

160023

**İŞLETMELERDE TAKIM OLUŞTURMA
SÜRECİ, TAKIM ÇALIŞMALARINI
ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE
TÜRK DEMİRDÖKÜM A.Ş.'DE
BİR UYGULAMA**

**MAVER ARGİÇ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ESKİŞEHİR, 2002**

**İŞLETMELERDE TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ, TAKIM ÇALIŞMASINI
ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE TÜRK DEMİRDÖKÜM A.Ş.'DE BİR
UYGULAMA**

Maver ARGİÇ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ŞUBAT, 2002**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ, TAKIM ÇALIŞMASININ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE TÜRK DEMİRDÖKÜM A.Ş.'DE BİR UYGULAMA

Maver ARGİÇ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2001

Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Takımlar önceden belirlenmiş amaçları ve hedefleri başarma doğrultusunda birlikte çalışan üyelerden oluşur. Günümüzde çoğu işletme daha iyi örgütsel başarı elde etmek için takım çalışmasına yönelmektedir. Çok sayıda örnek işletme takım oluşturma çalışmalarına yönelmiştir. Nabisco, Citicop, Crhysler, General Foods, GE ve Honeywell'in bu çalışmaları başlatan ilkler arasında yer aldıkları bilinmektedir. Xerox rekabetsiz çalışma ortamını geliştirmek ve değerlendirmek için takım yaklaşımını kullanan ilk işletme olmuştur.

Çalışma takımları üzerindeki son on yıllık gelişmeler yöneticileri ve profesyonelleri tereddüt içinde bırakmıştır. Takımlara olan ihtiyacı herkes bilmektedir.(en azından bazı örgütsel görevler için) ve onların önemi gitgide daha iyi anlaşılmaktadır. Ancak yüksek performanslı takımlara duyulan ihtiyaç artmaya devam ederken, onları yaratma ve .sürekliliğini sağlama yeteneğinde fazla bir ilerleme olmamıştır cunki takım çalışmasının verimliliğini engelleyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Ne yazık ki, süreçte yeterliliğin, sonuçlarda daha fazla güvenin olması gerektiği yerde, daha ziyade hayal kırıklığı, boşa kürek çekme ve kurallara uymamaya rastlanmaktadır.

Araştırmada, örgütsel devamlılık için şart olan çalışma takımlarının oluşturulması ve takımların verimli çalışmasını etkileyen faktörler incelenmiştir. Teorik bilgiler ışığında Türk Demirdöküm A.Ş.'de; takımlar ve yöneticiler bazında anket uygulanmış çıkan sonuçlar analiz edilerek yorumlanmıştır.

ABSTRACT**THE PROCESS OF FORMATION OF TEAMS IN FIRMS(COMPANIES), THE
FACTORS AFFECTING TEAM WORKS AND AN APPLICATION TO TÜRK
DEMİRDÖKÜM A.Ş.****Maver Argıç****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2001****Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU**

Teams are consist of the members who are working together to reach the predetermined goals. Today, most of the firms tend to adopt the team work to achieve better organizational success. Many firms have adopted the team works. Some of the first adopted companies are Nabisco, Citicop, Crhysler, General Foods, GE and Honeywell. Xerox is the first company to use the team approach to develop and evaluate the uncompetitive working environment.

Developments in team works in last decade made the both managers and professionals ucertain. Today, everyone knows that they need teams and start to understand their importance better. Although there is increasing needs to teams, it is hard to say that there is an increase in ability to create teams and making the teams permanent, because there are serious obstacles (factors) preventing teams functioning efficiently. Unfortunately, at the end we observe more disappointment and disobeyness to the rules instead of sufficiency in process.

In our research, we examine how the teams are formed and the factors affecting the efficiency of teams. In the light of the theory, we survey the teams and manegers in Türk Demirdöküm A.Ş. and evaluate the results.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Maver ARGİÇ'ın “İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler ve Türk Demirdöküm A.Ş.'de Bir Uygulama” başlıklı tezi 12 Nisan 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU

Üye : Prof.Dr.Celil KOPARAL

Üye : Doç.Dr.Leman BİLGİN

Prof.Dr.Omer Zühdi ALTAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL ÇALIŞMADAN TAKIM ÇALIŞMASINA GEÇİŞ SÜRECİ

1. KLASİK ÖRGÜTLENME ANLAYIŞINDAN ÇAĞDAŞ ÖRGÜTLENME ANLAYIŞINA GEÇİŞ SÜRECİ	2
1.1. Klasik Örgütlenme Anlayışları.....	2
1.2. Çağdaş Örgütlenme Anlayışı	5
2. TAKIM ÇALIŞMASINI GEREKTİREN UNSURLAR.....	7
3. İŞLETMELERİ TAKIM ÇALIŞMASINA YÖNELTEN ETKENLER....	10

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIMLARLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1. TAKIMLARIN TANIMLANMASI	12
1.1. Takım Nitelikleri.....	13
1.2. Grup Olarak Takım.....	14
2. TAKIM TÜRLERİ.....	14
2.1. Biçimsel Takımlar.....	15
2.1.1. Dikey Takımlar	15
2.1.2. Yatay Takımlar	15
2.1.2.1. Görev Güçleri	15
2.1.2.2. Komiteler.....	16
2.2. Görev Takımları.....	18
2.2.1. Problem Çözme Takımları.....	18
2.2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	19

3.	ÖRGÜTSEL TAKIMLAR	20
3.1.	Örgütsel Takımların Özellikleri	23
3.1.1.	İletişim	23
3.1.2.	Bağlılık	24
3.1.3.	Takım Amacı	24
3.1.4.	Takım Kültürü	25
3.1.5.	Takım Atmosferi	26
3.1.6.	Takım Büyüklüğü (Hacmi)	26
4.	ETKİLİ BİR TAKIM OLUŞTURMA	27
4.1.	Takım Kurma Hazırlıkları	28
4.2.	Takım Üyelerinin Seçimi	29
4.3.	Takım Liderinin Seçimi	33
4.4.	Takımın Eğitim İhtiyacının Saptanması	37
4.5.	Oluşturulan Takımların Görevleri	39
4.6.	Takımın Çalışması	40
4.7.	Takım Çalışmasının Sonuçları	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE TAKIM ÇALIŞMALARININ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.	YETERSİZ TAKIM ÇALIŞMASININ BELİRTİLERİ	46
2.	TAKIM ÇALIŞMALARININ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	48
2.1.	Örgütsel Faktörler	48
2.1.1.	Örgütsel Yapı	49
2.1.2.	Hedeflerle İlgili Görev Düzenlemeleri	50
2.1.3.	Alt Yapı	51
2.1.4.	Örgüt Felsefesi	51
2.2.	Yönetimsel Faktörler	52
2.2.1.	Yönetici Kişilik Özellikleri	55
2.2.2.	Yönetim Tarzı	56
2.2.3.	Yetki Devri	56
2.2.4.	Denetim	57
2.2.5.	Takımlara İlişkin Olumsuz Tutumlar	58

2.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Faktörler	59
2.3.1. Kişilik Özellikleri	60
2.3.2. Takıma Karşı Tutumlar	61
2.3.3. Takım Çalışmalarındaki Olumsuz Deneyimler.....	61
2.3.4. Takım Toplantılarındaki Olumsuz Rol ve Davranışlar	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASININ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN TÜRK DEMİRDÖKÜM A.Ş.'DE BİR UYGULAMA

1. TÜRK DEMİRDÖKÜM A.Ş.'NİN TANITIMI.....	68
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	75
2.1. Araştırmanın Amacı.....	75
2.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları	75
2.3. Araştırmada Temel Sorun.....	75
2.4. Araştırma Modeli	75
2.5. Araştırmanın Varsayımları.....	76
2.6. Değerlendirmede Kullanılan İstatistiki Teknikler	76
2.7. Bulgular ve Yorumlar	76
2.7.1. Yaş Değişkenine Göre Bulgular	77
2.7.2. Unvan Değişkenine Göre Bulgular	83
2.7.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Bulgular	90
2.7.4. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Bulgular.....	97
2.7.5. Araştırma Bulgularının Genel Değerlemesi ve Öneriler	116
3. SONUÇ	124
EKLER	127
KAYNAKÇA.....	138

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
TABLO.1. 21.YÜZYILDA ORGANİZASYON VE LİDERLER İÇİN	11
PARADOKSLAR	

GİRİŞ

İşletmeler ilerleyen çağa ayak uydurabilmek için yeni teknikleri öğrenmek ve uygulamak zorundadırlar. Gelecekte başarılı olacak işletmeler, dünyada değişen koşullar, gelişmeler ve şiddetli rekabet karşısında, kendi yapılarında gerekli değişiklikleri gerçekleştirebilen ve geleceği daha iyi yorumlayabilen işletmeler olacaktır. Bu işletmeler kısa sürede, kaliteli ve ucuz üretim yapıp, yeni ürünler sunabildikleri, değişen koşullara uyum sağlayabilecek esnek işgücüne sahip olabildikleri ve ortak bir amaç uğrunda tüm çalışanlar ile birlikte bütünleşebildikleri ölçüde başarılı olacaklardır.

İş tasarımı, işlerin içerik ve ilişkilerinin hem insanları, hem de örgütsel başarıyı etkilemesi açısından belirlenmesini ifade eder. Değişen çevre koşulları insan unsurunu ön plana çıkaran iş tasarımlarına duyulan gereksinimi artırmıştır. Bu anlamda takım çalışmaları uygulaması gündeme gelmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde klasik yönetim anlayışından başlanarak takım yaklaşımına geçiş süreci ele alınmıştır. İkinci bölümde konuyla ilgili temel kavramlara yer verilip takım oluşturma süreci incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, takımın verimliliğini etkileyen faktörler ele alınarak incelenmiştir.

