerini geliştirmek öğrenmeyi gerektirir. Bu öğrenme etkin yönetilen grup çalışmaları daha çok gerçekleşir .

5. Grup üyelerinin, yeniliklere açık öneriler getirdiği, iş yapma yöntemlerini eleştirerek, farklı yöntemler ileri sürdüğü grup çalışmalarını üst yönetim her zaman destekler. Toplam Kalite Yönetiminin esası da budur.

6. Grupların iyi yönlendirilmesi ve yönetilmesi ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışına sahip örgütler daha yüksek performans sağlarlar ve amaçlarına (hedeflerine) daha kolay ulaşırlar, örgütün vizyon ve misyonuna büyük katkı sağlarlar.

7. Etkin yönetilen grup çalışmalarının kalitenin artırılmasına katkısı oldukça fazladır.

8. Kalite politikalarının uygulanmasında, karşılaşılabilecek güçlük ve problemlerin ortadan kaldırılması ve müşteri beklentilerine cevap verilebilmesinde grup çalışmalarının etkisi çok fazladır.

9. Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyen örgütlerin başarılı olabilmesi için, üst yönetimin desteği ve liderliğinde gerekli eğitim, gelişme, yenileşmelerle birlikte, tüm dikkatlerin müşteri beklenti ve isteklerine yöneltilmesi gerekir. Etkili yönetilen grup çalışmaları ile bu daha kolay sağlanır

10. Toplam Kalite Yönetimi anlayışına sahip örgütlerde, örgüt üyelerinin kendilerini geliştirmesi, öğrenme, iletişim, katılımcılığın sağlanması ve örgüt içi dayanışmaya, etkin yönetilen grup çalışmalarının katkısı çok fazladır.

### 3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma; Ülkemizde Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulayan ve faaliyetlerini İzmir ve İstanbul'da sürdüren çok sayıdaki firmadan yalnızca ikisinde görev yapan yöneticileri ile elde edilen bulgular ise sorulan sorularla ve deneklerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

### 3.4 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, genel tarama yöntemine göre yapılmıştır. Genel tarama yöntemi, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, 4. Baskı, Ankara, 1991, s. 79

Araştırmada; konuyla ilgili literatür ve uygulanan anketle elde edilen veriler ışığında mevcut uygulamalara yönelik durum belirlemesi yapılmış ve belirlenen varsayımlar test edilmiştir. Uygulama yapılan işletmelerde yönetici konumunda bulunan kişilerin Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temel özelliklerinden biri olan grup çalışmaları ve grupların etkin yönetimi ile ilgili algılarını test etmek üzere R.Likert'in geliştirdiği yönteme göre hazırlanmış anketle uygulama yapılmıştır.

### 3.5 Araştırmanın Evreni

Evren, herhangi bir araştırma ya da gözlem alanına giren obje ve bireylerin tümüdür<sup>2</sup>. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere evren soyut, tanımlanması kolay fakat uygulaması güç ve hatta çoğu zaman imkansız olan bir bütündür. Bu nedenle muhtemel yanlış anlamaları ortadan kaldırmak için “*çalışma evreni*” kavramı geliştirilmiştir. çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir ve somuttur. Böyle bir evreni belirlemenin en iyi yolu, amaca uygun ölçütler geliştirmek ve bunlara uyanları çalışma evrenine almaktır<sup>3</sup>.

Çalışmamızın evrenini; Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulayan ve uygulama yaptığımız iki firma oluşturmaktadır. Bunlardan biri Türk Hava Yolları Genel Müdürlük Teknik Yardımcılığı, diğeri de SKF Türk Ticaret ve Sanayi Limited Şirkettir. Ülkemizde bu anlayışı uygulayan fazla sayıda firma olmadığından ve uygulayanlara da ulaşmanın güçlüğü nedeniyle çalışma evrenimiz bu iki firma ile sınırlı kalmıştır.

### 3.6 Araştırmanın Örnekleme

Örnekleme, çalışma evreninin bir kesitinin çalışma alanı olarak alınmasıyla elde edilen sayısal çokluktur. Bu kesit, çalışma evrenini temsil edecek nitelikte olmalıdır. Çünkü buradan alınacak sonuçlar çalışma evrenine genellenecektir<sup>4</sup>.

Bu araştırmada, uygulamanın yapıldığı işletmelerdeki yönetici konumunda bulunan tüm yöneticilerin (üst-orta-alt kademe yöneticileri ve her zaman yöneticilere bilgi ve tecrübeleri ile kararlarında yardımcı olan uzman-danışmanlar) örnekleme oluşturması hedeflenmiş, anketler de buna göre hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Saim Kaptan, *Bilimsel Araştırma Teknikleri*, Tekışık Web Ofset Tesis, Ankara, 1991, s. 116B

<sup>3</sup> Karasar, a.g.e., s. 110

<sup>4</sup> Aysel Aziz, *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, İletişim Araş.Der., No: 3, Ankara, 1990, s. 43



Bu çalışmanın örneklemini Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulayan Türk Hava Yolları (THY) Genel Müdürlük Teknik Yardımcılığı ile SKF Türk Sanayi ve Ticaret Limited Şirketinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. İşletmeler referansla (İstanbul Ticaret Odası'nın yardımlarıyla) belirlenmiştir.

### 3.6.1 Araştırmanın örneklemini olarak seçilen iki firma ile ilgili genel bilgiler

Örnekleme olarak seçilen iki firmadan THY Genel Müdürlük Teknik Yardımcılığı ile SKF Türk Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi ile ilgili şu genel bilgiler elde edilmiştir.

#### ***THY Genel Müdürlük Teknik Yardımcılığı:***

Türk Hava Yolları A.O. Dünyanın önde gelen hava yolu şirketlerinden ve ülkemizin en büyük kuruluşlarından biridir. Ülkemizin bu güzide kuruluşu Dünyanın içinde bulunduğu ağır ekonomik şartlardan etkilenmeyerek faaliyetlerini büyük bir başarıyla ve pazardaki paylarını koruyarak sürdürmektedir. Bu ağır ekonomik şartlar içinde ve ellerinde bulundurdukları pazar paylarını korumak için daha düşük maliyetle, daha kaliteli hizmet üretmek, kalitede mükemmelliğe ulaşmak, kalite sürekli iyileştirmek ve koşulsuz müşteri tatmini sağlamak amacıyla Toplam Kalite Yönetimine geçiş ve kalite sistemlerinin gerekliliğine inanmış, bu amaçla bir takım çalışmalar yapmıştır.

*“Zamanında uçurulan yolcu memnun yolcudur ve amacımız yolcumuzu memnun edecek bir şekilde ve emniyetle istediği yere zamanında götürmektir.”* prensibinden hareket ederek, kendini yeniden yapılandırmış ve faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bu amaçla THY Genel Müdürlük bünyesinde bulunan Teknik Yardımcılık'ta yeniden yapılanma çerçevesinde yapılan çalışmalar sonunda 2000 yılında Türk Standartları Enstitüsü'nden TS-EN-ISO-9002 Kalite Sistem Belgesi almıştır.

#### ***SKF Türk Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi:***

Şirketin asıl merkezi İsviçre'dir ve 1907'de kurulmuştur. Dünyada 80 fabrikası ve 200 satış şirketi bulunmaktadır. Türkiye'de fabrikaları bulunmamaktadır. Pazarlama şirketi 1928 yılında kurulmuştur. Faaliyet alanı Rulman Pazarlamadır.

1928'de kurulan SKF Türk'ün sermayesinin tamamı yabancı sermayelidir. Pazarladığı rulmanın cirosu yıllık yetkililerin bildirdiğine göre 120 Milyon \$'ı bulmaktadır. Faaliyet merkezi İstanbul'dur ve İzmir ile Adana'da şubeleri bulunmaktadır. Ulusal pazardaki payı % 35'tir (yine yetkililerinin bildirdiğine göre en yakın rakiplerinden iki kat fazladır).

Şirket, Toplam Kalite Yönetimine 1990 yılında geçmeye karar vererek bu amaçla çalışmalara başlamış ve 1996 yılında ISO 9002 Kalite Sistem Belgesi almıştır. TKY çalışmaları şirketin liderliğinin devam ettirilmesi için konulmuş bir araç olduğu yönetime ifade edilmekte olup, önümüzdeki 20-30 yılda da bu çalışmaların sürdürüleceği belirtilmektedir.

### 3.7 Verilerin Toplanması

Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilecek veriler, geniş bir literatür taramasından sonra ampirik ve teorik çalışmaya dayanılarak toplam 35 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Bu soruların 5 tanesi yöneticilerin cinsiyet, yaş grubu, öğrenim durumu, çalışma süresi ve konumları gibi demografik özelliklerini ölçmeye yönelik kişisel bilgilerden oluşan sorulardan oluşmaktadır. Uygulama yapılmak üzere hazırlanan 30 soruluk anket formu uzman görüşü de alındıktan sonra Nisan 2002'de doğrudan deneklere verilmiştir. 2 işletmeye 125 anket verilmiş ve çeşitli nedenlerden dolayı toplam 91 anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı yaklaşık % 73'tür. Gelen anketlerden 8 tanesi eksik ve yanlış değerlendirildiği için dikkate alınmamıştır. Kalan 83 ankete istatistiksel analizler yapılmıştır.

30 Sorudan oluşan anketimizin soruları ilgili gruplar altında toplanarak ve geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör ve madde analizi sonuçlarına göre düşük korelasyona ve faktör yüküne sahip olan 3 soru anket formundan çıkarılmıştır. Kalan 27 soru öndeğeri 1'den büyük olan 7 faktör altında toplanmıştır. Daha sonra bu faktörler soruların niteliğine göre; Grup Çalışmaları ve Grup Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, Örgütün Grup Çalışmalarına Verdiği Önem ve Destek, Çağdaş Yönetim Anlayışı, Etkili Çalışan Gruplar, Kalite Çemberleri, İformel Gruplar olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizimizin, Bartlett Küresellik Test oranı (1102,234,  $p=0,000$ ) ve Kaiser-Meyer Olkin Örnek Ölçüm oranı (0,815)'dir. Bu oranlar, hazırlanan anketin faktör analizi yapılabilecek ölçüde güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir. Faktör analizine ilişkin veriler Tablo-1'de verilmiştir.

Daha sonra anket formumuzdaki soruların içsel tutarlılığını hesaplamak amacıyla Alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Faktör analizinden önce anket formumuzun Cronbach Alpha katsayısı 0,9351, faktör analizinden sonra ise söz konusu oran 0,9433'tür. Bu veriler anket formumuzun oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ayrıca örneğimiz olan 2 işletmenin yöneticileri temsil yeteneğindedirler, bu da anket formumuzun geçerliliğini desteklemektedir.

**Tablo – 3.1 Faktör Analizi**

SORULAR	Faktör Yükleri						
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
<b>FAKTÖR 1 Grup Çalışmaları ve Grup Yönetimi</b>							
Soru 19	0,752						
Soru 12	0,696						
Soru 4	0,651						
Soru 20	0,643						
Soru 3	0,624						
Soru 7	0,493						
<b>FAKTÖR 2 Toplam Kalite Yönetimi</b>							
Soru 16		0,785					
Soru 18		0,668					
Soru 17		0,628					
Soru 8		0,561					
Soru 9		0,541					
Soru 15		0,487					
Soru 10		0,453					
<b>FAKTÖR 3 Örgütün Grup Çalışmalarına Verdiği Önem ve Destek</b>							
Soru 1			0,865				
Soru 2			0,705				
Soru 30			0,604				
Soru 26			0,592				
<b>FAKTÖR 4 Çağdaş Yönetim Anlayışı</b>							
Soru 13				0,794			
Soru 11				0,735			
Soru 14				0,554			
<b>FAKTÖR 5 Etkili Çalışan Gruplar</b>							
Soru 21					0,739		
Soru 22					0,631		
Soru 5					0,559		
Soru 6					0,477		
<b>FAKTÖR 6 Kalite Çemberleri</b>							
Soru 25						0,727	
Soru 23						0,536	
<b>FAKTÖR 7 İnfornel Gruplar</b>							
Soru 29							0,845
Özdeğerler	4,686	3,442	2,669	2,665	2,536	1,815	1,646
Varyansın Açıklanan Yüzdesi	17,356	12,748	9,885	9,871	9,391	6,724	6,096

### 3.8 Verilerin Analizinde Kullanılan Teknikler

Araştırmamızda kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler; merkez eğilim ölçülerinden aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), yayılım ölçülerinden standart sapma (SD), frekans ve yüzde hesaplarıdır. Ayrıca SKF ve THY işletmelerine uygulanan ankette 35 soruya verilen cevaplara Mann-Whitney U Testi uygulanarak aradaki farklılık ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler SPSS<sup>5</sup> for Windows paket programında analiz edilmiştir.

Bu tür araştırmalarda amaç, çeşitli yollarla elde edilen verilerden araştırma amaçları yönünde bazı bilimsel bulgulara ulaşabilmektir. Toplanan bilgiler tek başlarına alındıklarında çok fazla bir anlam ifade etmezler. Ancak bu bilgiler belirli bir düzen içerisinde diğer bilgilerle ilişkilendirilerek analiz yapıldığında bir anlam kazanır.

### 3.9 Bulgular ve Yorum

Bu alt bölümde toplanan verilerden yola çıkılarak elde edilen bilgilerin yorumları yer almaktadır. İlk beş yorumumuz kişisel bilgilerle ilgili olup, daha sonrakilerde genel bilgilerle ilgilidir.