Son bölümde ise Türk Demirdöküm A.Ş. tanıtılmış işletmede takım üyeleri ve yöneticilere yönelik olarak uygulanan anket çalışması ve analizi yer almıştır. Sonuç ve önerilerde araştırma sonucu değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KLASİK ÖRGÜTLENME ANLAYIŞINDAN ÇAĞDAŞ ÖRGÜTLENME ANLAYIŞINA GEÇİŞ SÜRECİ

Çağımızdaki hızlı teknolojik gelişmeler ve ağırlaşan rekabet koşulları, örgütlerde geleneksel yönetim ve üretim anlayışının değiştirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Buna bağlı olarak, kaynakların giderek azaldığı ve rekabetin hızla arttığı bir piyasada başarı kazanmak için tüm endüstri dallarında işbirliğine dayalı düzenlemelere geçiş kaçınılmaz olmaktadır.

1.1. Klasik Örgütlenme Anlayışı

Endüstri , son iki yüz yılı bulan bir süre içinde “klasik” olarak adlandırılabilen bir örgütlenme anlayışına sahipti. Bu örgütlenme anlayışı büyük ölçüde bürokratik bir özellik gösteriyordu. Bürokratik organizasyon yapısı sektörden sektöre, işletmeden işletmeye değişiklikler göstermekle birlikte aşağıda sıralanan pek çok ortak özelliğe sahipti ¹:

- Örgütler piramit yapısındadır,
- Özellikle piramidin tabanındaki işler genellikle monoton ve tekrardır,

¹ Deniz Taşçı., Nuray Uzkesici, ve Raif Eşkinat. “Ekiplere Dayalı Organizasyon Herşeye Çözüm mü?”, VI:Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (21-23 Mayıs 1998), s.419.

- Çok düşük düzeyde bile yaratıcılık gerektirmez, dolayısıyla da sıkıcıdır,
- Sıkıcı olan işleri yapmak “zorunda kalan” insanlara, işleri, tanımlamaktan daha çok, örgütün iş akışını davranışsal nedenlerle aksatmalarını önlemek için nezaret etmek gerekir,
- Ana hatlarıyla bu özellikleri gösteren bürokratik örgütlenme anlayışı büyük oranda uzmanlaşma aracılığıyla, daha öncesiyle karşılaştırılmayacak kadar büyük verim artışı sağladı. Dolayısıyla sadece sanayide değil, sanayi dışı sektörde de sözkonusu ilkeler uygulandı. Ancak bürokratik anlayışın maliyetleri de vardı.²
- “İş”lerin büyük bölümü sıkıcı, insanlar yerine robotlara daha uygun olan işler olduğu için önemli “davranışsal” problemler ortaya çıkıyordu, bu anlamda bir yandan “yabancılaşma” adı verilen ve oldukça iyi anlaşılan psikolojik sorunlar yüzünden işçiler işi aksatır ve verimi düşürürken, bir yandan da yüksek işgücü devri ortaya çıkıyordu,
- Doğrudan “iş” yapmayan büyük kadroların nezaretçi olarak istihdamı gerekiyordu ve örgütler pazarda ortaya çıkacak değişikliklere kolaylıkla uyum gösterebilecek “esnekliğe” sahip değildiler.

1930’lardan sonra yönetim anlayışında “Neoklasik” yaklaşımın önem kazanmasıyla birlikte örgüt bir sistem olarak ele alınmaya başlanmıştır. Buna göre sistemi oluşturan değişik alt sistemler arasında karşılıklı bir ilişki, organik bir bağ sözkonusudur. Sistemi oluşturan parçaların tek tek fonksiyonlarını yerine getirmesi sonucu sistemde bir denge oluşur. Sistemler bu dengeyi korumak zorundadır. Örgütler de bir sistem olduğundan çevrede meydana gelebilecek değişiklikler, örgütteki dengeyi bozacaktır. Sistem, yeniden dengeye kavuşabilmek için , bir dizi hareket başlatır.

Örgütün değişen çevreye uyum için başlattığı örgütsel değişme ve gelişme hareketi bir dizi planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerini içerir. Değişim çabaları genellikle tepe yönetimce başlatılır. Yönetim işgörenleri motive etmeden ve onların bu değişimi benimsemesini sağlamadan başarıya ulaşamaz. Dolayısıyla yapılması gereken tüm işgörenlerin, yaratıcı ve istekli bir biçimde katılımlarını sağlayabilmektir.

² Taşçı ve diğerleri, a.g.m., s.420.

Örgütlerde davranışsal yaklaşımın önem kazanmasıyla birlikte R.Likert tarafından geliştirilen ve “Sistem 4-Katılımcı Yönetim” olarak tanımlanan yaklaşım; çalışanların örgütsel süreçlere katılımının gerçekleştirilmesinde iş tasarımının gruplar arası ilişkiler şeklinde organize edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu şekildeki örgütsel yapılanma işletme içinde hiyerarşik yapıyı basıklaştıracağından hiyerarşi kademelerinin birbirleriyle iletişimi artacaktır. Hiyerarşik basık yapı ise, örgütsel süreçlere katılımı gerektirdiği için işlerin koordinasyonu ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli yararlar sağlayacak niteliktedir.

Örgüt yapıları ile ilgili R.Likert'in geliştirdiği “Linking-pin” (birbirine bağlı birimler) kavramı, takımı oluşturan bireylerin aynı zamanda başka bir takımın ve/veya departanın da üyesi olmasını açıklamaktadır. Bu nedenle takım üyelerinin, diğer örgütsel gruplarla ilişkileri sağlamaya ve üyesi olduğu grupları birbirine bağlamaya yönelik rolleri bulunmaktadır. Örgütlerde gerçekleştirilen bu şekilde bir yapılanma ile haberleşme ve koordinasyon problemleri en az seviyeye ineceği için örgütsel hedeflere daha kolay ve istenilen ölçülerde ulaşılır.

Örgütlerde grup dinamiklerinden yararlanmak için iş tasarımını, küçük alt birimlere göre yapılması, bağımsız iş gruplarının oluşturulmasına yol açmıştır. Bu gruplar belli bir işin veya sorunun tamamının planlanması, yürütülmesi ve çözüme ulaştırılmasından sorumlu 4-12 üyeden oluşan takımlar şeklinde faaliyet göstermişlerdir. Grup üyelerinden herbiri verilen görevin başarılmasına, kendi yetenek ve uzmanlık alanlarıyla katkıda bulunabildikleri için, iş doyumu, motivasyon ve örgüte olan bağlılıkları artmış buna bağlı olarak örgütsel verimlilik de artmıştır.

Değişen üretim sistemleri anlayışı, yüksek rekabet ortamı, işgücü devrinin azaltılması, kalitenin giderek önem kazanması, eğitilmiş işgücü ihtiyacı ve hızla değişen teknolojiye hemen uyum sağlama örgütlerde esneklik ve iletişim konularının önem kazanmasına neden olmuştur³. Çalışma takımları daha esnek bir yapı ve daha kuvvetli iletişim sağlamaları nedeniyle bu problemlerin çözümünde önemli yönetim araçları haline gelmiştir.

Takım çalışmaları örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılmasını, örgütsel süreçlere tam katılımı gerçekleştirdiği için işletmeler açısından vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Ancak işletmelerin bunu başarıyla uygulayabilmesi için, örgütsel yapı,

³ Güler Öztürk., “Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler”, **Human Resources Management**, (Eylül-Ekim 1999), s.72.

yönetim tarzları ve çalışanların özelliklerinin bu uygulamaya yakın olması gerekmektedir.

1.2. Çağdaş Örgütlenme Anlayışı

Son iki yüzyıla yakın bir zaman boyunca bir yandan “maliyetler”, bürokratik anlayışın sağlandığı “fayda” dan daha düşük olduğu için, bir yandan da başka ve genelleştirilebilir bir örgütlenme anlayışı olmadığı için, bürokratik anlayışlar alternatifsiz olarak uygulandı. Ancak bu dönem içinde üç temel gelişme yaşandı:

- Teknoloji, yaratıcılık gerektirmeyen, “tabandaki” işlerin büyük bölümünü elimine edecek biçimde gelişti,
- Sanayi sektörünün pazarı önemli değişimlere uğradı, ürün yelpazesi olağanüstü genişlerken, pazarın bütün faktörleri hızlı değişkenlik göstermeye başladı, dolayısıyla esneklik gösterip pazardaki değişimlere uyum sağlayamayan işletmeler büyük maliyetleri göğüslemek zorunda kaldılar
- Sanayi dışı sektörler ekonomide sınıai sektörler ile karşılaştırılabilir büyüklüğe ulaştılar, özellikle bu sektörlerde klasik bürokratik örgütlenme anlayışları bir süre sonra işletmeler için fayda üretmez oldu ve yeni örgütlenme arayışlarına gidildi

Yukarıdaki gelişmeler işletmeleri bürokratik yaklaşımı terk etmeye ve örgütlenme konusunda yeni anlayışlar geliştirmeye zorlamıştır.⁴

“Takıma Dayalı Organizasyon” çağdaş örgütlenme yöntemlerinden biri, yani bürokratik örgütlenme yaklaşımının, yukarıda özetlenen sorunlarını aşmak üzere “düzeltilmesi” olarak görülmektedir. Dolayısıyla takıma dayalı organizasyon:

- İşyerindeki yabancılaşmayı azaltarak işçilerin “sabotaj ihtimali” ni ve işgücü devrini düşürmeye,
- Nezaretçi ihtiyacını sayıca azaltmaya,
- İşletmenin pazardaki değişimlere uyum sağlamak için ihtiyaç duyduğu esnekliği artırmaya yönelmektedir

Takıma dayalı organizasyon bütün bu iddialara sahiptir. Aslında söz konusu teorilerin pek çok ortak özelliği vardır. Buna rağmen “farkları” vurgulanmaktadır, çünkü:

- İşletmelerin mevcut rekabet şartlarındaki avantajları küçük ayrıntılara bağlıdır,

⁴ Taşçı ve diğerleri, a.g.m., s.420

- Sektörden sektöre işletmelerin arasında teknoloji yoğunluğundan işgücünün vasıflarına kadar pek çok konuda önemli ölçüde farklılıklar olabilmektedir,
- Genel olarak işletmelerin alışkanlıklarını terk etmeleri zor olduğundan, yeni örgütlenme anlayışlarına geçiş sürecinin kendisi de gösterişli sloganlarla “pazarlanması” gereken bir süreç olmaktadır ve “yeni teoriler” gösterişli slogan ihtiyacını karşılamaktadır,
- Yeni ve “genel kabul görmüş” bir örgütlenme anlayışının olmaması yüzünden uygulamalar yeni bir teori olarak öne sürülebilmektedir.

Bazı işletmelerde (reklam ajansları, bilgisayar şirketleri vb) “iş”ler bir ölçüde sınıflandırılmaktadır. Ancak her yeni “proje” yeni iş pozisyonları gerektirebileceği gibi, bilinen iş pozisyonlarından bazılarını da gereksiz kılmaktadır. Yıllarca önce bu tür işletmelerde “proje tipi örgütlenme”nin yaygın olarak kullanılması, “iş”lerin tanımlarındaki belirsizliğin bir sonucu olarak görülebilir. Proje tipi örgütlerde, örgütün insan kaynakları, yürütülen projeler arasındaki özellik farklılıkları da dikkate alınarak paylaştırılırdı. Projelerden biri tamamlandığında “açığa çıkan” işgücünün yeniden fonksiyonlara veya mevcut projelere dağıtılması gerekirdi.

Söz konusu işletmelerin deneyimleri, hemen hemen hepsi vasıflı olan işgücünden bir “takım” oluşturmasının verimlilik üzerindeki etkisinin anlaşılmasını sağlamıştır. Öte yandan sanayi işletmelerinde ürün tasarımı, kalite geliştirme, pazarlama gibi “fonksiyon”ların ön plana çıkması yeni örgütlenme anlayışının benimsenmesini kolaylaştırmıştır. Takımların organizasyon içerisinde kullanılma amacı “sahip oldukları süreçler üzerinde yarattıkları katma değeri artırarak örgütsel verimliliği ve performansı artırmak” olarak ifade edilebilir.⁵

Günümüz işletmeleri kaos ve karmaşıklığın etkili olduğu sürekli değişen çevre şartlarında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Hiper rekabet ve müşteriye özel üretim uygulamalarının yaygınlık kazanması, işletmeleri yönetim ve organizasyon süreçlerinde farklı anlayışlara yöneltmektedir. Dış çevre değişimi ve rekabetinde, işletmelerde maliyetlerin ve devir süresinin minimizasyonu, süreç teknolojilerinin optimizasyonu ve kalite çevrimlerinde sürekli iyileştirmenin ayakta kalabilmede yeterli olmadığı görülmektedir. Bir yandan bilgi teknolojisinin artan verimliliğinden düşük maliyetle yararlanabilme gereği, öte yandan organizasyondaki yaratıcılık kapasitesinin yüksek

⁵ Taşçı ve diğerleri, a.g.m., s.422

performans doğrultusunda harekete geçirilmesi zorunluluğu, işletme yönetimlerince, yeni organizasyon yapı ve modellerinin benimsenerek uygulanmasına dönük girişimlere neden olmaktadır⁶.

İşletmelerin, dijital ekonomi ve elektronik pazarın sunduğu sayısız olanaklara kolaylıkla erişebilmesi ve böylelikle geleneksel süreçlerini düşük maliyetle bilişim alt yapısına dayalı olarak organize edebilmeleri, katılıma açık ve takıma dayalı, yetki dağıtan bir yapıyı oluşturmaları ile söz konusudur.

2. TAKIM ÇALIŞMASINI GEREKTİREN UNSURLAR

Amerikan endüstri tarihi kişisel başarı hikayeleriyle doludur. Sıfırdan başlayarak çok başarılı işletmeler ortaya çıkarılmıştır. Rockefeller ve Andrew Cornige'nin düşük gelirli işlerden yükselerek dünyanın en etkili iki insanı haline gelmeleri buna bir örnektir. Henry Ford otomobilde devrim yaratarak Model T otomobillerinin kitle üretimini gerçekleştirmiştir Steve Jobs kendi garajında Apple Bilgisayar Şirketini kurmuştur ve daha otuzuna ulaşmadan da mültimilyoner olmuştur. Bill Gates Üniversiteden atıldıktan sonra bugün dünyanın en başarılı bilgisayar software şirketlerinden biri olan Microsoft'u yaratmıştır. Göçmen bir ailenin oğlu olan Lee Iacocca Ford motor işletmesinin başkanlığına kadar yükselmiştir ve 1980'li yıllarda Chrysler'in başkanı olarak bir iş efsanesi olmuştur.

Bu bireylerin ve birçok diğerinin ulaştıkları başarılar sayısız yeni girişimciye ilham kaynağı olmuştur. Onlar sıkı çalışma, kendine güven ve birşeyleri başarmak için duyulan güçlü arzunun başarı için gereken herşey olduğu inancını ebedileştirmişlerdir. Bununla birlikte bireysel başarıların iş dünyasında yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Üstelik yukarıda belirttiğimiz kahramanların tamamı da amaçlarına ulaşabilmek için kendi organizasyonları içersinde etkin takımlar oluşturmak zorunda kalmışlardır⁷.

Değişen iş dünyasındaki gelişmeler, takım çalışmalarını çok daha önemli hale getirmiştir. Mal ve hizmet piyasalarındaki globalleşme, yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve aynı ölçüde hızla yayılması, başta ABD'de olmak üzere işgücünün

⁶ Hüseyin Yılmaz. "İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları", **Standard Dergisi**, (Haziran,1999), s.53

⁷ Gregory M Bounds,. Gregory H.Dobbins veOscar S.Fowler. **Management** (A Total Quality Perspective, .1995), s.517

demografik karakteristiklerindeki değişme, gelişmekte olan ülkelerdeki daha ucuz işgücünün varlığı ve dünya genelinde değişen tüketici talebi, işletmelerin yaşaması için iş yapma biçimlerini değiştirmiştir.

Günümüz işletmeleri de sadece karizmatik yöneticilerin veya zeki işletmecilerin çabalarına değil aynı zamanda tüm çalışanların yaratıcılığına ve yeteneklerine de ihtiyaç duymaktadır. Rekabet avantajı temel iş süreçlerinin sürekli ve artarak geliştirilmesinden kaynaklanır. Bu nedenle işletmeler her türden işte ve her düzeyde çalışanların yeteneklerinden yararlanma gereksinimi duyarlar. Bu anlamda geleceğin işletmeleri tüm çalışanların esnekliğini ve yaratıcılığını kullanma becerisine bağlı olarak ya büyüyecekler ya da yok olacaklardır. Bununla birlikte işletmeler bireylerin başarılarını biraraya getirmenin onları başarılı kılacağını bekleyemezler. Onlar bu başarıları getirmek zorundadırlar. Böylece takım elemanları birlikte çalışarak tek başlarına olabileceklerinden daha başarılı olurlar. Bunun sonucu ise sinerjidir⁸.

Doğru bir şekilde anlaşılır ve kullanılır ise takımlar bir organizasyonun amaçlarına ulaşması için en güçlü araç olabilirler. Bu durum özellikle işletme süreci ve kalitesi konusunda sürekli gelişmeye odaklanan işletmeler için daha da önem kazanmaktadır. Ancak eğer yanlış anlaşılır veya yanlış bir biçimde kullanılırsa takımlar bu amaçların gerçekleşmesinde olumsuz rol oynarlar. Takımlar sadece sinerjiyi gerçekleştirmekte başarısız olmazlar aynı zamanda takım içersindeki bireylerin tek başlarına bu amaçları gerçekleştirme potansiyellerini de yok edebilirler. Bu kayıpların nedeni yeterince gelişmemiş sosyal süreç, motivasyon ve koordinasyon eksikliğidir. Açıkçası yöneticiler buradaki bu kritik konuları daha iyi anlayabilirlerse önemli kazanımlar elde etmiş olurlar.⁹

Çok yönlü yeteneklerin, deneyimlerin ve kararların gerçeğe zaman bileşimini gerektiren durumlarda, bir takım, kaçınılmaz olarak belirli iş rolleri ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya gelerek hareket eden bir bireyler topluluğundan daha iyi sonuç elde eder. Takımlar daha büyük organizasyon gruplarından daha esnektirler. Çünkü sürekli yapılan ve işlemleri sekteye uğratmak yerine bunları destekleyecek şekilde çabucak bira raya gelebilir, hedefler üzerinde yeniden toplanabilir ve dağılabilirler. Takımlar, net performans hedefleri olmayan gruplardan daha verimlidirler çünkü üyeleri

⁸ Canan Çetin , Besim Akın, Vedat Erol. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. (Beta Yayın A.Ş. İstanbul Şubat 2001), s.279.