#### 3.9.1 Demografik unsurlara ilişkin bulgular

Ankete katılan yöneticilerin, Tablo-3.2'de görüldüğü gibi, (% 75,9)'i Erkek, (% 24,1)'inin kadın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo- 3.2 Ankete katılanların cinsiyete göre ayırım derecesinin dağılımı.**

Cinsiyet	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Erkek	30	78,9	33	73,3	63	75,9
Kadın	8	21,1	12	26,7	20	24,1
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

<sup>5</sup> SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Çok kapsamlı bir istatistiksel analiz paket programıdır. Yaygın kullanım alanına sahiptir. Bu çalışmada, SPSS'in Windows altında çalışan 10.0 sürümü kullanılmıştır.

Anketin yapıldığı firmaların pazarlama ve hizmet sektörlerinde faaliyet göstermelerine rağmen yöneticilerin 3/4'ünün erkek olması, erkeklerin daha fazla yönetim kademelerinde görev aldığını göstermektedir.

**Tablo- 3.3 Ankete katılanların yaş grubuna göre ayırım derecesinin dağılımı.**

Yaş Grubu	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
15-19 Yaş Grubu	0	0	0	0	0	0
20-24 Yaş Grubu	0	0	3	6,7	3	3,6
25-34 Yaş Grubu	12	31,6	16	35,6	28	33,7
35-54 Yaş Grubu	25	65,8	26	57,7	51	61,5
55 ve Yukarısı Y.G	1	2,6	0	0	1	1,2
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Ankete katılan yöneticilerin yaş gruplarının dağılımının Tablo-3.3'de görüldüğü gibi büyük çoğunluğunun 35-54 yaş grubunda olduğu (% 61,5), daha sonra bunu 25-34 yaş grubunun (33,7) izlediği görülmektedir. En az yaş grubu sırasıyla 55 ve üstü ile 20-24 yaş grubudur.

**Tablo- 3.4 Ankete katılanların eğitim durumuna göre ayırım derecesinin dağılımı.**

Eğitim Durumu	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
İlkokul	5	13,2	1	2,2	6	7,2
Ortaokul	3	7,9	1	2,2	4	4,8
Lise	4	10,5	19	42,2	23	27,7
Yüksek okul	20	52,6	21	46,7	41	49,5
Yüksek Lisans	6	15,8	3	6,7	9	10,8
Doktora	0	0	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo-3.4'de görüldüğü gibi büyük çoğunluğunun yüksek okul mezunu olduğu (% 49,5) görülmektedir. Diğer öğretim kademeleri de incelendiğinde ilk ve orta okul mezunu

yöneticilerinin (% 12), lise mezunlarının (%27) ve yüksek lisans mezunu olanlarının oranının (% 10,8) olduğu, bunun yanında anketin yapıldığı firmalarda doktora yapmış yöneticilerin bulunmadığı gözlemlenmiştir.

**Tablo- 3.5 Ankete katılanların çalışma süresine göre ayırım derecesinin dağılımı**

Çalışma Süresi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1 Yıldan Az	0	0	1	2,2	1	1,2
1-5 Yıl Arası	3	7,9	9	20	12	14,5
6-10 Yıl Arası	12	31,6	7	15,6	19	22,9
11-15 Yıl Arası	21	55,3	14	31,1	35	42,2
16 ve Yukarısı	2	5,3	14	31,1	16	19,2
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Ankete katılan yöneticilerin çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo-3.5'te görüldüğü gibidir. Bu dağılımdan büyük çoğunluğun çalışma sürelerinin 11-15 yıl arası (%42,2) aralığında olduğu, bunu daha sonra 6-10 yılları (%22,9) ile 16 ve yukarısı (%19,2) yıllar aralığında çalışanların izlediği tespit edilmiştir. En az çalışma süresi ise sırasıyla 1-5 yılları arası (%14,5) aralığı ve 1 yıldan az (%1,2) aralığı izlemektedir.

**Tablo- 3.6 Ankete katılanların konularına göre ayırım derecesinin dağılımı**

Konuları	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Uzman - Danışman	13	34,2	13	28,9	26	31,3
Alt Kademe Yön.	15	39,5	19	42,3	34	41
Orta Kademe Yön.	6	15,8	11	24,4	17	20,5
Üst Kademe Yön.	4	10,5	2	4,4	6	7,2
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Ankete katılan yöneticilerin konularına göre dağılımı ise Tablo-3.6'da görüldüğü gibidir. Büyük çoğunlukta alt kademe yöneticilerinin (%41) olduğu bunu sırasıyla (%20,5)'la orta kademe yöneticileri ve (% 7,2) ile de üst kademe yöneticilerinin izlediği görülmektedir. Bunlardan başka firmalarda her zaman



görüşlerine başvuru alan uzman-danışman pozisyonunda görev yapanların olduğu (%31,3) tespit edilmiştir.

### 3.9.2 Grup çalışmaları ve grup yönetimine ilişkin bulgular

**Tablo-3.7 Örgüt yönetiminin, “grup çalışmalarına ve grup kararlarına ne kadar önem verdiği” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Örgüt yöneticilerinin büyük çoğunluğunun (% 86,8) grup çalışmalarına ve grup kararlarına büyük önem verdikleri görülmektedir (Tablo-3.7).

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Önem Vermemektedir	0	0	0	0	0	0
Önem Vermemektedir	1	2,6	5	11,1	6	7,2
Fikrim Yoktur	0	0	5	11,1	5	6,0
Fazla	15	39,5	29	64,4	44	53,0
Çok Fazla	22	57,9	6	13,4	28	33,8
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Toplam Kalite Yönetiminin özü takım çalışmalarıyla sürekli gelişmeyi sağlamak olduğundan ve grupların yaptıkları çalışmaların yönetimce desteklenmesi onları teşvik edecektir. Burada ortaya çıkan sonuçta da görüldüğü gibi her iki firmadaki yöneticilerin de grup çalışmalarının ve grup kararlarının önemine uygun hareket ettiklerini göstermektedir.

**Tablo-3.8 Örgüt yönetiminin, “Örgütlerde, Değişim ve gelişmelere uyabilmek için grup çalışmalarından ne kadar yararlandığı” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Yararlanmamaktadır	0	0	0	0	0	0
Yararlanmamaktadır	1	2,6	5	11,1	6	7,2
Arasıra	3	7,9	12	26,6	15	18,1
Fazla	21	55,3	25	55,6	46	55,4
Çok Fazla	13	34,2	3	6,7	16	19,3
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo 3-8’de görüldüğü gibi, Örgüt yöneticilerinin (% 74,7)’si, değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için grup çalışmalarından büyük oranda, yöneticilerin (%18,1)’i gruplardan arasına yararlanıldığını, (% 7,2)’si de gruplardan yararlanılmadığını belirtmektedir. Değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilen örgütlerin her konuda daha rahat hareket alanı bulabilecekleri, olabilecek her türlü sıkıntıyı daha rahat atlatabilecekleri, hayatlarını daha rahat devam ettirebileceklerdir.

**Tablo-3.9 Örgüt yönetiminin, “Grupların iyi yönlendirilmesi ve yönetilmesinin, yüksek performans sağlama ve örgütün amaçlarına (hedeflerine) ulaşmasına, örgütün vizyon ve misyonuna katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Katkısı Yoktur	0	0	0	0	0	0
Katkısı Yoktur	1	2,6	4	8,9	5	6
Yeteri Kadar	4	10,5	6	13,3	10	12
Fazla	14	36,9	16	35,6	30	36,2
Çok Fazla	19	50	19	42,2	38	45,8
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Örgüt yöneticilerinin, yüksek performans sağlama ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasında, ayrıca örgütün bugünkü ve gelecekte ki konumunun ne olması gerektiği belirlenirken buna ulaşmada etkin yönetilen ve yönlendirilen grupların sağlayacağı katkının büyük olacağı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Tablo-3.9’da görüldüğü gibi, yöneticilerin (% 82)’si nu konuda grupların katkısının “Fazla-Çok Fazla” olacağını, (% 12)’si “Yeteri Kadar”katkısının olacağını, (% 6)’sı da katkısının olmadığını belirtmişlerdir.

**Tablo-3.10 Örgüt yönetiminin, “Grup çalışmalarının ve etkili grup yönetiminin kalitenin artırılmasına katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	S K F		T H Y		T O P L A M	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Katkısı Yoktur	0	0	1	2,2	1	1,2
Katkısı Yoktur	0	0	3	6,7	3	3,6
Yeteri Kadar	7	18,4	5	11,1	12	14,5
Fazla	12	31,6	18	40	30	36,1
Çok Fazla	19	50	18	40	37	44,6
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Örgüt yöneticileri bugün, kalite gerçeğinin daha çok farkındadırlar. Müşteri beklentileri doğrultusunda hem ekonomik hem de kaliteli mal veya hizmet üretip, ücret karşılığında onların istifadesine sunmak örgüt amaçlarına hizmet edecektir. Faaliyetler gerçekleştirilirken etkin yönetilen gruplardan yararlanılması işletmenin faaliyetlerine katkı sağlayacak, rekabetin büyük oranda arttığı ortamda kalitenin artırılması örgütlerin uzun süre yaşamalarına imkan tanıyacaktır. Tablo-3.10’da da görüldüğü gibi, yöneticiler kalitenin artırılmasıyla ilgili olarak yapılacak çalışmalara grupların katkısının büyük olacağını belirtmektedir (% 80,7).

**Tablo- 3.11 Örgüt yönetiminin, “Örgüt üyelerinin kendilerini geliştirmesi, öğrenme, iletişim, katılımçılığın sağlanması ve örgüt içi dayanışmaya grup çalışmalarının ve bunların yönetiminin katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	S K F		T H Y		T O P L A M	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Katkısı Yoktur	0	0	1	2,2	1	1,2
Katkısı Yoktur	0	0	2	4,4	2	2,4
Yeteri Kadar	10	26,3	7	15,6	17	20,5
Fazla	18	47,4	22	48,9	40	48,2
Çok Fazla	10	26,3	13	28,9	23	27,7
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Yöneticiler, örgüt üyelerinin kendilerini geliştirmesi, öğrenmenin sağlanması ve her türlü faaliyette çalışanlarında katılımının sağlanması ve örgüt içinde dayanışmanın artırılmasında Tablo-3.11 de de görüldüğü gibi, grupların etkisinin büyük olduğunu belirtmektedir (%75,9). Gruplardan azami surette yararlanabilen yöneticiler örgütün geleceği açısından bundan azami derecede faydalanacaklardır.

**Tablo-3.12 Örgüt yönetiminin, “Örgütte aksayan yönleri bertaraf etmek ve ortaya çıkan problemleri çözmek için grup çalışmalarından ne kadar yararlandığı” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Yararlanılmamaktadır	0	0	1	2,2	1	1,2
Yararlanılmamaktadır	1	2,6	1	2,2	2	2,4
Arasıra	7	18,4	16	35,6	23	27,7
Fazla	22	57,9	18	40	40	48,2
Çok Fazla	8	21,1	9	20	17	20,5
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-3.12 de görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin (% 68,7)'si, örgütte aksayan yönlerin ortadan kaldırılmasında ve ortaya çıkan problemlerin çözülmesinde grup çalışmalarından “fazla-çok fazla” oranda istifade edildiğini, (% 27,7)'sinin de bu yola “ara sıra” başvurduklarını belirtmektedirler. Yapılan araştırmalar sonucu başarılı çalışmaları kanıtlanmış ve bugün oldukça sık kullanılan grup sorun çözme teknikleri beyin fırtınası, kalite çemberleri v.s. sorunların ortadan kaldırılmasında oldukça etkili olmaktadır. Yöneticiler grup çalışmalarından mutlaka faydalanmalıdırlar.

**Tablo-3.13 Örgüt yönetiminin, “Grup çalışmalarının, iş görenlerin eğitilmesine, değişimler karşısında üyelerinin özgün davranışlarını değiştirerek mevcut ortama daha iyi ve daha hızlı uyum sağlamalarına ne kadar yardımcı olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Yardımcı Olmaz	0	0	0	0	0	0
Yardımcı Olmaz	1	2,6	2	4,4	3	3,6
Arasına	9	23,7	6	13,3	15	18,1
Fazla	24	63,2	22	48,9	46	55,4
Çok Fazla	4	10,5	15	33,4	19	22,9
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Grup çalışmaları ile iş görenlerin daha iyi eğitilebileceği, özellikle günümüzde yaşanan çok hızlı değişimler karşısında üyelerinin mevcut ortama daha iyi ve daha hızlı uyum sağlamaları gruplarla daha kolay sağlanabilir. Tablo 3.13'te de görüldüğü gibi, örgüt yöneticileri grupların bu konulardaki katkılarının “Fazla-Çok Fazla” olduğunu (%78,3),(% 18,1)’i de arasıra katkı sağladığını belirtmişlerdir.