⁹ Bounds, ve diğerleri, **a.g.e.**, s.517

kendilerini elle tutulur performans sonuçlarına adanmışlardır. Takımlar ve performans, karşı konamaz bir bileşimdir.¹⁰

Takımlara dört açıdan ihtiyaç görülür. Birincisi, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi, takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla baş etmelerini sağlamaktadır.

İkinci olarak takımlar kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlarlar. Takımlar esnekler ve değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlıdırlar. Bunun sonucu olarak, takımlar, yeni bilgi ve değişimlere, daha büyük örgütsel bağlantıların ağı arasında sıkışmış bireylerden daha çabuk daha doğru daha hızlı ve etkili olarak yaklaşabilirler.

Üçüncü olarak takımlar işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratırlar. Takım hedefini bireysel ve fonksiyonel gündemin üzerine çıkarma konusunda birbirlerinin amaçlarını güçlendirirler.

Son olarak takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu , bağlılıklarını artıracaktır¹¹.

Günümüz işletmelerini gittikçe artan bir şekilde geniş tabanlı değişim türlerindeki takımlar, tepeden tabana liderliğin yön ve kalitesinin belirli yerlerde toplanmasında yardımcı olur, yeni davranışlar geliştirir ve organizasyon boyutundaki fonksiyonel faaliyetleri kolaylaştırır. Takımlar çalıştıkları zaman, henüz oluşmuş vizyonları ve değerleri devamlı hareket modeller,ne dönüştürürler., çünkü takımlar beraberce çalışan insanlara dayanırlar.

Takımlar, aynı zamanda bütün bir organizasyonda çalışanlar arasında aynı yönde gidildiği duygusunu geliştirmekte en pratik araçtırlar. Takım hiyerarşisinin gücünü yitirmeden taleplere tepki vermesini sağlarlar, organizasyon sınırları dahilindeki işlemler enerji verirler ve güç sorunların çözülmesinde çok yönlü yetenekleri ortaya çıkarırlar.¹²

¹⁰ John R Katzenbach,. Smith ve Douglas K. **Takımların Bilgelige Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**, İngilizceden Çeviren: Nejat Muallimoğlu, (Birinci Basım, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1993), s.22.

¹¹ Katzenbach ve diğerleri, a.g.e., s.23.

¹² Katzenbach ve diğerleri, a.g.e., s.25.

3. İŞLETMELERİ TAKIM ÇALIŞMASINA YÖNELTEN ETKENLER

Günümüze kadar, geleneksel tepe yönetimi odaklı klasik organizasyon modelleri olarak, formalleşmiş, departmanlara ayrılmış organizasyon anlayışları uygulanmıştır. Bu anlayış günümüzde yerini, dış çevreye duyarlı ve yüksek performanslı yapılanmalar olarak, yatay organizasyon, şebeke örgütlenme, matriks organizasyon ve takım yaklaşımı gibi takım çalışmasına ve farklılıkların yönetiminden değer elde etmeye dayalı organizasyon yaklaşımlarına bırakmaktadır.

İşletmelerin yüksek katma değerli temel ürünlerin sunumuna yönelmeleri stratejik işbirlikleri oluşturmaları, süreç teknolojilerinin etkinliğini artırmaya dönük uygulamalar ile müşterilerin özgün gereksinimlerine ilişkin sevkiyat performansına odaklanması gibi etkenler de takım yaklaşımına ilişkin beklentileri güçlendirmektedir.¹³ Hiçbir örgüt, elemanlarının becerilerini yenilemek, ürün portföyünü yeniden şekillendirmek, prosesleri yeniden tasarlamak ve kaynaklarını yeniden yönlendirmek görevlerinden kaçınmaz. Örgütsel dönüşüm her işletme için bir zorunluluktur.¹⁴

Bilginin artması, enformasyon paylaşımı, yaratıcılık ve yenilik en iyi biçimde, özgür bir ortamda birbirini etkileyebilen insanların bulunduğu küçük gruplarda gelişmektedir. Yeni fikirler ve yaratıcı düşüncelerle insanlar başkalarıyla etkileşime teşvik edilmedikçe kurumsal öğrenme yeterli değildir.¹⁵ Bilgi teknolojileri, müşterilerle karşılıklı iletişim vektörü ve bilginin pazarda kaldıraç olarak kullanımı da bu zorunluluğu her gün daha da hissettirmektedir.

İşletmelerin iş süreçlerinde performansı yükseltmede ve optimizasyonu sağlamada, çalışanların yeni fikirler geliştirme yeteneğinden daha fazla yararlanmaları gerekmektedir. Öneri sistemlerinin işletilmesi, var olan orta kademenin takımlar halinde örgütlenmeye yönltilmesi veya organizasyonda herkes tarafından paylaşılabilen enformasyon alt yapısının oluşturulması, maliyetleri düşürürken katma değer artışını destekleyecektir.

¹³ Hüseyin Yılmaz, "İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları", (Standard Dergisi, Haziran 1999), s.53.

¹⁴ Gary Hamel Ve C.K.Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Çeviren Zülfü Dicleli, (İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996), s.34

¹⁵ Toby J.Tetenbaum. "From Newton to Chaos"(Organizational Dynamics, (Spring, 1998), s.24

İşletmeler karşlarına çıkan paradoksları etkin biçimde yönetmek ve takım yaklaşımına yönelmek durumundadır. Tetenbaum, işletmelerde dengelenmesi gereken paradoksları sıralamıştır. (Tablo 1)¹⁶

Tablo 1. 21.Yüzyılda Organizasyonlar ve Liderler için Paradokslar

Uzun Dönem Ve Kısa Dönem	Bağımsızlık Ve Karşılıklı Dayanışma
Plan Ve Deneyim	İnsan Ve Verimlilik
Gelir Artışı Ve Maliyet Sınırlaması	PersoneliGüçlendirme ve Sorumluluk
Maliyetleri Azaltmak ve Kaliteyi Artırmak	İnsan Becerileri Ve Tekniksel Beceriler
Merkeziyetçilik Ve Ademi Merkeziyetçilik	Çatışma Ve Konsensüs
Ürün Ve Süreç	Rekabet Etme Ve İşbirliği Yapmak
Yaratıcılık Ve Etkililik	Esneklik Ve Değişim
Çeşitlendirmek Ve Esas Yetenek	Azar Azar Artma Ve Süreksizlik
Uzman Ve Genelleştiren	Tahmin Edebilme Ve Tahmin Edememe
Girişim Ve Takım Oyunu	Basitlik Ve Karmaşıklık
Lider Ve İzleyici	Niyet Ve Fırsat
Yönetici Ve Lider	Düzenlilik Ve Düzensizlik
Herşeyin Bir Lideri	Düzenlemek Ve Düzenlememek

¹⁶ Tetenbaum; a.g.e., s.24

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIMLARLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. TAKIMLARIN TANIMLANMASI

Takım sözcüğü konuşma dilinde çoğunlukla sporcu grupları için kullanılmaktadır. Ayrıca askeri bir terim olarak, bölüğü teşkil eden grupların her birine bu isim verilmektedir. En basit sözlük anlamı, gerçekte takımlara ilişkin tanımların ortak noktasını da vermektedir. Yalnız başlarına daha az anlama sahip bulunan, bir bütün meydana getirdiklerinde ise işlevsel bir anlam kazanan nesnelere veya canlılar topluluğuna takım adı verilir.

Yönetim literatüründe takım; ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelmiş, yüksek nitelikli sonuçlar üreten, birlikte iyi çalışan ve bundan haz alan faal bir grup olarak tanımlanmaktadır.¹⁷

Literatürde takım kavramına ilk olarak 1971 yılında “takım eğitim yöntemi” referansı ile eğitime yönelik bir etkinlik olarak rastlanmaktadır. Bunu izleyen yıllarda bu başlık altında ortalama dört makale yayımlanmıştır. Bununla birlikte literatürde “takımlar” genel başlığı ilk defa 1988 yılında; klinik uygulamalara, spora, iş ve askeri uygulamalara yönelik 21 çalışmada yer almıştır.¹⁸

¹⁷ Louis N.Jones, Ronald C.McBride, *An Introduction to Team-Approach Problem Solving*, (ASOC Quality Press, Milwaukee, 1990). s.22

¹⁸ Paul A.Hare, *Groups, Teams and Social Interaction: Theories and Applications*, (Praeger, NewYork,1992), s.3

1.1. Takımların Nitelikleri

Takımlar birer insan grubudur ve bir amacı yerine getirmek üzere bilinçli bir biçimde oluşturulurlar. Kendiliğinden ortaya çıkan bir gruptan, farklı özellikleri bulunduğu gibi, biçimsel yapıda meydana getirilen bir birimden de farklı yönleri vardır.

Takım çalışmasında iki tür süreçten söz edilebilir: iş süreçleri ve işlemsel süreçler¹⁹

1. **İş süreçleri:** Yapılan işi ortaya çıkartmaya yönelik süreçlerdir. Bunlar, bilgilerin toplanmasını ve paylaşımını; sorunların çözümlenmesini; çözümlerin ortaya konulmasını; kanıtların ve nedenlerin ortaya çıkartılmasını; kararların verilmesini, geliştirilmesini ve değerlendirilmesini içermektedir. İş süreçlerinde üyelerin rolleri ve işlevleri üzerinde odaklanmaktadır.
2. **İşlemsel süreçler:** İletişimi taşıyan etkileşimsel süreçlerdir. Bu süreçler; bireyler hakkında mesajlar, takım hakkında mesajlar ve iş süreçleri hakkında mesajlar biçiminde üç farklı konuda gerçekleşebilir. İşlemsel süreçlerde üyeler sözlü veya sözsüz iletişim kullanabilirler. Bu iletişim, takımın kimliğini ve iklimini geliştirmektedir. İşlemsel süreçler bilgilerin ve fikirlerin paylaşımı, yeni fikirlerin ve yaklaşımların geliştirilmesi, fikirlerin çözümlenmesi ve kararların ortaya çıkartılması için gereklidir. İşlemsel süreçlerin yeterince işlemediği bir ortamda iş süreçlerinde de aksamalar görülecektir.