**Tablo - 3.14 Örgüt yönetiminin, “Yoğun rekabet ortamında örgütün güçlü, uzun ömürlü, sağlıklı olmasında, verimliliğin artırılması ve başarının yakalanmasında grup çalışmalarının ve bunların yönetiminin rolünün ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiçbir Rolü Yoktur	0	0	0	0	0	0
Rolü Yoktur	0	0	3	6,7	3	3,6
Yeteri Kadar	9	23,7	10	22,2	19	22,9
Fazla	18	47,4	13	28,9	31	37,3
Çok Fazla	11	28,9	19	42,2	30	36,2
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-3.14'te görüldüğü gibi, Örgüt yöneticileri, yoğun rekabet ortamında örgütün güçlü ve sağlıklı olabilmesi, verimliliğin artırılması ve başarının yakalanmasında etkin yönetilen grup çalışmalarının rolünün büyük olduğunu (% 73,5) belirtmişlerdir. Bu da yöneticilerin grup çalışmalarının önemini bilincinde olduklarını göstermektedir. “Hiçbir rolü yoktur” seçeneğinin “0” olması da anlamlıdır.

**Tablo – 3.15 Örgüt yönetiminin, “Grup çalışmaları ve grup yönetiminin, birey-grup-örgüt ilişkilerini belirlemek ve bu ilişkilerin sağlıklı yürütülmesini sağlamak, olabilecek her düzeydeki çatışmaların örgüt yararına sonuç vermesi ve örgüt içi dayanışmanın artırılmasında, ne kadar etkin olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	S K F		T H Y		T O P L A M	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Etkin Değildir	0	0	0	0	0	0
Etkin Değildir	1	2,6	4	8,8	5	6
Yeteri Kadar	9	23,7	9	20	18	21,7
Fazla	22	57,9	16	35,6	38	45,8
Çok Fazla	6	15,8	16	35,6	22	26,5
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-3.15’te görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin (% 72,3)’ü, grupların birey-örgüt ilişkilerinin belirlenmesi ve bu ilişkilerin sağlıklı yürütülmesinde grupların etkisinin büyük olduğunu, örgüt içinde olabilecek çatışmaların örgüt yararına sonuç vermesinde grupların etkisinin fazla olacağı, bunun sonucu olarak da örgüt içi dayanışmanın artacağını, (% 21,7)’sinin de grupların “yeteri kadar” etkisinin olacağını belirtmişlerdir. Ortaya çıkan oranlar grupların örgütler için vazgeçilmez olduğunu, etkisinin büyük olduğunu göstermektedir.

**Tablo-3.16 Örgüt yönetiminin, “Grup üyeliğinin, faaliyetlerin daha iyi yerine getirilmesinde üyelerini ne kadar motive ettiği” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	S K F		T H Y		T O P L A M	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Motive Etmez	0	0	0	0	0	0
Motive Etmez	0	0	3	6,7	3	3,6
Yeteri Kadar	12	31,6	14	31,1	26	31,3
Fazla	17	44,7	18	40	35	42,2
Çok Fazla	9	23,7	10	22,2	19	22,9
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>



Tablo-3.16’da görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin (% 65,1)’i, grup üyeliğinin faaliyetlerin daha iyi yerine getirilmesinde üyelerini daha iyi motive ettiğini, (%31,3)’sinin de üyeliğin “*Yeteri Kadar*” motive ettiğini belirtmektedir. Motive olmuş çalışanlar örgütler için daha verimli, daha yararlı olurlar. “Hiç Motive Etmez” seçeneğinin “0” olması, “Motive Etmez” seçeneğinin oldukça düşük oranda çıkması grup üyeliğinin çalışanlar için önemli olduğunun bir göstergesidir.

**Tablo-3.17 Örgüt yönetiminin, “Grup üyelerinin farklı istekleri gruplarca yerine getirilirken üyelerin bundan ne kadar tatmin olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Tatmin Olmazlar	0	0	0	0	0	0
Tatmin Olmazlar	0	0	0	0	0	0
Yeteri Kadar	14	36,8	20	44,4	34	41
Fazla	19	50	17	37,8	36	43,3
Çok Fazla	5	13,2	8	17,8	13	15,7
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-3.17’de görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin (%59)’u grup üyelerinin farklı istekleri gruplarca yerine getirilirken bundan çok fazla tatmin olduklarını, (% 41)’i de üyelerin “*Yeteri Kadar*” tatmin olduklarını belirtmektedir. Grup üyeliğinin üyelerini “Hiç Tatmin Olmazlar-Tatmin Olmazlar” oranının “0” çıkması önemli bir bulgudur.

**Tablo-3.18 Örgüt yönetiminin, “Lider, örgüt ve gruplar için önemlidir. Bunun örgüt faaliyetlerine etkisinin ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Etkisi Yoktur	0	0	2	4,4	2	2,4
Etkisi Yoktur	0	0	1	2,2	1	1,2
Yeteri Kadar	7	18,4	3	6,7	10	12
Fazla	17	44,8	13	28,9	30	36,2
Çok Fazla	14	36,8	26	57,8	40	48,2
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-3.18’de görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin büyük çoğunluğu (% 84,4) liderin örgüt ve gruplar için önemli olduğunu, bunun örgüt faaliyetlerine katkısının büyük olduğunu belirtmişlerdir. İyi lidere sahip örgütlerin başarılı olması, amaçlarına ulaşması kaçınılmazdır. Yapılan sayısız araştırmalarda bunu kanıtlamıştır.

**Tablo-3.19 Örgüt yönetiminin, “Günümüzde Dünya’da korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermaye girişine ülkelerin imkan tanınması ile globalleşme ve imhacı rekabet ortaya çıkmıştır. Grupların, bu değişen Dünya düzeninde değişen işletme yapısına uyum sağlamasında ki katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiçbir Katkısı Yoktur	0	0	0	0	0	0
Katkısı Yoktur	2	5,3	2	4,4	4	4,8
Yeteri Kadar	11	28,9	16	35,6	27	32,5
Fazla	15	39,5	17	37,8	32	38,6
Çok Fazla	10	26,3	10	22,2	20	24,1
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Küresel bir yapıya kavuşan dünyada örgütler daha güç şartlarda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Değişen yeni Dünya düzeninde şartlar işletmeleri yapısından tutun sahip olduğu herşeyine kadar etkilemektedir. Tablo-3.19’da da görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin (% 62,7)’si grupların yeni düzene uyum sağlamada katkısının “Fazla-Çok Fazla” olduğunu, (%32,5)’u da “Yeteri Kadar” katkısının olacağını belirtmişlerdir. “Katkısı Yoktur” cevabına verilen oran ise görüldüğü gibi (%4,8) çok küçük bir orandadır.

**Tablo-3.20 Örgüt yönetiminin, “Hedefinde müşteri bulunan, tam katılımcılığın olduğu, herkesçe ulaşılması gereken hedeflerin bulunduğu, kaliteli iş gücüne sahip, bilgi ağırlıklı, plan ve proje dahilinde hareket edilen, dinamik bir yapıya sahip çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş örgütlerin günümüz**

şartlarında başarı şansı yüksektir. Grupların bu başarıyı sağlamaya katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiçbir Katkısı Yok	0	0	0	0	0	0
Katkısı Yoktur	1	2,6	0	0	1	1,2
Yeteri Kadar	7	18,4	11	24,4	18	21,7
Fazla	18	47,4	19	42,2	37	44,6
Çok Fazla	12	31,6	15	33,4	27	32,5
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Günümüzde örgütler müşteriye hedefleyerek onları memnun etmek için azami çaba sarfetmekte, bunun için önlerine ulaşılması gereken bir takım hedefler koymakta, tam katılımcılığı sağlayarak faaliyetlerini sürdürecektir kaliteli iş gücüne sahip olmayı temel prensip kabul etmektedir. Ayrıca bilgiye ağırlık vererek bilimsel yöntemlerle plan ve proje dahilinde hareket etmekte, günümüz şartlarına uygun hareket ederek dinamik ve çağdaş yapılar oluşturmakta, faaliyetlerini buna göre sürdürerek başarıyı yakalamaya çalışmaktadırlar. Tablo-3.20’de görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin (% 77,1)’i başarının yakalanmasında grupların önemli katkılarından olduğunu belirtmektedir. “Yeteri Kadar” katkı sağlar diyenlerde (%21,7)’dir.

**Tablo-3.21 Örgüt yönetiminin, “Kalite politikalarının uygulanmasında, karşılaşılabilecek güçlük ve problemlerin ortadan kaldırılması ve müşteri beklentilerine cevap verilebilmesinde grup çalışmalarının etkisinin ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiçbir Etkisi Yoktur	0	0	0	0	0	0
Etkisi Yoktur	0	0	1	2,2	1	1,2
Yeteri Kadar	6	15,8	9	20	15	18,1
Fazla	15	39,5	20	44,4	35	42,1
Çok Fazla	17	44,7	15	33,4	32	38,6
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-3.21’de görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin büyük çoğunluğu (% 80,7) kalite politikalarının uygulanmasında, karşılaşılabilecek güçlük ve problemlerin ortadan kaldırılmasında, müşteri beklentilerine uygun cevap verilebilmesinde grup çalışmalarının önemli bir yeri olduğunu, (%18,1)’i de “Yeteri Kadar” etkisinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle yöneticiler grupların olumlu etkisinden faydalanmalıdırlar.

**Tablo-3.22 Örgüt yönetiminin, “TKY anlayışında “*işi en iyi yapmanın yolu daha başlangıçta doğru yapmaktır ve kalite herkesin işidir*“ fikri esastır. Grup çalışmalarının ve grup yönetiminin buna katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiçbir Katkısı Yoktur	0	0	0	0	0	0
Katkısı Yoktur	0	0	1	2,2	1	1,2
Yeteri Kadar	3	7,9	12	26,6	15	18,1
Fazla	13	34,2	16	35,6	29	34,9
Çok Fazla	22	57,9	16	35,6	38	45,8
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-3.22’de görüldüğü gibi, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemiş örgüt yöneticilerinin (% 80,7)’sinin “*işi en iyi yapmanın yolu daha başlangıçta doğru yapmaktır ve kalite herkesin işidir*“ fikrini benimsedikleri, gruplarında buna katkısının büyük olduğunu belirtmektedirler. Bu husus TKY’nin de ruhuna uygun düşmektedir. “Yeteri Kadar” etkisinin olduğunu belirten yöneticilerin oranı ise (%18,1)’dir. Bu nedenle örgütler etkin yönetilen grup çalışmalarından yararlanmalıdırlar

**Tablo-3.23 Örgüt yönetiminin, “(TKY)’nde, Kalitenin artırılması ile kalitesiz ürünlerin, iskartaların ve hurdaların azaltılması, maliyetlerin azaltılması, hedeflenir. Grup çalışmalarının ve etkin grup yönetiminin bu faaliyetlere katkısının ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiçbir Katkısı Yok	0	0	0	0	0	0
Katkısı Yoktur	0	0	2	4,4	2	2,4
Yeteri Kadar	4	10,5	9	20	13	15,7
Fazla	23	60,6	21	46,7	44	53
Çok Fazla	11	28,9	13	28,9	24	28,9
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-3.23'te görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin büyük çoğunluğu (% 81,9) etkin yönetilen grup çalışmaları ile kalitenin artırılacağını, kalitesiz ürünlerin, ıskartaya ayrılacak, hurdaya çıkacak ürünlerin azaltılarak örgütler için hayati önem taşıyan maliyetleri azaltacağını fikrine katkısının büyük olacağını belirtmektedirler. (% 15,7)'si de grupların buna katkısının "Yeteri Kadar" olacağını belirtmektedirler. Hiç katkısının olmayacağını belirtenlerin oranı ise görüldüğü gibi (% 2,3)'tür.

**Tablo-3.24 Örgüt yönetiminin, "TKY anlayışını benimseyen örgütlerin başarılı olabilmesi için, üst yönetimin desteği ve liderliğinde gerekli eğitim, gelişme, yenileşmelerle birlikte, tüm dikkatlerin müşteri beklenti ve isteklerine yöneltilmesi gerekir. Grup çalışmalarının ve grup yönetiminin bu faaliyetlere katkısının ne kadar olduğu" düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiçbir Katkısı Yoktur	0	0	0	0	0	0
Katkısı Yoktur	0	0	1	2,2	1	1,2
Yeteri Kadar	7	18,4	11	24,4	18	21,6
Fazla	17	44,8	15	33,4	32	38,6
Çok Fazla	14	36,8	18	40	32	38,6
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemiş örgütlerin başarısı üst yönetimin her alanda destek ve öncülüğünde, gerekli eğitimin verilmesini sağlayarak, yenilikler ve değişimler karşısında cesaretle gerekli adımları atmasına, müşteri isteklerine tam zamanında ve tam yerinde cevap vermelerine bağlıdır. Tablo-3.24'te görüldüğü gibi,

örgüt yöneticilerinin (% 77,2)'si grupların buna katkısının fazla olduğunu, (% 21,7)'sinin “Yeteri Kadar” olduğunu, (% 1,2)'si gibi çok az bir kısmının da “Katkısı Yoktur” cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo-3.25 Örgüt yönetiminin, “Grup çalışması ile çalışanlar birbirlerini tamamlar, yetenekleri gelişir ve çalışanların işe olan ilgisi artar, işlerini sevmesi, güven, destek, işbirliği, yardımlaşma duygusunu geliştirir ve sonuçta başarıyı da beraberinde getirdiği fikrine ne kadar katıldığı” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Katılmıyorum	3	7,9	4	8,9	7	8,4
Hiçbir Fikrim Yok	0	0	0	0	0	0
Fazla	20	52,6	19	42,2	39	47
Çok Fazla	15	39,5	22	48,9	37	44,6
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-3.25'te görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin büyük çoğunluğu (% 91,6) grup çalışmaları ile çalışanların birbirlerini tamamladığını, yeteneklerini geliştirdiklerini, çalışanların işe olan ilgilerinin arttığını, çalışanların işlerini daha seyerek yaptıklarını, birbirlerine karşı güvenlerinin, desteklerinin arttığını, yardımlaşma duygusunu geliştirerek bunu en üst düzeye çıkardığını bunun sonucunda başarının geldiğini, (% 8,4)'ü de bu fikre katılmadığını belirtmektedir.