İşlemsel süreçlerin, ayrıntıları ile belirlenmiş, kesin bir amaca hizmet etmedikleri; iş süreçlerine ve fikir meydana getirmeye katkıda buldukları görülmektedir. Takım çalışmasında işlemsel süreçlerin , grup süreçleri biçiminde ele alınması mümkündür. Takım çalışmasında iş süreçlerinin ve grup süreçlerinin birlikte düşünülmesi gerekir.

Bell ve Burnham, takımları özel bir grup biçiminde ele almakta ve takım oluşturan grubun niteliklerini şöyle belirtmektedirler²⁰:

1. Gerçekleştirdiği işe uygun büyüklükte dirler.
2. Çözdükleri sorun ve amaçları hakkında açık bir tanımlamaları vardır.
3. Bütün üyeler sonuç üzerindeki sorumluluğu kimin taşıdığını bilmektedirler.
4. Alternatifleri geliştirmek ve denemek için kurulmuş bir süreçleri vardır.

¹⁹ Gay Lumsden, Donald Lumsden, **Communicating in Groups and Teams**, (Wadsworth Publishing Company, Clifornia, 1993), s.15

²⁰ Arthur H.Kuriloff, **Reality in Management**, (McGraw Hill Book Company, Newyork), s.156.

5. Harici ve dahili önderler, grup karar alma sürecini desteklemektedirler.
6. Grup bir işe koyulmadan önce karar alma prosedürleri üzerinde anlaşılmıştır.

Yazarlar takımların sahip olduğu niteliklerinde diğer gruplara göre ayrımcı etmenlerin arasında süreçleri, nitelik ve niceliklerdeki belirliliği ve açıklığı vurgulamaktadır. Başka bir ifade ile bir takımın büyüklüğü, süreçleri ve amaçları açık bir biçimde ortaya çıkartılmaktadır.

1.2. Grup Olarak Takım

Grup ve takım sözcükleri pek çok eserde birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramların tanımı birbirinden farklıdır.

Takım bir gruptur ve grup dinamiğine sahiptir. Takım, örgüt ile ilişkili bir gruptur. Klasik bir örgütte de gruplar söz konusudur ve grup dinamiği vardır. Takım çalışması anlayışında, klasik bir örgütteki gruplara göre önemli bir farklılık, grup dinamiklerinden iş görmek üzere yararlanılması ve amaçları ile uyum içinde bir grubun ortaya çıkartılmasıdır.

Doğal bir şekilde; kendi kendine meydana gelmiş gruplara göre takımı farklı hale getiren, grup dinamiklerinin kullanımını zorlaştıran unsurların varlığıdır. Başka bir bakış açısıyla takım, doğal bir grubun örgüt içine taşınmış yapay bir modeli niteliğindedir. Bir takımın yönetiminde ve süreçlerinde kullanılan yöntemler, örgüt yönetimindeki klasik yaklaşımın ötesinde, insan ilişkilerinden ve grup özelliklerinden yola çıkılarak ifade edilmektedir.²¹

2. TAKIM TÜRLERİ

Örgütsel takımlar, yapılanma biçimlerine, amaçlarına ve üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğine, süresine, üyeliğin zorunlu veya gönüllü oluşuna, otonom yapıda olup olmamasına göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Takımları işletme yapısının parçası olarak oluşturulanlar ve işgören katılımını arttırmak için oluşturulanlar olarak olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu itibarla takım türleri *1.Biçimsel takımlar (üyeliğin zorunlu olduğu)* ve *2.Görev takımları (üyeliğin gönüllülüğe dayalı olduğu)* şeklinde temelde ikiye ayrılabilir.

²¹ Kuriloff, a.g.e., s.156.

2.1. Biçimsel Takımlar

Biçimsel takımlar, biçimsel örgüt yapısının bir bölümüdürler ve örgüt tarafından oluşturulurlar.²² Yaygın olan iki resmi takım tipi dikey ve yataydır ki, bunlar tipik olarak dikey ve yatay yapısal ilişki gösterir. Resmi takımların bir üçüncü tipi de özel amaçlı takımlardır.

Dikey takımlar takım içinde hiyerarşik emir-komuta zincirinin olduğu, yatay takımlar ise hiyerarşik emir-komuta zincirinin olmadığı takımlardır. Özel amaç takımları ise geçici biçimsel takım özelliği taşımaktadır.²³

2.1.1. Dikey Takımlar

Dikey takımlar (iş takımları-work team) emir-komuta zinciri çerçevesinde, bir yönetici ve ona bağlı astlardan oluşan takımlardır. Tipik olarak dikey takım, bir örgütte tek bir departmanı içine alır. Bir finansal analiz departmanı, kalite kontrol, muhasebe veya insan kaynakları departmanı komuta takımlarıdır. Üyeleri özel hedeflere ulaştıracak etkileşim ve ortak aktiviteler örgüt tarafından belirlenir.

2.1.2. Yatay Takımlar

Yatay takımlar, aynı hiyerarşi kademesinde olan ama farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerden oluşan takımlardır. Yatay takım üyeleri verilen özel bir görev için çeşitli departmanlardan çekilir ve görev tamamlandıktan sonra dağılırlar. Yatay takımlar yaygın olarak görev takımları ve komiteler olmak üzere ikiye ayrılır.²⁴

2.1.2.1. Görev Güçleri

Bu takımlar, belirlenmiş bir amaç ya da çözümlenecek bir problem için, ilgili bölümlerden ya da birimlerden seçilen, amaçlara ulaşma ve problemleri çözebilme konusunda gerekli becerilere sahip bireylerden oluşan, birbirleriyle etkileşen ve iletişimde bulunarak koordineli bir şekilde çalışan, amaca ulaşıldıktan sonra dağılan geçici bir takımdır.

²² Öztürk,., a.g.m., s.76.

²³ Richard L Daft. *Management*,. (Fourth Edition Fort Worth, Tex. : Dryden Press, 1997), s. 594.

²⁴ Öztürk, a.g.m., s.76.

Görev takımları farklı bilgi, uzmanlık ve fonksiyonlardan kişileri bir araya getirir.²⁵

Bir görev takımının üyeleri genellikle kendi takımlarının ya da görev bölümlerinin üyesi olmaya devam ederler ve işlerinin normal gereklerini yerine getirmeyi sürdürürler.

Örgütte yeni bir ürün imalinin yaratılmasında kullanılan görev takımları “ çapraz işlev gören takımlar” diye de adlandırılmaktadırlar.²⁶ Çapraz işlevsel takımların süreci hızlandırma, maliyetleri düşürme, ürün geliştirmede gerekli kararları alırken yetki ve otoriteyi dağıtmaları sonucunda kaliteye daha kolay ulaşıldığı ortaya çıkmıştır.²⁷

Çapraz işlevsel takımlar 1980’den sonra popüler hale gelmiştir. Aralarında BMW, GM, Ford ve Chrysler’in bulunduğu bir çok otomobil işletmesi karmaşık projelerini koordine etmek için bu yapıyı kullanmışlardır.²⁸

2.1.2.2.Komiteler

Günümüz örgütlerinde bulunan, biçimsel olarak oluşturulan grupların en önemlisi komitelerdir. Bunlar, özel amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan takımlardır.

Komiteler olağan dışı bir yönetsel amacı gerçekleştirmek ya da yönetime yardım edecek bir işlevi yerine getirmek için, sınırlı sayıda üyeden (genellikle 3-5 ya da 7) oluşur. Komitelerin başında atanmış bir başkan ya da örgütsel konumu yüksek yönetici bulunur.²⁹

Özgün bir sorunu ele alarak belli bir zaman dilimi içinde sonuca ulaşmaları beklenir. Üyelerden her biri kendi alanlarında uzman kişilerdir.³⁰

²⁵ Thomas G. Cummings, Edgar, F Huse. **Organizational Developmant and Change**. . (4th ed. St. Paul, Minn. : West Pub. Co., c1989), s.392.

²⁶ Öztürk, a.g.m., s.77.

²⁷ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**, (Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Yayın No 111, Eskişehir 1990), s.230.

²⁸ İnan Özalp. “İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: XIV, Sayı:1-2, (1998), s.14.

²⁹ İbrahim E Başaran,. **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış**. (Birinci Basım Gül Yayınevi, Ankara, 1992)s.152

³⁰ Öztürk,a.g.m., s.77

Karar verme, uygulama ya da herhangi bir konuda danışma yetkisinin bir gruba verilmesi halinde, komitelerden söz edilir. Komitelerde, yetki bireylerden alınarak bir gruba verilir. Komiteleri, yetkileri bakımından üç grupta inceleyebiliriz.³¹

Mutlak Komuta Yetkisine Sahip Komiteler: Bu tür komiteler, belirli konularda karar alıp, aldıkları kararları alt kademelere uygulatırlar. Yönetim Kurulları uygulamada bu tip bir komite yetkisinin özelliğine sahiptirler. Yönetim kurullarında alınan kararları işletme genel müdürü veya müdürleri uygulamakla yükümlüdürler.