**Tablo-3.26 Örgüt yönetiminin, “İş yapabilme yeteneklerini geliştirmek öğrenmeyi gerektirir. Bu öğrenmenin grup çalışması ve grup yönetimi ile ne kadar gerçekleştiği” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Gerçekleşmez	0	0	0	0	0	0
Gerçekleşmez	3	7,9	2	4,4	5	6
Hiçbir Fikrim Yok	3	7,9	4	8,9	7	8,4
Fazla	23	60,5	24	53,3	47	56,7
Çok Fazla	9	23,7	15	33,4	24	28,9
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>



Tablo-3.26’da görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin büyük çoğunluğu (% 85,6) grup üyelerinin iş yapabilme yeteneklerinin gelişmesinin ancak öğrenmeyle gerçekleşebileceğini, grupların bu husustaki katkısının büyük olduğunu, bundan azami derecede istifade edilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

**Tablo-3.27 Örgüt yönetiminin, “Grup üyelerinin, yeniliklere açık öneriler getirdiği, iş yapma yöntemlerini eleştirerek, farklı yöntemler ileri sürdüğü grup çalışmalarını üst yönetimin ne kadar desteklediği” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Desteklemez	1	2,6	0	0	1	1,2
Desteklemez	1	2,6	4	8,9	5	6
Yeteri Kadar	12	31,6	16	35,6	28	33,7
Fazla	16	42,1	14	31,1	30	36,2
Çok Fazla	8	21,1	11	24,4	19	22,9
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-3.27’de görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin (% 59,1)’i grup üyelerinin yeniliklere açık öneriler getirdiği, iş yapabilme yöntemlerini eleştirerek farklı yöntemler ileri sürdüğü grup çalışmalarını üst yönetimin “Fazla-Çok Fazla” desteklediğini, (% 33,7)’si “Yeteri Kadar” desteklediğini, (% 7,2)’si de desteklemediğini belirtmektedir. Örgütlerde başarı sağlayabilecek her türlü faaliyete üst yönetimce verilecek destek sonuçta örgütün yararına sonuçlar doğuracaktır.

**Tablo-3.28 Örgüt yönetiminin, “TKY için olmazsa olmaz olan grup çalışması ve etkin grup yönetiminin örgüt içinde ne derece mevcut olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiçbir Zaman Mevcut Olmadı	0	0	1	2,2	1	1,2
Mevcut Değildir	0	0	7	15,6	7	8,4
Hiçbir Fikrim Yok	3	7,9	4	8,9	7	8,4
Fazla	26	68,4	23	51,1	49	59
Çok Fazla	9	23,7	10	22,2	19	23
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-3.28’de görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin (% 82)’si Toplam Kalite Yönetiminin temel özelliklerinden biri olan grup çalışmalarının mevcut olduğunu ve bundan “Fazla-Çok Fazla” yararlandıklarını, (% 8,4)’ü bu konuda fikir beyan etmezken, (% 9,6)’sının da örgütlerinde grup çalışmasının mevcut olmadığını belirtmişlerdir. Etkin yönetilen grupların yapacağı her türlü çalışmalar sonuçta örgüt faaliyetlerine büyük katkı sağlayacaktır.

**Tablo-3.29 Örgüt yönetiminin, “Çalışanların örgütle bütünleşmesine Kalite Çemberlerinin katkısı oldukça fazladır. Örgütün bu çemberlerden ne kadar faydalandığı” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Boş	0	0	1	2,2	1	1,2
Hiç Yararlanmamaktadır	2	5,3	3	6,7	5	6
Yararlanmamaktadır	5	13,2	9	20	14	16,9
Yeteri Kadar	8	21	10	22,2	18	21,7
Fazla	13	34,2	15	33,3	28	33,7
Çok Fazla	10	26,3	7	15,6	17	20,5
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-3.29’da görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin (% 54,2)’si örgütlerinde Kalite Çemberlerinden “Fazla-Çok Fazla” yararlandıklarını, (%21,7)’si bundan “Yeteri Kadar” yararlandıklarını (%22,9)’unun “Yararlanmadıklarını” belirtmişler, (% 1,2)’si de fikir beyan etmemiştir. Yararları kanıtlanmış Kalite Çemberleri günümüzde Dünya da yaygın kullanım alanı bulmaktadır. Örgütlerin bundan azami yararlanma yoluna gitmeleri kişi örgüt bütünleşmesini sağlayacak, sonuçta genel başarı en üst seviyede gerçekleşecektir.

**Tablo-3.30 Örgüt yönetiminin, “Kalite Çemberleri bilindiği gibi günümüz Dünyasında oldukça fazla uygulama alanı bulabilmektedir. Bu çemberlerin ülkemiz toplum ve kültür yapısına ne kadar uygun olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Boş	7	18,4	11	24,4	18	21,7
Hiç Uygun Bulmuyorum	0	0	0	0	0	0
Uygun Bulmuyorum	4	10,5	6	13,3	10	12
Hiç Fikrim Yok	3	7,9	5	11,1	8	9,6
Fazla	18	47,4	16	35,6	34	41
Çok Fazla	6	15,8	7	15,6	13	15,7
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Örgüt yöneticilerine Kalite Çemberlerinin ülkemiz toplum yapısı ve kültürüne uygun bulup bulmadıkları sorulmuş Tablo-3.30'da görüldüğü üzere; deneklerden (% 56,7)'si bu soruya olumlu cevap verirken, (% 9,6)'sı fikir belirtmemiş, (% 12)'si olumsuz cevaplar vererek uygun bulmadıklarını belirtmişler, (% 21,7)'si de soruyu boş bırakmıştır. Kalite Çemberleri neticede bir grup çalışmasıdır ve faaliyetlerini örgütün başarısı için yerine getirmektedir. Yararları kanıtlanan ve Dünyada da oldukça yaygın kullanım alanı bulan grup çalışmalarından örgütlerin yararlanması gerekir.

**Tablo-3.31 Örgüt yönetiminin, "Örgüt içinde işbirliğinin, ekip çalışmasının, problem çözme yeteneklerinin, iletişimin, ast-üst ilişkilerinin, kalitenin ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinde Çemberlerinin etkisinin ne kadar olduğu" düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Boş	7	18,4	11	24,4	18	21,7
Hiç Etkisi Yoktur	0	0	0	0	0	0
Etkisi Yoktur	1	2,6	2	4,4	3	3,6
Yeteri Kadar	11	28,9	8	17,8	19	22,9
Fazla	10	26,4	16	35,6	26	31,3
Çok Fazla	9	23,7	8	17,8	17	20,5
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Örgüt yöneticilerine, Kalite Çemberlerinin örgüt içinde işbirliğinin, ekip çalışmasının, problem çözme yeteneklerinin, iletişimin, ast-üst ilişkilerinin, kalitenin ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine etkisinin olup olmadığı sorulmuş Tablo-31’de görüldüğü üzere; (% 51,8)’inin “Fazla-Çok Fazla” etkisinin olduğunu, (% 22,9)’unun “Yeteri Kadar” etkisinin olduğunu, (% 3,6)’sının etkisinin bulunmadığını belirtirken (% 21,7)’si de soruyu boş bırakmıştır. Neticede bir grup çalışması olan ve faaliyetlerini örgüt yararı için yerine getiren ve Dünyada da oldukça yaygın kullanım alanı bulan Kalite Çemberlerinden örgütler mutlaka yararlanmalıdırlar.

**Tablo-3.32 Örgüt yönetimi, özellikle üst kademe yöneticilerin, “Kalite Çemberlerinin çalışmalarını ne kadar desteklediği ve örgüt için yararlı çalışmalar yaptığına ne kadar inandığı” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	SK F		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Boş	7	18,4	11	24,4	18	21,7
Desteklemiyor Yararına da İnanmıyor	1	2,6	0	0	1	1,2
İnanmıyor	1	2,6	4	8,9	5	6
Hiçbir Fikrim Yok	0	0	4	8,9	4	4,8
Fazla	16	42,2	18	40	34	41
Çok Fazla	13	34,2	8	17,8	21	25,3
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Örgüt yöneticilerine, Kalite Çemberlerinin çalışmalarının üst yönetimce ne kadar desteklendiği ve örgüt için yararlı çalışmalar yapıp yapmadıkları sorulmuş Tablo-32’de görüldüğü gibi; (% 66,3)’ünün “Fazla-Çok Fazla” desteklendiği ve yararlı çalışmalar yaptıklarına inandıklarını, (% 4,8)’i fikir beyan etmezken, (% 7,2)’sinin de üst yönetimin çemberlerin faaliyetlerini desteklemediğini ve yararlı çalışmalar yapmadığını belirtmiş, (% 21,7)’sinin de soruyu boş bıraktığı görülmüştür. Neticede bir grup çalışması olan ve faaliyetlerini örgüt yararı için yerine getiren ve Dünyada da oldukça yaygın kullanım alanı bulan Kalite Çemberlerinin faaliyetlerinin üst yönetimce desteklenmesi ve yararlı çalışmalar yaptığına inanılması gerekir.

**Tablo-3.33 Örgüt yönetiminin, “Örgütte formel grup içinde oluşmuş informal grupların ne kadar mevcut olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	S K F		T H Y		T O P L A M	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Yoktur	3	7,9	1	2,2	4	4,8
Yoktur	13	34,2	5	11,1	18	21,7
Hiçbir Fikrim Yok	16	42,1	17	37,8	33	39,8
Fazla	5	13,2	17	37,8	22	26,5
Çok Fazla	1	2,6	5	11,1	6	7,2
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Örgüt yöneticilerinin, örgüt içinde formel grupların içinde ortaya çıkan informal grupların mevcut olup olmadığı sorusuna, Tablo-33'te görüldüğü gibi, (% 33,7)'si “Fazla-Çok Fazla” cevabını verdiğini, (% 33)'ü fikir beyan etmezken, (%26,5)'unun mevcut olmadığı belirtmiştir. Esasında örgütlerin kendisi bir grup faaliyetidir ve grubu meydana getirenin de insan olduğu göz önüne alınırsa, insan sosyal bir varlık olduğundan ve beşeri ilişkiler içinde bulunduğu ortamda bir takım gruplar içine gireceği açıktır ve kaçınılmazdır. Arkadaşlık grubu, ilgi grupları gibi. Yöneticiler örgütün geleceği açısından, bu durumu asla göz ardı etmemeli, informal grupların mevcudiyetinden mutlaka haberdar olmalıdırlar.

**Tablo-3.34 Örgüt yönetiminin, “İnformel grupların ve bunların yönetiminin örgüt faaliyetlerindeki etkisinin ne kadar olduğu” düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	S K F		T H Y		T O P L A M	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Etkisi Yoktur	3	7,9	2	4,4	5	6
Etkisi Yoktur	11	28,9	6	13,3	17	20,6
Hiçbir Fikrim Yok	16	42,1	14	31,1	30	36,1
Fazla	8	21,1	16	35,6	24	28,9
Çok Fazla	0	0	7	15,6	7	8,4
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-34'te görüldüğü gibi, Örgüt yöneticilerinin (% 37,3)'ü informel grupların ve bunların yönetiminin örgüt faaliyetlerindeki etkisinin "Fazla-Çok Fazla" olduğunu, (% 36.1)'i fikir beyan etmezken, (% 26,6)'sı "Etkisinin Bulunmadığını" belirtmiştir. Bu tür gruplar ilk bakışta dışarıdan görülmediğinden çalışanların örgütteki faaliyetleri sürekli gözlemlenmelidir. Bu tür grupların mevcut olabileceği yöneticiler tarafından bilinmeli ve azami nasıl faydanın sağlanabileceği araştırılmalıdır.

**Tablo-3.35 Örgüt yönetiminin, "Örgüt içinde oluşmuş informel grupların değişime dirençlerini kırmada grup çalışmalarının ve grup yönetiminin etkisinin ne kadar olduğu" düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**

Katılma Derecesi	S K F		T H Y		T O P L A M	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Etkisi Yoktur	2	5,3	0	0	2	2,4
Etkisi Yoktur	5	13,2	5	11,1	10	12
Hiçbir Fikrim Yok	12	31,6	15	33,3	27	32,5
Fazla	16	42	17	37,8	33	39,8
Çok Fazla	3	7,9	8	17,8	11	13,3
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Tablo-35'de görüldüğü gibi, Örgüt yöneticilerinin (% 53,1)'i örgüt içinde oluşmuş informel grupların değişime dirençleri kırmada grup çalışmalarının etkisinin "Fazla-Çok Fazla" olduğunu, (% 32,5)'ü fikir beyan etmezken, (% 14,4)'ü etkisinin olmadığını beyan etmişlerdir. İformel grupların çalışanlar arasında bir takım nedenlerle daha çok psikolojik, sosyal nedenlerle meydana geldiği unutulmamalıdır. Değişim ve gelişmeler karşısında örgütlerin kendilerini yenilemeleri gerekir. İnsanlarında yeniliklere kolayca ayak uydurabilmeleri, direnç göstermemeleri açısından bu tür gruplardan azami derecede yararlanılmalıdır.