Sınırlı veya Kısmi Komuta Yetkisine Sahip Komiteler: Bu komitelerin belirli fonksiyonel alanlarda faaliyet yetkisi vardır. Ancak aldıkları kararların uygulamaya konulması bir üst makamın onayına bağlıdır.

Kurmay Yetkiye Sahip Komiteler: Bu tür komiteler, teorik konularda ve uygulamadan doğan sorunlarda gerek işletmenin bütünü ve gerekse de belirli fonksiyonel alan için kurulmuş olabilirler. Bu komiteler, bazen tecrübeli eski yöneticilerin tecrübelerinden yararlanmak, bazen de yetişmekte olan genç yöneticilerin karar verme ve yönetim sorunları konusunda yetişmeleri amacıyla oluşturulabilirler.

Bir komite genel olarak uzun sürelidir ve kurum yapısının kalıcı bir parçası olabilir. Bir komiteye üyeliğe genellikle kişisel yeteneklerden çok kişinin unvanı veya pozisyonu doğrultusunda karar verilir. Problem çözmede kişisel becerilere dayalı olan bir görev gücü karşılaştırıldığında komitenin çoğu kez resmi temsile ihtiyacı vardır. Komiteler tipik olarak düzenli bir şekilde kendini tekrar eden görevlerle uğraşmak için oluşturulur.

Kurumun yatay yapısının parçası olarak, görev kuvvetleri ve komitelerin üstünlüklerini şöyle sıralayabiliriz³²:

1. Kurum üyelerinin bilgi alışverişinde bulunmaları sağlanır.
2. Temsil edilen kurumsal birimlerin koordine edilmesi için öneriler üretilir.
3. Mevcut olan kurumsal problemler için yeni fikirler ve çözümler geliştirilir.
4. Yeni kurumsal uygulamaların ve siyasetlerin geliştirilmesine katkı sağlanır.

³¹ Erol Eren. **Yönetim ve Organizasyon**, (İkinci Basım Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1993).s.158

³² Daft, a.g.e., s.593

2.2. Görev Takımları

Görev takımları (task team) geçici gruplardır. Bu grupların üyeleri belli bir sorunu çözmek için bir araya getirilmiş farklı sahalardan insanlardır.

Yeni ürün gelişimi, maliyet azaltma çabaları, pazarlama stratejileri, vasıta veya bina planlama ve yeni bir iş alanının araştırma ve planlanması dahil olmak üzere anahtar aktiviteler için görev takımları kullanılabilir. Örgütsel başarı için gerekli en önemli aktivite olan ürün gelişiminde, her yeni proje için bir görev takımı şekillendirilebilir.

Görev takımları *1. Problem çözme takımları, 2. Kendi kendini yöneten takımlar* olarak ikiye ayrılır³³. Problem çözme takımları çözüm önerileri üretmek ve uygulamasına katılmakla birlikte karar verme yetkisinde değildirler. Buna karşılık kendi kendini yöneten takımlar otonomdur, karar verme yetkileri bulunmaktadır.

2.2.1. Problem Çözme Takımları

Problem çözme takımları; iş çevresi, verimlilik, kalite iyileştirme gibi konuları görüşmek için haftada iki saat toplanan, farklı departmanlardan gelen 5-12 gönüllü kişiden oluşan takımlardır. Problem çözme takımları tam işgören katılımını sağlamayı isteyen işletmeler için genellikle ilk adımdır. Bu konuda bilinen ilk uygulama üretim süreçlerinde kalite iyileştirme yollarına odaklanan işgörenlerin oluşturduğu kalite çemberleridir. Sorun çözme takımları Japonya’da kendi kendine yönetim ve denetim anlamına gelen “Jishu Kanri” adıyla anılmaktadır. İlk uygulamalar genelde kaliteyle ilgili sorunlar üzerinde başladığından bu gruplara ABD’de “QCC- kalite kontrol çemberi” adı verilmiştir.³⁴

Kalite çemberlerinde toplanmanın amacı, kalite sorunlarını tartışmak, nedenlerini araştırmak, çözümler üretmek ve düzeltici önlemler almaktır. Bir kalite çemberi, kalite sorunlarını çözmek için sorumluluk alır ve kendi geri bildirimini kendi oluşturup, değerler. Şüphesiz ki işgörenlerin bu yeteneğe doğuştan sahip oldukları düşünülmemelidir. Ancak katılımcılara kalite çemberleri kavramının bir bölümü, çembere katılan işgörelere takım iletişim becerilerini, çeşitli kalite stratejilerini, ölçme ve problem analizi stratejilerini öğretmeyi içermektedir.³⁵

³³ Daft, a.g.e., s.594.

³⁴ Öztürk, a.g.m., s.77

³⁵ Stephen P Robbins, *Örgütsel Davranışın Temelleri* (İngilizceden Çeviren: Ayşe Sevgi Öztürk, Birinci Basım, Etam A.Ş., Eskişehir 1994),s. 76.

Kalite çemberleri işgörenlere öneri vererek katkıda bulunma ve karar verme aşamasına katılma imkânını sağlar. 1980'li yıllarda popüler olan kalite çemberleri işçinin motivasyon ve üretimini arttırmak için bir araç olarak kullanılmışlardır. Kalite kontrol çemberlerine toplanmak ve fikirleri tartışmak için yeterli zaman verilmezse veya aktivitelerinin sınırları aşırı bir şekilde sınırlandırılırsa, bu takımlar etkisiz olabilirler.³⁶

2.2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kendi kendini yöneten takım, yüksek eğitim almış çalışanlardan oluşan, kendi işlerini yapan ve kendi kendilerinin yönetiminden sorumlu, birbirlerine dayanışma ile bağlı bir takımdır. Yönetim ile işbirliği içinde kendi amaçlarını kendileri belirler ve takım bu amaçları nasıl meydana getireceğini, işlerin nasıl başarılacağını planlar.³⁷ Özerkliğin en üst seviyesinde, kendi kendini yöneten bir takıma bütün bir prosesi planlamak, kontrol etmek ve iyi hale getirmek için sorumluluk ve gerekli işlemleri yapma yetkisi verilir. Takım üyelerinin girdi almından üretim sürecinin takibine ve dağıtımına kadar olan kendi süreçlerini idare etmeleri beklenir. Bunun sonucu olarak takım üyeleri, öncelikleri tespit etmek, planlama takvimlerini yapmak ve işlerinin miktarını ve kalitesini kontrol etmek için yetkilere sahiptirler. Kendi kendini yöneten takımlar ayrıca kendi bütçelerini ayarlayabilir, kendi kayıtlarını tutabilir, ufak teknik sorunları çözebilir, yeni üyelerini seçebilir ve kendi performanslarını bile değerlendirebilirler, gerekli olduğunda disiplin sağlayabilir ve maaşları ayarlayabilirler. Temelde takım üyeleri genellikle yöneticiler tarafından yapılan işlevlerin çoğunu veya hepsini yerine getirirler³⁸. Kendi kendini yöneten takımlar bir sürecin, ürünün veya hizmetin bütün sahipliğini üstlenirler. Bu suretle takım üyelerinin takıma bağlılığı ve katkısı, birbirleriyle işbirliği içinde takım kararları ve faaliyetleri için sorumlulukları artar.

Takımın her üyesi takımın başarısına katkıda bulunarak değişik zamanlarda değişik roller oynarlar. Her üye yetki ile donatılmıştır. Dolayısıyla hiç kimsenin güç kazanmak için mücadele etmesi gerekmez. Her üye kendi işlevini yerine getirir ve takım içinde en azından bir işlev üstlenir. Üyeler sürece eşit insanlar olarak katılır ve takımın

³⁶ Gregory M Bounds, , Dubbins Gregory H. Fowler Oscar S. **Management A Total Quality Perspective.**, (Cincinnati, Ohio : South-Western College Pub., c1995) s. 519-520.

³⁷ Darrel Ray-Howard Bronstein, **Teaming Up**, (McGraw-Hill, New York 1995), s.21.

³⁸ Bounds ve diğerleri, **a.g.e.**, s. -520.

ihtiyaçlarına dayalı rolleri oynayarak lider izleyicileri haline gelirler. Biz ve onlar ayrımı olmadığı için sorumluluğu ve hesap vermeyi de paylaşırlar³⁹.

Kendi kendini yöneten takımlar iş başarısını garanti etmezler. Bir organizasyondaki diğer aktiviteler gibi, bu takımlar da organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek, yeteneklerini geliştirmek için oluşturulmalıdır.⁴⁰

Kendi kendini yöneten takımlar önceden belirlenmiş amaçları ve hedefleri başarma doğrultusunda birlikte çalışan çalışma takımlarıdır. Günümüzde çoğu işletmeler kendi kendini yöneten takımları orta kademe yönetim maliyetlerini azaltmak ve organizasyon boyunca takım çalışmalarını geliştirmek için kullanmaktadırlar. Çoğu durumlarda daha yüksek örgüt başarısı, takım kültürü oluşturulması sonuç verir. Birçok başarılı örgütte, kendi kendini yöneten takımlar çok kısa zamanda örgüt içi ve dışında örnek oluştururlar. Takım içindeki her bir üye sorumluluk bilincine sahiptir ve başarı için çalışmaktadırlar.⁴¹

3.ÖRGÜTSEL TAKIMLAR

Örgütsel takım: kabul edilmiş ortak amaçlar doğrultusunda, üyelerin her birinin diğer üyelerin sosyal ve fonksiyonel rollerini bilerek, karşılıklı ve işbirliği içinde etkin olarak çalışan biçimsel ve üyelik grubudur.

Bir örgütte herhangi bir geçici veya sürekli işin yapılması için bir takım oluşturmak kaçınılmaz bir koşuldur. Fakat böyle bir takımın gelişmesi, takım üyeleri arasında dört açıdan güçlü bir dengenin sağlanmasına bağlıdır⁴².

- *Örgütsel Beklenti Düzeyi:* Örgütlerin çalışma gruplarından çeşitli beklentileri vardır. Bunlar üretime, iş kalitesine, işletmeye bağlılığa, yaratıcılığa yönelik beklentiler olabileceği gibi işletme yöneticilerinin başka beklentileri ile belirli bir grubu yönlendiren planlanmış amaçlar şeklinde olabilirler.
- *Grubun Görev Düzeyi:* Grupların çoğu belirli görevleri üstlenmişlerdir ve bu görevleri tamamlamak için varlıklarını sürdürürler. Gruplar bazen, daima

³⁹ Çetin ve diğerleri, a.g.e., s.279.

⁴⁰ Boundsve diğerleri, a.g.e., s. -520.

⁴¹ Steppingstones Seminars Business Information centre, **Self-Managing Work Teams**,

İnternet://www.steppingstones.ca/semimars/outlines/M-190.htm

⁴² Başaran, a.g.e., s.119

birlikte çalışan diğer üç düzeyin farkında olmadan ya da önemsemeden bu özel görevi tamamlamak bilinciyle çalışırlar.

- *Grubun Varlığını Sürdürme (İdame Ettirme) Düzeyi:* Grup kendi varlığından, sürekli olarak değişen şebekenin (network) birbirlerini etkilediğinden, ilişkilerinden ve bu ilişkilerin yaptıkları işe uygun olması gerektiğinden haberdar olmalıdır. “Varlığını sürdürme düzeyi” bir görevin tamamlanmasında grup üyelerine neler olduğuna değinir ve grubun varlığını korumasına doğrudan katkıda bulunur.
- *Bireysel Beklenti Düzeyi:* Grubun her üyesi, hem grubuna hem de yaptığı işe ters düşebilecek belirli bir takım ihtiyaçlar getirir. Kişisel ihtiyaçlar gereksinimler hiyerarşisi modelindeki tüm farklı ihtiyaç düzeylerinden olabilir. Bir grup üyesi, psikolojik ve güvenlik ihtiyacını, garanti edilmiş yıllık geliri, iyi fiziksel çalışma koşullarını, güvenli çalışma ortamını ve elverişli yaşam standartlarını karşılayabilir. Bütün bunlara rağmen, büyük bir olasılıkla, kendi toplumsal benliğini ve kişisel ihtiyaçlarını tatmin edebilmesinde kendisine yardımcı olan, içinde bulunduğu çalışma grubudur.

Takımlar bir gruptur. Ancak, bir grubun takım olarak nitelenebilmesi için daha üst düzeyde özellikler göstermesi gerekir.

Etkinlik bir takımı sıradan bir çalışma grubundan ayıran en önemli özelliklerin başında gelir. Etkin takımların karakteristikleri şöyle sıralanabilir⁴³.

1. Üyeler, liderlerle üyeler ve üyelerle diğer üyeler arasındaki etkileşimin gerektirdiği bütün farklı liderlik ve üyelik rol ve işlevlerine sahiptir.
2. Takım, bütün üyeleri arasında iyi kurulmuş, esnek bir çalışma ilişkisi geliştirmeye yetecek uzunlukta bir ömre sahiptir.
3. Üyeler ve liderler birbirlerine karşı üst düzeyde güven duygusu taşırlar.
4. Takımın, değerleri ve amaçları, üyelerinin birbirine uygun değer ve gereksinimlerinin tatmin edici bir bütünleşmesi ve dışavurumudur.
5. Bir değer , takım için ne kadar önemli görünmekteyse, üyelerin onu kabullenme olasılığı da o kadar yüksek olur.
6. Takımın bütün etkileşim, problem çözme, karar verme etkinlikleri destekleyici bir ortamda cereyan eder. Teklifler, öneriler, fikirler, bilgiler,

⁴³ John Adair, . **Effective Team Building**,(Cover Pub.Comp.1987), s. 295-297

eleştiriler tümüyle yardımsever bir eğilimle ileri sürülür ve bu yardımlar aynı duygularla kabul görür. Yardımın hem yapılış şekli, hem de alınış şeklinde diğerlerinin bakış açısına saygı gösterilir.

7. Her takımın yöneticisi, bu çalışma grubunun tarz ve atmosferinin kendi liderlik ilke ve uygulamalarıyla oluşturulmasında büyük bir etki (nüfuz) kullanır. Sonuç olarak, çok etkin bir takımda lider, takım içinde destekleyici bir atmosfer ve üyeler arasında yarışmacı olmaktan ziyade, işbirliğine yönelik bir ilişki yaratacak bir tutum sergiler.
8. Takım, her üyesinin potansiyelini tamamen geliştirmesine yardımcı olmaya isteklidir. Örneğin; ilgili teknik bilgi ve kişiler arası beceri konusundaki eğitimin, her üye için elverişli hale getirilebileceğinin farkındadır.
9. Lider ve üyeler her bir grup üyesinin “imkansız” ı başarabileceğine inanırlar. Bu beklentiler her üyeyi maksimum çabaya yöneltir ve kişisel gelişimi hızlandırır. Takım, üyelerin başarısızlık ya da reddedilme duygusuyla sarsılmamaları için, gerektiğinde beklenti düzeyini hafifletebilir.
10. Gerekli ya da uygun görüldüğünde, diğer üyeler bir üyenin kendisi için belirlenmiş amaçları başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyacı olan yardımı gösterirler. Karşılıklı yardım etkinlik düzeyi yüksek çalışma takımlarının önemli karakteristiklerinden birisidir.
11. Etkin takımların destekleyici atmosferi yaratıcılığı teşvik eder. Takım, otoriter liderler yönetimindeki çalışma gruplarında olduğu gibi, sıkı itaate muhtaç değildir. Hiç kimse yöneticiyi onaylamak zorunda olmadığı gibi, kimse böyle bir teşebbüs için ödüllendirilmez de. Takım yeni, yaratıcı yaklaşım ile kendi problemleri ve bir parçası olduğu örgütün problemlerine getirilen çözümlere büyük değer verir.
12. Her üye takım aktivitesi için değerli ve uygun olan tüm bilgilerin gruba tam ve açıkça iletilmesi konusunda güçlü bir motivasyona sahiptir
13. Takımın amaçlarına ve çıkarlarına daha iyi hizmet edebilmesi için iletişim sürecinin kullanılması konusunda yüksek motivasyon vardır. Bir üyenin önem verdiği ama kimi nedenlerle görmezden gelinen her haber hakettiği önemi elde edinceye kadar tekrarlanır. Üyeler aynı zamanda takımın

zamanını harcamamak için, önemsiz bilgileri aktarmaktan kaçınmaya çaba gösterirler.

14. Bir takımın üyelerinin birbirlerini etkileme yeteneği, takımın esneklik ve uyabilirlik özelliğine katkıda bulunur. Üyeler sürekli olarak birbirlerini etkileyebildikleri sürece, fikirler ve amaçlar durağanlaşmaktan kurtulur.
15. Etkin bir takımda, takımın amaç ve felsefesi her üye tarafından açıkça anlaşıldığı ve karar verme sürecinde önemli bir katkı sağladığı için, üyeler çeşitli kararların alınmasında kendilerini güvende hissederler.

3.1. Örgütsel Takımların Özellikleri

Yukarıda sözü edilen ayırd edici özelliklerin yanı sıra örgütsel takımların temel özelliklerini ana başlıklar altında incelemekte yarar olacaktır. Örgütsel takımlar, birbirleri ve diğer grup türleri ile belirli özellikleri paylaşır. Değişen düzeylerde de olsa bütün takım süreçlerinde bu özellikleri tanımlamak olasıdır. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır⁴⁴.

3.1.1. İletişim

Örgütsel ilişkilerde başarıyı ya da başarısızlığı etkileyen önemli faktörlerden birisi de iletişim süreci ve işleyişidir. Bir örgütsel takımda tatmin edici ilişkilerin kurulabilmesi, bireylerin düşüncelerini açıkça ve anlamlı bir biçimde iletebilmesi ve aynı şekilde algılayabilmesine bağlıdır.

Bir takımda haberleşmenin sağlıklı olarak yürümesi kullanılan iletişim ağı ile yakından ilgilidir. İletişim ağı, iki ya da daha fazla üye arasında sözlü ya da sözlü olmayan mesajların akışı olarak tanımlanabilir.⁴⁵

Takımın üyeleri mesajların iletilmesi ve alınması konusunda özenli ve isteklidir. Takım faaliyetlerini engelleyebilecek için yanlış ve eksik mesajların iletilmemesi konusunda bilinçli bir çaba içerisindedirler. Kaynaktan çıkan mesaj grup içinde herhangi bir noktada kesintiye ve sansüre uğramadan hızlı bir şekilde hedefe ulaşarak anında geri besleme sağlanır. Bunun en önemli nedeni bütün iletişim kanallarının açık olmasıdır.

⁴⁴ Adair, a.g.e., s.14

⁴⁵ Dennis W Organ, W.C. Hammer. **Organizational Behaviour**. (2.B., Dallas: Business Publications, Inc., 1982)., s. 332.

Bir takımda sözlü iletişim kadar, sözlü olmayan (çeşitli işaretler, mimikler vb.) iletişim de bireyleri teşvik edici, rahatlatıcı olacak şekilde kullanılır.