**Tablo-3.36 Örgüt yönetiminin, "Çalışma gruplarının üst yönetimce desteklenmesi ve ödüllendirilmesi onların daha etkin ve verimli olmalarını sağlar" fikrine ne derece katılmaktadır" düşüncesine katılım derecesinin dağılımı.**



Katılma Derecesi	SKF		THY		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Hiç Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Katılmıyorum	0	0	2	4,4	2	2,4
Hiçbir Fikrim Yok	0	0	1	2,2	1	1,2
Fazla	13	34,2	23	51,2	36	43,4
Çok Fazla	25	65,8	19	42,2	44	53
<b>TOPLAM</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Örgüt yöneticilerinin büyük çoğunluğu (% 96,4)'ü çalışma gruplarının desteklenmesi ve ödüllendirilmesi gerektiğini belirtirken, (% 1,2)'si fikir beyan etmemiş, (% 2,4)'ü de bu fikre katılmadıklarını belirtmişlerdir. Üst yönetimin bu tür çalışmaları desteklemesi ve yapılan başarılı çalışmalar sonunda çalışanların ödüllendirilmesi sonuçta çalışanların performansını yükseltecek, verimliliği artıracaktır. Performansın artarak verimliliğin yükselmesi sonucu örgütler daha az maliyetle daha çok kaliteli mal veya hizmet üretecek ve daha çok kazanacaktır. Çok kazanan örgütler daha büyüyecek, rekabet güçleri daha da artacak, uzun süre hayatta kalabilecektir. Bu mutlaka göz önünde bulundurulması gereken bir husus olarak sürekli hatırd tutulmalıdır.

### 3.9.3 Toplam Kalite Yönetimi uygulayan firmalarda grup çalışmaları ve grup yönetiminin önemini karşılaştırılması.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulayan iki firma içinde grup çalışmaları ve grup yönetiminin uygulanmasıyla ilgili verileri karşılaştırmak amacıyla **Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır** (Parametrik olmayan yani algılara yönelik veriler ölçüldüğünden bu test uygulanmıştır). Bu verilere ilişkin bulgular Tablo-3.37'de verilmiştir.

Tablo- 3.37 Mann-Whitney U Testinin Sonuçları

Sorular	Mann-Whitney U Değeri	P Değeri
<b>Soru 1</b>	<b>416</b>	<b>,000**</b>
<b>Soru 2</b>	<b>489,5</b>	<b>,000**</b>
Soru 3	753,5	,316
Soru 4	764,5	,373
Soru 5	828	,790
Soru 6	720,5	,185
<b>Soru 7</b>	<b>652,5</b>	<b>,039*</b>
Soru 8	813,5	,687
Soru 9	762,5	,366
Soru 10	788	,514
Soru 11	823,5	,754
Soru 12	692	,104
Soru 13	800,5	,598
Soru 14	852,5	,980
Soru 15	739,5	,255
<b>Soru 16</b>	<b>602</b>	<b>,012*</b>
Soru 17	766	,370
Soru 18	829	,799
Soru 19	786	,483
Soru 20	766,5	,364
Soru 21	816	,707
Soru 22	709	,131
Soru 23	707	,215
Soru 24	491,5	,612
Soru 25	517	,889
<b>Soru 26</b>	<b>390</b>	<b>,047*</b>
<b>Soru 27</b>	<b>479</b>	<b>,000**</b>
<b>Soru 28</b>	<b>538</b>	<b>,003**</b>
Soru 29	741,5	,274
<b>Soru 30</b>	<b>634</b>	<b>,021*</b>

\* % 5 Önem Seviyesinde Anlamlı

\*\* % 1 Önem Seviyesinde Çok Anlamlı

\*\* Yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda Soru-1, Soru-2, Soru-27, Soru-28 No'lu sorular % 1 önem seviyesinde *çok anlamlı* bulunmuştur. Bu şunu ifade etmektedir: SKF ile THY işletmeleri arasında bu sorularda ankete verilen cevapların birbirinden farklı olduğu anlaşılmaktadır.

Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma tablosuna bakıldığında (Tablo-3.38);

**Soru-1'de**, “Üst yönetimin, grup çalışmalarına ve grup kararlarına ne kadar önem verdiği” sorusunda; SKF'nin Aritmetik Ortalaması 4.53 iken, THY'nin ki 3.80 (4'e yakınlığı görülmektedir. İki işletmeninde grup çalışmalarına ve grup kararlarına fazlaca önem verdiği, ancak, SKF üst yönetiminin desteğinin daha fazla olduğu yönündedir.

**Soru-2'de**, “Üst yönetimin, örgütlerde değişim ve gelişmelere uyabilmek için grup çalışmalarından ne kadar yararlandığı” sorusunda; SKF'nin Aritmetik Ortalaması 4.21 iken, THY'nin ki 3.87 olduğu görülmektedir. İki işletme de, değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için grup çalışmalarından üst seviyede yararlanmaktadır, ancak, SKF'de bu oran daha fazladır.

**Soru-27'de**, “Örgüt yönetiminin, örgütte formel grup içinde oluşmuş informal grupların ne kadar mevcut olduğu” sorusunda; SKF'nin Aritmetik Ortalaması 2.68 iken, THY'nin ki 3.44 olduğu görülmektedir. İki işletmenin yöneticileri işletmelerinde informal grupların mevcut olduğunu belirtmişlerdir. THY'de bu oranın daha fazla olduğu görülmektedir.

**Soru-28'de**, “Örgüt yönetiminin, İnfornel grupların ve bunların yönetiminin örgüt faaliyetlerine etkisinin ne kadar olduğu” sorusunda; SKF'nin Aritmetik Ortalaması 2.76 iken, THY'nin ki 3.44 olduğu görülmektedir. İki işletmenin yöneticileri işletmelerindeki informal grupların örgüt faaliyetlerine etkisinin orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İnfornel grupların varlıkları gözardı edilmeyecek derecede önemlidir ve örgüte katkıları da oldukça fazladır. Örgüt yöneticileri informal gruplardan en üst seviyede yararlanmalıdırlar. Araştırmamızda, THY'de bu oranın daha fazla olduğu görülmektedir.

Yine yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda; Soru-7, Soru-16, Soru-26, Soru-30 No'lu sorular % 5 önem seviyesinde **anlamlı** bulunmuştur. Bu şunu ifade etmektedir: SKF ile THY işletmeleri arasında bu sorularda ankete verilen cevapların birbirinden farklı olduğu anlaşılmaktadır.

**Soru-7'de**, “Grup çalışmaları, işgörenlerin eğitilmesine, değişimler karşısında üyelerinin özgün davranışlarını değiştirerek mevcut ortama daha iyi ve daha hızlı uyum sağlamasına katkısının ne kadar olduğu” sorusunda; SKF'nin Aritmetik Ortalaması 3.82 iken, THY'nin ki 4.11 olduğu görülmektedir. İki işletmenin yöneticileri grup çalışmalarının işgörenlerin eğitilmesine ve değişime uyum sağlamada katkısının

yüksek olduğunu belirtmişlerdir. THY’de bu oranın daha fazla olduğu görülmektedir.

Soru-16’da, “TKY anlayışında, ‘iş en iyi yapmanın yolu daha başlangıçta doğru yapmaktır ve kalite herkesin işidir’ fikri esastır düşüncesine grup çalışmalarının katkısı ne kadardır?” sorusunda; SKF’nin Aritmetik Ortalaması 4.50 iken, THY’nin ki 4.04 olduğu görülmektedir. İki işletme yöneticilerinin bu düşünceye katılma düzeyinin fazla olduğu, SKF’de bu oranın daha fazla olduğu görülmektedir.

Soru-26’da, “Üst yönetim, Kalite Çemberlerinin çalışmalarını destekliyor ve örgüt için yararlı çalışmalar yaptığına inanıyor mu?” sorusunda; SKF’nin Aritmetik Ortalaması 4.26 iken, THY’nin ki 3.88 olduğu görülmektedir. Bu oranlar, iki işletmedeki üst yönetim kademelerinin Kalite Çemberlerinin çalışmalarını desteklediğini ve örgüt için yararlı çalışmalar yaptığına inandığını göstermektedir. SKF’de bu oranın daha fazla olduğu görülmektedir.

Soru-30’da, “Çalışma gruplarının üst yönetimce desteklenmesi ve ödüllendirilmesi onların daha etkin ve verimli olmalarını sağlar.” sorusunda; SKF’nin Aritmetik Ortalaması 4.66 iken, THY’nin ki 4.31 olduğu görülmektedir. Bu oranlar, çalışma gruplarının desteklenmesi ve ödüllendirilmesi ile verimliliğin ve etkinliğin en üst seviyeye çıkabileceğini göstermektedir. SKF’de bu oranın daha fazla olduğu görülmektedir.

Geri kalan soruların analizi sonuçlarında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

Grup çalışmalarının etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmaya ilişkin elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo-3.38’de görüldüğü gibidir. Bu değerler şu anlamları ifade etmektedir. A.O.= 1,00 – 2,33 arasında bir değerde ise anket sorularına verilen cevaplar ağırlıklı olarak “Katılmıyorum” yönündedir. A.O.=2,34 – 3,66 arasında ise verilen cevaplar ağırlık olarak iki yönden uzak bir dağılımda olduğunu ifade etmektedir. Şayet A.O. = 3,67 – 5,00 yönünde ise cevaplara “Katılıyorum” şeklindedir. Genel A.O. toplamı 118.1 olup, 30 soruya oranlandığında A.O. yaklaşık 3,94 olarak çıkmaktadır. Bu da yöneticilerin yapılan ankete verdikleri cevapların geneline “Katılıyorum” yönünde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo- 3.38 Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma

Sorular	SKF		THY		TOPLAM	
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Soru 1	4,53	0,65	3,80	0,81	4,13	0,82
Soru 2	4,21	0,70	3,58	0,78	3,87	0,81
Soru 3	4,34	0,78	4,11	0,96	4,22	0,88
Soru 4	4,32	0,77	4,09	1,00	4,19	0,90
Soru 5	4,00	0,74	3,98	0,92	3,99	0,83
Soru 6	3,97	0,72	3,73	0,89	3,84	0,82
Soru 7	3,82	0,65	4,11	0,80	3,98	0,75
Soru 8	4,05	0,73	4,07	0,96	4,06	0,86
Soru 9	3,87	0,70	3,98	0,97	3,93	0,85
Soru 10	3,92	0,75	3,78	0,88	3,84	0,82
Soru 11	3,76	0,68	3,73	0,75	3,75	0,71
Soru 12	4,18	0,73	4,33	1,02	4,27	0,90
Soru 13	3,87	0,88	3,78	0,85	3,82	0,86
Soru 14	4,08	0,78	4,09	0,76	4,08	0,77
Soru 15	4,29	0,73	4,09	0,79	4,18	0,77
Soru 16	4,50	0,65	4,04	0,85	4,25	0,79
Soru 17	4,18	0,61	4,00	0,83	4,08	0,74
Soru 18	4,18	0,73	4,11	0,86	4,14	0,80
Soru 19	4,24	0,82	4,31	0,87	4,28	0,85
Soru 20	4,00	0,81	4,16	0,77	4,08	0,78
Soru 21	3,76	0,91	3,71	0,94	3,73	0,93
Soru 22	4,16	0,55	3,76	1,05	3,94	0,87
Soru 23	3,63	1,17	3,32	1,18	3,46	1,18
Soru 24	3,84	0,90	3,71	1,00	3,77	0,95
Soru 25	3,87	0,88	3,88	0,84	3,88	0,86
Soru 26	4,26	0,89	3,88	0,91	4,06	0,92
Soru 27	2,68	0,90	3,44	0,92	3,10	0,98
Soru 28	2,76	0,88	3,44	1,06	3,13	1,03
Soru 29	3,34	0,99	3,62	0,91	3,49	0,95
Soru 30	4,66	0,48	4,31	0,73	4,47	0,65

*Aritmetik Ortalama (A.O.) = 1,00 – 2,33 ise Düşük, 2,34 – 3,66 ise Orta, 3,67 – 5,00 ise Yüksek*

## SONUÇ

Özellikle globalleşmenin yaşandığı günümüzde örgütler çok çetin şartlarda yaşam mücadelesi vermektedirler. İçinde bulunulan şartlar nedeniyle örgütler artık klasik yönetim anlayışlarıyla değil yöneticiliğin profesyonel hale geldiği yönetim anlayışlarıyla idare edilmektedir. Örgütlerin idaresine tek başına profesyonellikte artık yetmediğinden örgütler profesyonellerin oluşturduğu yönetim gruplarınca idare edilmektedirler. Bilim ve teknolojiye yaşanan baş döndürücü gelişmeler karşısında örgüt yapıları dahil her alanda büyük değişimler yaşanmaktadır. Bunun sonucu olarak, örgütlerde hayatta kalabilmek için bu değişim ve gelişmelere uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar.

Bu nedenle örgütler yapılarından tutun, insan kaynaklarına, tüm süreçlerine kadar yeniden yapılanmak, çağın şartlarına uyum sağlamak amacıyla planlı değişimi gerçekleştirmek durumundadır. Bu zorunluluk örgütlere ayakta kalabilmeyi, ağır rekabet altındaki örgütlerin diğer örgütlerle rekabet edebilmesini, piyasadaki tehditlerin fırsata dönüştürülerek örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerine imkan sağlamaktadır. Bunları gerçekleştirmek örgütlerin özellikle yönetimin temel görevidir.

Bilim ve teknolojiye bu gelişmeler, bilgiye ulaşmayı, bilgiyi kullanmayı daha önemli ve gerekli hale getirmiştir. Gerekli bilgiye ve yeterli teknolojiye sahip olan örgütler önemli avantajlar elde etmiş sayılırlar. Günümüzde örgütler daha yenilikçi, daha farklı mal veya hizmetleri rakiplerinden önce müşterilerine sunmak durumundadırlar. Farkın meydana gelebilmesi de bunu yapabilecek yetenekteki kişilerin örgütte bulunmasını gerektirir. Örgütlerin benzer araç, gereç, sermaye, hammadde vs. kullandıkları düşünülürse farkı meydana getiren en önemli unsurun insan kaynakları olduğu görülür. Çünkü farkı çalışanlar meydana getirir. Bu nedenle büyük düşünen, büyük oynayan örgütler asıl yatırımı insana yapmaktadırlar. Bilimi yapmada teknolojiyi kullandanda insan olduğundan, insana verilecek değer örgütlerin başarısında rol oynayan en önemli faktör olmaktadır. Katı kurallar yerine çalışana sağlanacak rahat ortamlar, onlara verilecek önem, çalışanların performansını yükseltecek, verimliliği artıracaktır.

Günümüzde örgütlerin hayatlarını uzun süre devam ettirebilmeleri, onların rakiplerini tanımaları ve rakiplerinden farklı olmaları ile mümkündür. 1990'lı yıllarda ortaya çıkan yönetim anlayışları özellikle Toplam Kalite Yönetiminin ana hedefi müşteri beklentilerini en iyi şekilde yerine getirmektir. Müşteriden kasıt –hedefteki müşterisi olan dış müşteriler ve örgüt çalışanlarının oluşturduğu iç müşterilerdir.- Hedefe ulaşmak için yapılacak çalışmalara tüm çalışanların katılımı söz konusudur.



Bu nedenle, örgütler çalışanlara gereken önemi vermek bunu onlara hissettirmek durumundadır. Alınacak kararlara çalışanlarında katılımının sağlanması, bunun çalışanlarla paylaşılması, yönetim ve çalışmalar açısından örgüte büyük avantajlar sağlayacaktır. Kendilerine önem verildiğini hisseden çalışanlar ve bunların oluşturdukları grupların örgüte karşı bağlılıkları, çalışma şevkleri artacak, neticede performansların en üst seviyeye çıkmasını sağlayacak, verimlilikleri artacak, ortaya çıkan problemler daha hızlı çözülecek veya çıkması muhtemel problemler daha ortaya çıkmadan engellenecek, nihayetinde başarı gelecektir.

Başarılı çalışmalar yapmak üzere oluşturulan ve etkin yönetilen grup mensupları sürekli gelişmeyi sağlamak için fiziksel ve zihinsel kapasitelerini en iyi şekilde kullanarak, hızla değişime ve yeniliklere direnç göstermeden uyum sağlayacak, kendilerini örgüte adayarak kazanmış oldukları tecrübeleriyle en iyi hizmeti verecekler, örgüt içi dayanışma en üst seviyeye çıkacaktır.

Örgütlerde grup yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi üzerine etkisi konusu işlenen bu çalışmada uygulamanın başında sıralanan varsayımlar ile yöneticilerin gruplarla ilgili algılarını test etmek üzere hazırlanan anketle ortaya çıkan sonuçlar şöyle sıralanabilir.

1) Toplam Kalite Yönetiminde başarının önde gelen şartlarından biri yapılacak her türlü faaliyetin üst yönetimce desteklenmesidir ve üst yönetimin desteği neticesinde elde edilen başarının ödüllendirilmesi çalışma gruplarını daha etkin ve verimli kılar. Anketimize verilen cevap oranında da görüldüğü gibi birinci varsayımımızın büyük bir oranda desteklendiği görülmüştür.

2) Toplam Kalite Yönetiminin temel özelliklerinden bir olan grup çalışması ile çalışanlar birbirlerini tamamlar, yetenekleri gelişir ve çalışanların işe olan ilgisi artar, yaptıkları işlerin sevilmesini sağlar, güven, destek, ve yardımlaşma duygusunu geliştirir, sonuçta başarıyı da beraberinde getirir. Anketimize verilen cevap oranı da görüldüğü gibi yüksek çıkmış ve ikinci varsayımımız desteklenmiştir.

3) Diğer varsayımlarımızı da sıralayacak olursak; Toplam Kalite Yönetimi anlayışına sahip örgütlerde yöneticiler grup çalışmalarına ve grup kararlarına büyük önem verdikleri, iş yapabilme yeteneklerinin öğrenmeyle geliştirilebileceği ve bu öğrenmenin etkin yönetilen grup çalışmaları ile daha çok gerçekleşebildiği, yeniliklere açık öneriler getiren, iş yapma yöntemlerini eleştirerek, farklı yöntemler ileri süren grup çalışmalarını, üst yönetimin her zaman desteklediği, Toplam Kalite Yönetimi anlayışına

sahip örgütlerde grup çalışmaları ile katılımcılığın sağlanarak daha yüksek performans sağlandığı ve örgüt içi dayanışmanın daha çok arttığı, amaçlara daha iyi ulaşılabildiği, örgütün vizyon ve misyonuna büyük katkı sağladığı görülmüştür.

Yine varsayımlarımız ve yapılan uygulama ile elde edilen bilgiler ışığında görülmüştür ki; Etkin yönetilen grup çalışmalarının kalitenin artırılmasına katkısının oldukça fazla olduğu, karşılaşılabilecek güçlük ve problemlerin ortadan kaldırılması, problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesine oldukça katkı sağladığı, müşteri beklentilerine cevap verilebilmesinde çok etkili olduğu, gerekli eğitim verildiği takdirde yeniliklere daha iyi uyum sağlayabileceği, örgüt üyelerinin kendilerini ve çalışanlar arasında işbirliği ile ast-üst ilişkilerinin geliştirebileceği tespit edilmiştir. Böylece, varsayımlarımızın tamamının desteklenmiş olduğu görülmektedir.

Ayrıca, anketimizden çıkan sonuçlara göre; Günümüzde Dünya’da korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermaye girişine ülkelerin imkan tanınması ile globalleşme sonucu ortaya çıkan imhacı rekabet nedeniyle, bu değişen Dünya düzeninde, değişen işletme yapısına uyum sağlanmasında grupların katkısının oldukça fazla olduğu, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında *“iş en iyi yapmanın yolu daha başlangıçta doğru yapmaktır ve kalite herkesin işidir”* fikri esas olduğundan, kalitenin artırılması ile kalitesiz ürünlerin, iskartaların ve hurdaların azaltılması, maliyetlerin azaltılmasında etkin yönetilen grup çalışmalarının katkısının çok büyük olduğu, liderin örgüt ve gruplar için önemli olduğu, bunun örgüt faaliyetlerine etkisinin oldukça fazla olduğu, grup çalışmaları ile iş görenlerin eğitilmesi ve değişimler karşısında üyelerinin özgün davranışlarını değiştirerek mevcut ortama daha iyi ve daha hızlı uyum sağlamalarına büyük yardımı olduğu gözlemlenmiştir.

Yine anketle sorulan diğer sorularla ilgili olarak alınan cevaplarda; hedefinde müşteri bulunan, herkesçe ulaşılması gereken hedeflerin belirlendiği, kaliteli iş gücüne sahip, bilgi ağırlıklı, plan ve proje dahilinde hareket edilen, dinamik bir yapıya sahip çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş örgütlerin günümüz şartlarında başarılı olmasında grup çalışmalarının büyük katkısının olduğu, yoğun rekabet ortamında örgütün güçlü, uzun ömürlü, sağlıklı olmasında, verimliliğin artarak, başarının yakalanmasında etkin yönetilen grup çalışmalarının rolünün oldukça fazla olduğu, örgütlerde birey-grup-örgüt ilişkilerini belirlemek ve bu ilişkilerin sağlıklı yürütülmesini sağlamak, olabilecek her düzeydeki çatışmaların örgüt yararına sonuç vermesinin

sağlanması ve örgüt içi dayanışmanın artırılmasında, grupların katkısının büyük olduğu tespit edilmiştir.

Bu uygulamanın yapıldığı iki firma da, Kalite Çemberleri ile ilgili olarak sorulara alınan cevaplardan anlaşıldığına göre, Dünyada oldukça fazla uygulama alanı bulan Kalite Çemberlerinin mevcut olduğunu belirtmişler, üst kademe yönetimin Kalite Çemberlerinin çalışmalarını her zaman desteklediğini ve çalışanların örgütle bütünleşmesine katkısının oldukça fazla olduğunu, örgüt için yararlı çalışmalar yaptığını, grup üyeliğinin, faaliyetlerin daha iyi yerine getirilmesinde üyelerini her zaman motive ettiğini belirtmişlerdir.

Ortaya çıkan bu sonuçlar ışığında önerilerimiz şöyle sıralanabilir.

- 1) Toplam Kalite Yönetiminde esas, kalitenin artırılması ve küçük küçük ancak sürekli gelişmeyi sağlamak olduğundan, örgütlerin grup çalışmalarından üst seviyede yararlanmaları gerekir.
- 2) Toplam Kalite Yönetimi ile yönetilen örgütlerde, yüksek performans sağlama, örgüt amaçlarına ulaşma, örgütün vizyon ve misyonuna katkı sağlayacak iyi yönetilen ve yönlendirilen gruplardan faydalanma üst seviye olmalıdır.
- 3) Örgütlerde aksayan yönlerin bertaraf edilmesi ve ortaya çıkan problemlerin çözülmesi için grup çalışmalarından faydalanılması gerekir.
- 4) Değişimler karşısında kolayca kendini yenileyerek sürekli gelişmeyi sağlayacak uygun ortamlar örgüt içinde her zaman üst seviyede olmalıdır, iyi bir iletişim ve örgüt içinde tam katılımçılığın sağlanarak bu değişim ve sürekli gelişmeler her zaman üst yönetimin liderliğinde grup çalışmaları ile sürdürülmelidir.
- 5) Günümüzde örgütlerde formel grup içinde oluşmuş informal gruplar mutlaka vardır, bunların örgüt faaliyetlerine etkisi olabildiğinden, yöneticiler bunun farkında olmalı, örgüt yararına olacak şekilde azami fayda sağlama yoluna gitmelidirler.
- 6) Grup üyeliği, üyeleri daha iyi yönlendirir ve motive eder. Motivasyonun en üst seviyede olabilmesini sağlamak amacıyla, üst yönetim bu faktörü hiç gözden uzak tutmamalıdır.
- 7) Günümüzde değişen Dünya düzeninde değişen işletme yapısına uyum sağlamada grup çalışmalarından üst seviyede faydalanılmalıdır.

- 8) Yeniliklere açık öneriler getiren, iş yapma yöntemlerini eleştirerek farklı yöntemler ileri süren grup çalışmalarını üst yönetim her zaman desteklemelidir.
- 9) Örgütler bir grup faaliyeti olan Kalite Çemberlerinden her zaman üst seviyede yararlanmalıdır.
- 10) Örgüt içinde işbirliği ile ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesi, kalitenin ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi için grup çalışmasından üst seviyede yararlanılmalıdır.

Yukarıda sayılan bu öneriler zaten iki firmada mevcuttur. Ancak uygulanma düzeyi yeterli seviyede değildir. Bu önerilen hususların üst seviyeye çıkarılması gerekir. Toplam Kalite Yönetiminin diğer özellikleri ile birlikte gruplardan azami yararlanma anlayışı başarıya ulaştıracaktır.

Uygulama yapılan iki firmada elde edilen sonuçlar şunu göstermektedir. Bu iki firma teoride belirtildiği gibi Toplam Kalite Yönetiminin özüne uygun hareket etmektedirler. Toplam Kalite Yönetiminin sadece adı değil, kendisi uygulanmaktadır. Grup çalışmalarından gerektiği gibi faydalanmaktadır. Zaten buldukları konum bunu göstermektedir. Globalleşme nedeniyle Dünya ekonomisinin içinde bulunduğu şartlar içinde örgütlerin sürekli gelişmeyi sağlamak üzere etkin yönetilen grup çalışmalarından faydalanarak sağlıklı bir şekilde hayatlarını devam ettirmeleri ve geleceğe daha güvenli bakabilmelerini sağlayacak çalışma ortamı içinde olmaları bunun göstergesidir.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

Akat, İlder, Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım-Yay.-Dğt., İst., 1994,

Aktan, Coşkun C., *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yay., İstanbul, 1997

AÖF, *Örgütlerde Davranış*, Ders Kit.No:424, 4.Sınıf 1.Fas., Eskişehir, 1992

Arık, İ.Alev, *Yaratıcılık*, Kültür Bakanlığı Yay., Ankara, 1990,

Aydın, Mustafa, *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1999

Aziz, Aysel, *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, İletişim Araş.Der., No: 3, Ankara, 1990

Bayrak, Sabahat, *Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1995,

Baysal, A.Can, Erdal Tekarslan, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul Univ., İşl.Fak.Yay., Avcıol Basım., İstanbul, 1996

Bery, Thomas H., *Managing The Total Quality Transformation*, New York, McGraw-Hill, Inc, 1971,

Bingöl, Dursun, *Ders Notları*, Erzurum

Bono, Edward De, *Rekabetüstü*, çev., Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996

Brilhat, John K., *Effective Group Discussion*, Second Edition, WM.C.Brown Com. Publish.Dubugue, Iowa, 1975

Cool, Sarah, *Customer Care: Implementing Total Quality in Today's Service-Driven Organizations*, London: Kogan Page, 1994,

Deming, W.Edwards, *Out Of Crisis*, Nineteenth Edition, Cambridge: University Press, 1994

Doğan, Üzeyme, *Kalite Yönetimi ve Kontrolü*, İstiklal Mat., İzmir, 1991,

Düren, Zeynep, *İşletmelerde Kalite Çemberleri*, Evrim Basım-Yay.-Dğt., İst., 1990,

Efil, İsmail, *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, Bursa Uludağ Üniv.Güçlendirme Vakfı Yayın No: 79, 1993,

Engels, James F., Roger D.Blackwell ve Paul W.Minlard, *Customer Behavior*, Florida: Dryden Press, 1993,

Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniv.İşletme Fak Yay.No: 498, Beta Basım, İstanbul, 1994

----- *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniv.İşletme Fak., İşletme İktisadı Enst.Yay. No:158, İstanbul, 1996

Eren, Erol, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniv.İşletme İktisadı Ens.Yay.No:105, Geniş.3. Baskı, İstanbul, 1989

----- *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1993

Ersun, Semih, "*Toplam Kalite Yönetimi Nedir Ne değildir Nasıl Oluşturulur*", Beşinci Ergonomi kongresi, İstanbul, MPM, 1995

Feigenbaum, A.V., *Total Quality Control*, 3. Baskı, Mc Graw-Hill Book Com., Singapore, 1986,

Freedman, Richard, *Quality Assurance in Training&Education*, 2th Edition, London: Kogan Page, 1994

Gözlü, Sıtkı, *Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi Ders Notları*, İTÜ, İşletme Fak., İstanbul

Gür, Jale, *Kalite Maratonu*, F&S Tanıtım Hiz., Ankara, 1996

Griffin, Ricky W., *Management*, Texas A&M Univ., Houghton Mifflin Com. 5.Edition, 1996

Haksever, Cengiz, *Kalite Çemberleri*, Üniversite-Sanayi İşbirliği İçinde Yönetim Semineri, İstanbul, Kasım 1993

Halis, Muhsin, *Toplam Kalite Uygulamalarında İç Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama*, Cumhuriyet Üniv.Sosyal Bil.Ens., Basılmamış Doktora Tezi, Sivas, 1998

Hicks, Herbert G., *Örgütlerin Yönetimi. Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (Çev.: O.Tekok, B.Aytek, H.Şen), 3. Baskı, Turhan Yay., Ankara, 1979

Homans, George C., *İnsan Grubu*, (Çev.: O.Onaran, B.Oran. Ü.Oskay), TODAİE Yay.No: 121, Sevinç Mat., Ankara, 1971

Ishikawa, Kauro, *Toplam Kalite Kontrol*, KalDer Yay. No:7, İstanbul, 1995

James, Paul, *Total Quality Management An Introductory Text*, London, Prentice Hall, 1996,

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar*, Evrim Basım., 8. Baskı, İstanbul, 1988



- Kaptan, Saim, *Bilimsel Araştırma Teknikleri*, Tekışık Web Ofset Tesis, Ankara, 1991
- Karasar, Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, 4. Baskı, Ankara, 1991
- Kavrakoğlu, İbrahim, *Kalite Cep Kitabı*, KalDer Yay. 3, 2. Baskı, İstanbul, 1994
- Toplam Kalite Yönetimi*, KalDer Yay. 2, 2. Baskı, İstanbul, 1994,
- Kolasa, Blair J., *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, (Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri), İstanbul Üniv., İşletme Fak., İşletme İktisadı Enst.Yay. No: 42, İstanbul, 1969, Fatih Yayın
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniv.İşl.Fak.Yay., Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım., İstanbul, 1998
- Krech-Crutchfield-Ballachey, *Cemiyet İçinde Fert*, 2. Kitap, Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi, (Çev.:Prof.Dr.Mümtaz Türhan), MEB.Basım., 2. Baskı, İstanbul, 1983
- Morden, Tony, *Business, Strategy and Planning: Text and Cases*, St. Lois, McGraw-Hill Book Com., 1993
- MPM, *Küçük İşletmelerde Kalite Kontrol Yöntemleri*, MPM Yay., Ankara, 1974,
- Newstrom, John W. and K.Davis, *Organizational Behavior –Human Behavior at Work-*, Univ.of Minnesota, Duluth, Arizona State Univ., The McGraw-Hill Co.Inc., 1997
- Onaran, Oğuz, *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara Üniv.Siyasal Bil.Fak.Yay.No: 321, Sevinç Mat., Ankara, 1971,
- Önder , Murat, “TKY'nin Kamu Sektöründe Uygulanması”, Özgeçmişler ve Tebliğler, İstanbul: 5. Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım 1996
- Özveren, Mina, *Toplam Kalite Yönetimi; Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Yay., İstanbul, 1997
- Pearce, John A., and Richard B.Robinson, *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, Sixth Edition, Chicago: Irwin Book Team, 1997
- Pekdemir, Işıl Mendeş, *İşletmelerde Kalite Yönetimi Kavramlar Kalite İyileştirme Süreci Vak'alar*, Beta Yay., İstanbul, 1992
- Peşkircioğlu, Nurettin, *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, MPM.Yay.No: 620, Ankara, 1997
- Peters, Tom, *Thriving on Chaos, Handbook for A Management Revolution*, New York: Alfred A Knopf, 1988.

Prokopenko Joseph, *Verimlilik Yönetimi*, Çev.: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yay., No: 476, Ankara, 1992

Robbins, Stephen P., *Örgütsel Davranışın Temelleri*, San Diego State Üni., Prentice-Hall International Inc., (Çev: Dr.S.Ayşe Öztürk), Etam Basım., I.Baskı, 1994

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniv. İİBF.Yay., 2. Baskı, Bursa, 1984,

Schmidt, Warren A. and Jerome D.Finnigan, *TQ Manager*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1993,

Soin, S.Sing, *Total Quality Control Essentials*, New-York, Mc Graw-Hill, 1972,

*Sosyal Bilimler Ansiklopedisi*, 2. Cilt, Risale Yay., İstanbul 1990

Steers, Richard, *Introduction to Organizational Behavior*, Goodyear P.Co., Santa Monica, California, 1981

Stephen, George, and Arnold Weinerskirch, *Total Quality Management, -Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*, New York: J.Willey Inc., 1994

Stoner, James A.F., *Management*, Fordham Üniv.,Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey (07632), 1978

Sullivan, Gordon R., ve Michael V.Harper, *Umut Bir Yöntem Olamaz*, çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul, Boyner Holding Yay., 1997

Şerif, Muzaffer, Carolyn W.Şerif, *Sosyal Psikolojiye Giriş I*, (Çev.: Matalay, A.Yavuz), Sosyal Yay., İstanbul, 1996

Şimşek, M.Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Geniş.ve Göz.Geç.2. Baskı, Damla Basım, Konya, 1997

Tekarslan, E., A.C.Baysal, H.Şencan, T.Kılınç, *Sosyal Psikoloji*, Filiz Kit., İstanbul, 1989,

Trost, Arty, and Judy Rauner, *Gaining Momentum -For Board Action-* San Diego: Marlborough Publ. 1983

Türk Standartları Enstitüsü, *ISO-9005*, TSE Yay. Ankara

Walton, Mary, *Deming Management at Work*, New York: G.P.Putnam's Sons, 1990

Webb, Ian, *Quest for Quality*, London: The Industrial Society, 1991

Weiss, Donald H., *Başarılı Ekip Oluşturma*, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 4, (Çev: Erhan Tuskan), Rota Yayın., İstanbul, 1993

Wilson, Gerald L., Michael S.Hanna, *Group in Context Leadership and Participation in Small Groups*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1990

### **MAKALELER**

Aksu, M.Bilgin, Toplam Kalite Yönetimi, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 2, Bahar 1995

Arkış, Nurdoğan, Sorun Çözme Gruplarında (QCC) Bazı Önemli Noktalar, *Verimlilik Der.*, MPM Yay., Ankara, 1986/1

Baş, Melih, Kalite Ekonomisi, *Standart*, TSE Yay., Ekim 1992

Blano, Richard, "The 10 Commandments of Quality", *Quality Progress*, V.27, No:1, January 1994

Bozkurt, Rıdvan, Toplam Kalite Uygulamasına Geçişin Planlanması, Toplam Kalite Yönetimi-*Anahtar*, Ekim 1998, Yıl: 10, Sayı 118

Çivi, Emin, Kalite Çemberleri ve İşletmeye Olan Katkıları, *Yönetim ve Ekonomi*, C.B.Üniv., Yıl: 1996, Sayı: 2

Dicle, Atilla, Japon Yönetim Sistemi, Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, 2. Baskı, *MPM Yayınları No: 320*, Ankara, 1989

Dicle, Ülkü, Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı, Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, 2. Baskı, *MPM Yay.No: 320*, Ankara, 1989

Efil, İsmail, "Bir Yönetim Tekniği Olarak Kalite Kontrol Çemberleri", *Uludağ Üniv.İİBF. Dergisi*, Cilt 6, Sayı:2, Kasım-1985,

Ergun, Ülkü, Toplam Kalite Yönetiminin Benimsenmesinde Üst Yönetimin Rolü, *Düşünceler-Ege Üniv.İletişim Fak.Der.*, Yıl:10, Sayı: 9

Hackman, J.R. and Wageman R., Total Quality Management, *Administrative Science Quarterly*, June 1995

James, Graham, "Quality of Working Life and Total Quality Management, *International Journal of Manpower*, Vol. 13, No.1, 1992, s. 43

Kamburoğlu, Kemal, Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Nedir?, *Ekonomik Vizyon*, İzmir Ticaret Odası Dergisi, Yıl: 68, Sayı: 23, Eylül-Ekim 1996

Koura, Kozo, "Kalite Kontrol Halkaları ve İnsan İlişkileri", (Çev. :N.Arkış), *MPM Verimlilik Dergisi*, No : 4, Ankara, 1983

Kurçeren, S.Sırrı, Ödül Kazanan Makaleler (1998 Yılı), 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, *Tüsiad-KalDer Yay. No (T-99-1-249)*, Ocak 1999

Nalbant, Eser, İletmelerde Toplam Kalite Kontrol Anlayışı ve Kalite Çemberleri, *Yönetim ve Ekonomi*, C.B.Üniv.,Yıl: 1995, Sayı: 1

Özdemir, Servet, Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi, *Eğitim Yönetimi*, Yıl:1, Sayı:3, Güz 1995,

Paksoy, Mhamut, İşletmelerde Kalite Çemberlerinden yararlanma, *İşletmede Davranış Dergisi*, İ.Ü.İşletme Fak., İstanbul, Temmuz 1991

Quality Control Circles, “Yönetim Geliştirme Merkezi Seminer Notları”, 1984,

Peker, Ömer, Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları, *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 1993a

Redman, Tom, “Is Quality Management Working in the UK”, *Journal of General Management*, Vol. 20, No.:3, Spring 1995

Savran, Fulya, “Liderlik Arayışında Yeni Gelişmeler ve Yöneticilerin Liderlik Olgusuna Bakışları”, *Management Clup Work*, Marmara Üniversitesi, Kasım 1990

Şimşek, Levent, Verimlilikte Yeni Bir Yaklaşım : Kalite Kontrol Halkaları, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yay.No: 4, Ankara, 1982

Şirvancı, Mete, Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, *Önce Kalite*, Ekim 1993, Sayı:5

## INTERNET

kho.edu.tr/yayinlar/btgm/yayinlar/yayin2001/247\_beyinfirtinasi.htm., *İnternet*, 2001

Netas.com.tr/netas/TKY/icmusm\_t.htm, “Toplam Kalite Yönetimi – İç Müşteri Memnuniyeti”, *İnternet*, 1999

----- ilişkiler\_t.htm, “Toplam Kalite Yönetimi – Müşteri, Tedarikçi ve Çalışanlar İle İlişkiler” *İnternet*, 1999

----- takım\_t.htm, “Toplam Kalite Yönetimi – Takım Çalışmaları” *İnternet*, 1999

----- tkymrkz\_t.htm, “Toplam Kalite Yönetimi - TKY'nin Merkezinde Çalışanlar Vardır”, *İnternet*, 1999

tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3.html/internet,2001

EK-1

**ANKET FORMU  
GENEL AÇIKLAMA**

**Sayın  
Cevaplayıcı**

Bu anket, Toplam Kalite Yönetimini (TKY) uygulayan örgütlerde GRUP ÇALIŞMASI ve ve bunların yönetiminin, TKY üzerine etkisini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir.

Bu anketten elde edilecek bilgiler, vereceğiniz cevaplar yalnız bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Anketin hiçbir yerine adınızı yazmayınız. Araştırmanın bilimsel amacına ulaşması, ankete vereceğiniz samimi cevaplarla mümkün olacaktır.

Anket, işletme yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimini (TKY) ve bu anlayışın temel ilkelerinden biri olan GRUP ÇALIŞMASI'na ilişkin algılarını ortaya çıkaran ifadelerden olmak üzere toplam 35 sorudan oluşmaktadır.

Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Eğer seçeneklerden herhangi bir sizin görüşünüzü yansıtmıyorsa görüşünüze en yakın olanı tercih ediniz. Vereceğiniz cevaplar ve ayırdığınız değerli zamanınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

**Mehmet ULUĞ**  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü – ERZURUM

**Anket Maddelerinde Geçen Bazı Kavramlar**

- **Grup** : Ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amaç doğrultusunda birbirleriyle haberleşen ve karşılıklı birbirlerini etkileyen, birden fazla kişinin biraraya gelmesiyle oluşan sosyal bir olgudur.
- **Toplam Kalite Yönetimi** : En ekonomik bir şekilde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için tüm örgütün kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kaliteyi iyileştirme çabalarının bütünleştirilmesinde etkili olan bir sistemdir.
- **Grup Çalışması** : Grupların iyi bir şekilde yönlendirilerek, yönetilmesi ve başarının sağlanması.
- **Formel (Biçimsel) Grup** : Örgüt (İşletme-Kurum veya kuruluş) içinde örgütleyici tarafından açıkça belirlenmiş bir takım amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere bilinçli olarak oluşturulmuş topluluk.
- **İnformel Grup** : Örgüt içinde örgütleyici tarafından oluşturulmuş formel grupların üyeleri, kendi bireysel ihtiyaçlarını ve duygularını tatmin etmek amacıyla, ortak ilgileri, arkadaşlık ilişkileri, sosyal ihtiyaçları ve ortak beklentileri doğrultusunda *kendi aralarında ilişkiler geliştirerek oluşturdukları* topluluk.
- **Kalite Çemberleri** : Aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan, sayıları beş ila on arasında değişen, gönüllü kişilerin oluşturduğu, kalite kontrol etkinliklerini yürüten küçük grupları, grubun kendi işleri ile ilgili problemleri tanımlamak, araştırmak ve çözmek için düzenli olarak biraraya gelen ve birbirlerine yardım eden gruplardan oluşan işgören grubudur.

**1.KISIM : (Kişisel Bilgiler)**

1. Cinsiyetiniz Erkek ( ) Kadın ( )
2. Yaş grubunuz 15-19 ( ) 20-24 ( ) 25-34 ( ) 35-54 ( )  
55 ve yukarısı ( )
3. Eğitim durumunuz İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( )  
Yüksekokul ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora ( )
4. İşyerindeki toplam çalışma süreniz?  
1 Yıldan Az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16 ve yukarısı ( )

### 5. Çalıştığınız işyerindeki konumunuz nedir?

Üst Düzey Yönetici ( ) Orta Düzey Yönetici ( ) Alt Düzey Yönetici ( ) Uzman-Danışman ( )

### II.KISIM :

1. Örgüt yönetimi, grup çalışmalarına ve grup kararlarına ne kadar önem vermektedir?

Çok Fazla ( ) Fazla ( )

Fikrim Yoktur ( ) Önem Vermemektedir ( )

Hiç Önem Vermemektedir ( )

2. Örgütler, değişim ve gelişmelere uyabilmek için grup çalışmalarından ne kadar yararlanmaktadır?

Çok Fazla ( ) Fazla ( )

Arasına ( ) Yararlanmamaktadır ( )

Hiç Yararlanmamaktadır ( )

3. Grupların iyi yönlendirilmesi ve yönetilmesinin, yüksek performans sağlama ve örgütün amaçlarına (hedeflerine) ulaşmasına, örgütün vizyon ve misyonuna katkısı ne kadardır?

Çok Fazla ( ) Fazla ( )

Yeteri Kadar ( ) Katkısı Yoktur ( )

Hiç Katkısı Yoktur ( )

4. Grup çalışmalarının ve etkili grup yönetiminin kalitenin artırılmasına katkısı ne kadardır?

Çok Fazla ( ) Fazla ( )

Yeteri Kadar ( ) Katkısı Yoktur ( )

Hiç Katkısı Yoktur ( )

5. Örgüt üyelerinin kendilerini geliştirmesi, öğrenme, iletişim, katılımcılığın sağlanması ve örgüt içi dayanışmaya grup çalışmalarının ve bunların yönetiminin katkısı ne kadardır?

Çok Fazla ( ) Fazla ( )

Yeteri Kadar ( ) Katkısı Yoktur ( )

Hiçbir Katkısı Yoktur. ( )

6. Örgütte aksayan yönleri bertaraf etmek ve ortaya çıkan problemleri çözmek için grup çalışmalarından ne kadar yararlanılmaktadır?

Çok Fazla ( ) Fazla ( )

Arasına ( ) Yararlanılmamaktadır ( )

Hiç Yararlanılmamaktadır ( )

7. Grup çalışmaları, iş görenlerin eğitime, değişimler karşısında üyelerinin özgün davranışlarını değiştirerek mevcut ortama daha iyi ve daha hızlı uyum sağlamalarına ne kadar yardımcı olur?

Çok Fazla ( ) Fazla ( )

Arasına ( ) Yardımcı Olmaz ( )

Hiç Yardımcı Olmaz ( )

8. Yoğun rekabet ortamında örgütün güçlü, uzun ömürlü, sağlıklı olmasında, verimliliğin artırılması ve başarının yakalanmasında grup çalışmalarının ve bunların yönetiminin rolü ne kadardır?

Çok Fazla ( ) Fazla ( )

Yeteri Kadar ( ) Rolü Yoktur ( )

Hiçbir Rolü Yoktur ( )

9. Grup çalışmaları ve grup yönetimi, birey-grup-örgüt ilişkilerini belirlemek ve bu ilişkilerin sağlıklı yürütülmesini sağlamak, olabilecek her düzeydeki çatışmaların örgüt yararına sonuç vermesi ve örgüt içi dayanışmanın artırılmasında, ne kadar etkindirler?

Çok Fazla ( ) Fazla ( )

Yeteri Kadar ( ) Etkin Değildir ( )

Hiç Etkin Değildir ( )

10. Grup üyeliği, faaliyetlerin daha iyi yerine getirilmesinde üyelerini ne kadar motive eder?

Çok Fazla ( ) Fazla ( )

Yeteri Kadar ( ) Motive Etmez ( ) Hiç

Motive Etmez ( )

11. Grup üyelerinin farklı istekleri gruplarca yerine getirilirken üyeler bundan ne kadar tatmin olurlar?

Çok Fazla ( ) Fazla ( )

Yeteri Kadar ( ) Tatmin Olmazlar ( )

Hiç Tatmin Olmazlar ( )



12. Lider, örgüt ve gruplar için önemlidir. Bunun örgüt faaliyetlerine etkisi sizce ne kadardır?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Yeteri Kadar ( ) Etkisi Yoktur ( )  
Hiç Etkisi Yoktur. ( )

13. Günümüzde Dünya’da korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermaye girişine ülkelerin imkan tanınması ile globalleşme ve imhacı rekabet ortaya çıkmıştır. Grupların, bu değişen Dünya düzeninde değişen işletme yapısına uyum sağlamaya katkısı ne kadardır?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Yeteri Kadar ( ) Katkısı Yoktur ( )  
Hiçbir Katkısı Yoktur ( )

14. Hedefinde müşteri bulunan, tam katılımcılığın olduğu, herkesçe ulaşılması gereken hedeflerin bulunduğu, kaliteli iş gücüne sahip, bilgi ağırlıklı, plan ve proje dahilinde hareket edilen, dinamik bir yapıya sahip çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş örgütlerin günümüz şartlarında başarı şansı yüksektir. Grupların bu başarıyı sağlamaya katkısı ne kadardır?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Yeteri Kadar ( ) Katkısı Yoktur ( )  
Hiçbir katkısı Yoktur ( )

15. Kalite politikalarının uygulanmasında, karşılaşılabilecek güçlük ve problemlerin ortadan kaldırılması ve müşteri beklentilerine cevap verilebilmesinde grup çalışmalarının etkisi ne kadardır?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Yeteri Kadar ( ) Etkisi Yoktur ( )  
Hiçbir Etkisi Yoktur ( )

16. TKY anlayışında „*işi en iyi yapmanın yolu daha başlangıçta doğru yapmaktır ve kalite herkesin işidir*“ fikri esastır. Grup çalışmalarının ve grup yönetiminin buna katkısı ne kadardır?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Yeteri Kadar ( ) Katkısı Yoktur ( )  
Hiçbir Katkısı Yoktur ( )

17. (TKY)’nde, Kalitenin artırılması ile kalitesiz ürünlerin, iskartaların ve hurdaların azaltılması, maliyetlerin azaltılması, hedeflenir. Grup çalışmalarının ve etkin grup yönetiminin bu faaliyetlere katkısı ne kadardır?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Yeteri Kadar ( ) Katkısı Yoktur ( )  
Hiçbir Katkısı Yoktur ( )

18. TKY anlayışını benimseyen örgütlerin başarılı olabilmesi için, üst yönetimin desteği ve liderliğinde gerekli eğitim, gelişme, yenileşmelerle birlikte, tüm dikkatlerin müşteri beklenti ve isteklerine yöneltmesi gerekir. Grup çalışmalarının ve grup yönetiminin bu faaliyetlere katkısı ne kadardır?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Yeteri Kadar ( ) Katkısı Yoktur ( )  
Hiçbir Katkısı Yoktur ( )

19. Grup çalışması ile çalışanlar birbirlerini tamamlar, yetenekleri gelişir ve çalışanların işe olan ilgisi artar, işlerini sevmesi, güven, destek, işbirliği, yardımlaşma duygusunu geliştirir ve sonuçta başarıyı da beraberinde getirir. Bu fikre ne kadar katılıyorsunuz?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Hiçbir Fikrim Yok ( ) katılmıyorum ( )  
Hiç Katılmıyorum ( )

20. İş yapabilme yeteneklerini geliştirmek öğrenmeyi gerektirir. Bu öğrenme grup çalışması ve grup yönetimi ile ne kadar gerçekleşir?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Hiçbir Fikrim Yok ( ) Gerçekleşmez ( )  
Hiç Gerçekleşmez ( )

21. Grup üyelerinin, yeniliklere açık öneriler getirdiği, iş yapma yöntemlerini eleştirerek, farklı yöntemler ileri sürdüğü grup çalışmalarını üst yönetim ne kadar destekler?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Yeteri Kadar ( ) Desteklemez ( )  
Hiç Desteklemez ( )

22. TKY için olmazsa olmaz olan grup çalışması ve etkin grup yönetimi örgütünüzde ne derece mevcuttur?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Hiçbir Fikrim Yok ( ) Mevcut Değildir ( )  
Hiçbir Zaman Mevcut Olmadı ( )

23. Çalışanların örgütle bütünleşmesine Kalite Çemberlerinin katkısı oldukça fazladır. Örgütünüz bu çemberlerden ne kadar faydalanmaktadır? (*Örgütünüzde Kalite Çemberlerinden yararlanılıyorsa Lütfen 24-25-26. soruları cevaplayınız. Yararlanılmıyorsa 27. sorudan devam ediniz.*)

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Yeteri Kadar ( ) Yararlanmamaktadır ( )  
Hiç Yararlanmamaktadır ( )

24. Kalite Çemberleri bilindiği gibi günümüz Dünyasında oldukça fazla uygulama alanı bulabilmektedir. Bu çemberleri ülkemiz toplum ve kültür yapına uygun buluyor musunuz?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Hiç Fikrim Yok ( ) Uygun Bulmuyorum ( )  
Hiç Uygun Bulmuyorum ( )

25. Örgüt içinde işbirliğinin, ekip çalışmasının, problem çözme yeteneklerinin, iletişimin, ast-üst ilişkilerinin, kalitenin ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinde Çemberlerinin etkisi ne kadardır?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Yeteri Kadar ( ) Etkisi Yoktur ( )  
Hiçbir Etkisi Yoktur ( )

26. Örgütünüzde üst yönetim Kalite Çemberlerinin çalışmalarını destekliyor ve örgüt için yararlı çalışmalar yaptığını inanıyor mu?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Hiçbir Fikrim Yok ( ) İnanmıyor ( )  
Desteklemiyor, Yararına da Hiç İnanmıyor ( )

27. Örgütünüzde formel grup içinde oluşmuş informal gruplar mevcut mudur?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Hiçbir Fikrim Yok ( ) Yoktur ( )  
Hiç Yoktur ( )

28. İnfornel grupların ve bunların yönetiminin örgüt faaliyetlerindeki etkisi ne kadardır?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Hiçbir Fikrim Yok ( ) Etkisi Yoktur ( )  
Hiç Etkisi Yoktur ( )

29. Örgüt içinde oluşmuş informal grupların değişime dirençlerini kırmakta grup çalışmalarının ve grup yönetiminin etkisi ne kadardır?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Hiçbir Fikrim Yok ( ) Etkisi Yoktur ( )  
Hiç Etkisi Yoktur ( )

30. „Çalışma gruplarının üst yönetimce desteklenmesi ve ödüllendirilmesi onların daha etkin ve verimli olmalarını sağlar“ fikrine ne derece katılıyorsunuz?

- Çok Fazla ( ) Fazla ( )  
Hiçbir Fikrim Yok ( ) Katılmıyorum ( )  
Hiç Katılmıyorum ( )

## ÖZGEÇMİŞ

1960 Yılında Erzurum'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Erzurum'da tamamladı. Askerlik görevini yerine getirdikten sonra 1984-1990 yılları arasında yurt çapında faaliyette bulunan özel bir şirkette çalıştı. 1990 yılından beri Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde görev yapmaktadır. 1993 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini bitirdi. 1997 yılında İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisansa başladı. Evli ve üç çocuk babasıdır.