3.1.2. Bağlılık

Takımlarda kişiler arası çekim düzeyi ve üyelerin takımda kalma konusundaki motivasyon derecesi takım bağlılığını ifade etmektedir. Bir çok uygulama ve araştırmacı tarafından örgüt içinde yer alan çalışma takımlarının bağlılığı, örgütsel etkinliğin bir belirleyicisi olarak düşünülür. Bağlılığa verilen bu önem, öncelikle takım üzerinde fark edilen etkisi nedeniyle. Takım bağlılığının varlığı takım etkinliğini kolaylaştırır ya da çoğaltırken, yokluğu etkinliği zorlaştırır ya da sınırlar. Bağlı olma ya da bağlılık terimi takım üyelerinin dayanışma derecesini ifade eder.

Takım bağlılığı, grup üyelerinin uyum içinde ve diğer üyelerle birlikte olma isteğinin yanı sıra, amaçlara bağlı kalınmasına ve takımın bir üyesi olarak kalma isteğiyle, üyelerin birbirlerine gösterecekleri saygıya bağlıdır.⁴⁶ Takım yapısının özellikleri ve içeriği bağlılığı etkiler. Takım üyelerinin birbirlerini etkilemeleri önemlidir. Takımın hep birlikte daha fazla zaman harcaması ve takım üyeleri arasındaki ilişkinin miktarı büyük olduğunda takımın bağlılığı yüksek olur. İkincisi amaçların paylaşılmasıdır. Takım üyeleri amaçlar üzerinde anlaşılırsa takımın bağlılığı yüksek olur. Üçüncü olarak takımın kişisel çekiciliğini sağlamak önem taşır. Takımın bağlılığı iki sınıfa ayrılır: moral ve üretkenlik. Takım kararları ve faaliyetlerine üyelerin katılımı, takımın istekliliği nedeniyle üyelik ilişkilerinin sürdürülmesi, arkadaşça takım iklimi ve üyeler arasındaki ilişkilerin artması nedeniyle takımın bağlılığı yüksek olur.⁴⁷

3.1.3. Takım Amacı

Her takımın kendi üyelerini yönlendirmek için bazı amaçlara sahip olması gerekir. Hedefler ve amaçlar, takımların neden var olduğunu ve neler yapmayı umduklarını ifade etmeye yardımcı olurlar. Takım hedefleri çoğu kez takımın kendisinin yaratılması ile tanımlanabilecektir (iş süreçlerini daha efektif yapmak için, işletmenin müşterilerinin ne arzuladıklarını belirlemek için, sorun alanlarını belirlemek ve düzeltmek için, belirli süreçleri yönetmek ve geliştirmek için). Takımın etkin olabilmesi için her bir takım üyesi takımın amaç ve hedeflerini açıkça anlamalıdır.

⁴⁶ Davis, a.g.e., s.422.

⁴⁷ Tamer Keçecioğlu, *Liderlik ve Liderler*, (Kalder Yayınları No.24, 1997), s.77.

Ayrıca amaç ve hedeflerin üzerinde çalışılabilir oldukları konusunda aynı fikirde olmalı ve bireysel adımların, toplantıların, tartışmaların ve kararların amacını anlamalıdır.⁴⁸

Amaçlar ister uzun ister kısa vadeli olsun, takım üyeleri tarafından benimsenir ve üyeler çabalarını bu amaçları gerçekleştirmeye yöneltirler. Amaçlar, takımın potansiyeli ve örgütün kaynakları göz önünde bulundurularak saptandığı için, üyeler tarafından gerçekleştirilebilir olarak algılanırlar. Bu durum, üyelerde başarısızlık korkusuna engel olmanın yanı sıra, sağladığı güven duygusu ile daha üst düzey hedeflere yönelmelerini sağlar.

Belirlenen amaçların üyeler tarafından açıkça anlaşılması ve kabul görmesi, amacın üyelerce çekici bulunmasını sağlamakla kalmaz, amaçların gerçekleşmesi için gerekli olan motivasyonu da sağlar.

3.1.4. Takım Kültürü

Sosyal ve ekonomik olarak az gelişmiş toplumlar, yeterli yönetici, uygun iş dizaynı ve yüksek verimlilik için gerekli olan maddi ekipmanlara sahip olsalar bile, takım çalışmasını geliştirmek kültürel faktörler nedeni ile zor olabilir.⁴⁹

İnsanlar içinde buldukları toplumun kültürel değerlerini üyesi oldukları takımlara da taşırlar. Gelenekler, iş görmedeki farklılıklar, çeşitli davranış kalıpları, kültürel yapının yansıması olarak takımlara iletilir.

Bir takımın başarılı olabilmesi için, bütün olumsuz yansımalar –eğer varsa– takım süreci içinde dönüştürülmeli ve her takım kendi etkinliği sağlamaya yönelik olarak kendi kültürünü geliştirmelidir.

Bütün takımlar zamanla kendi kültürünü oluşturur. Amaçlar ve hedeflerdeki açıklık, bireylerin onları başarma kararlılığı, beklenen davranış normları ve standartları kültürel yapının bazı özellikleridir. Bunlar bazan üyeleri takıma yaklaştırır ve farklı grupların ayırt edilmesini sağlar. Örnek olarak , faaliyetlerin koordine edilişi, anlaşmazlıkların çözümlenme biçimleri, bireylerin inançlarını ve düşüncelerini açıklamada gösterdikleri samimiyet düzeyi de kültürel yapının birer yansıması olarak sayılabilir.⁵⁰

⁴⁸ Bounds ve diğerleri, a.g.e., s. -534.

⁴⁹ Davis, a.g.e., s.423.

⁵⁰ Adair, a.g.e., s.25.

3.1.5. Takım Atmosferi

Takım atmosferi sıklıkla, “arkadaşça, ılımlı (yumuşak), biçimsel olmayan, özgür” gibi özelliklerle “düşmanca , katı, biçimsel, sınırlayıcı” özellikler arasındaki farkı göstermek için grubun “sosyal iklimi” olarak anılır.⁵¹ Anlaşıldığı üzere takım atmosferi, takımın içinde bulunduğu fiziksel koşullardan ziyade, üyelerin grup ortamı hakkında neler hissettiği ve devam eden ilişkilerdeki dostluk, içtenlik, serbestlik duygularını ve düşüncelerini açıkça ifade edebilme gibi olanaklarının varlığına inanıp inanmamaları ile ilgilidir.

Takım atmosferi, üyelere destekleyici ve yaratıcılığı geliştirici bir ortam hazırlar. Bu destekleyici yaklaşım, takıma kendi problemlerin olduğu kadar bir parçası olarak örgütün problemlerine getirilen çözümlere de katılma ve onları kabul etme ayrıcalığını getirir.

3.1.6. Takım Büyüklüğü (Hacmi)

Çalışma takımlarının üye sayıları 5- 12 arasında değişiklik gösterir.. Takımlar çeşitli ve farklı yeteneklerden yararlanmak, takım üyelerinin kendi iyi ve kötü duygularını ifade etmelerini desteklemek ve girişken bir şekilde problemleri çözmek için yeteri kadar büyüktür. Ayrıca takım üyelerinin grubun özel ve yakın bir parçası olduklarını hissetmelerine müsaade edecek kadar küçüktürler.

Genelde bir takım hacimce büyüyorken her bir takım üyesinin diğerleriyle etkileşimi ve diğerlerini etkilemesi daha da zorlaşmaktadır. Takım büyüklüğü (hacmi) üzerindeki bir araştırmanın özeti aşağıdakileri önermektedir⁵².

1. Küçük takımlar (2 ile 4 arasında üyesi olan) daha fazla uyum sergilerler, daha fazla soru sorarlar ve daha fazla fikir alışverişinde bulunurlar. Takım üyeleri birbirleriyle iyi geçinmek isterler. Küçük takımlar daha fazla tatmin ve hoşnutluk bildirir ve daha çok kişisel tartışmalara girerler. Gayriresmi olmaya yönelirler ve takım liderlerine daha az isteklerde bulunurlar.
2. Büyük (geniş) takımlar (12 veya daha fazla üyesi olan) daha fazla anlaşmazlıklara ve fikir ayrıcalıklarına sahip olma eğilimindedirler. Çoğu kez alt gruplar oluşur ve bunlar arasında çatışmalar meydana gelir. Liderlere

⁵¹ Adair, a.g.e., s.22.

⁵² Daft, a.g.e., s. 599

yapılan istek ve talepler daha fazladır çünkü daha çok merkeziyetçi bir karar verme ve daha az üye katılımı vardır. Ayrıca büyük takımlar daha az arkadaşçı olma yönündedirler. Geri çevirme ve devamsızlık büyük bir takımda daha yüksektir. Daha az tatminsizlik, uzmanlık gerektiren görevler ve zayıf iletişim ile bağdaştırıldığı için takım üyeleri takımın ayrıcalıklı bir parçası olduklarını hissetmek ve takım içindeki bir aktiviteye katılmak için çok daha az fırsatlara sahiptirler.

Genel bir kural olarak, büyük takımlar bireyler için ihtiyaç tatminini daha zor hale getirirler. Böylece kişilerin kendilerini hedeflerine adanmaları için daha az sebep kalır. Üye sayısı 5 ile 12 arasında olan takımlar en iyi şekilde çalışıyor gibidirler. Eğer bir takım üye sayısı 20'den fazla olacak şekilde genişlerse, yöneticiler bu takımı herbiri kendi üyeleri ve hedefleri olan alt takımlara bölmelidirler.⁵³

4. ETKİLİ BİR TAKIM OLUŞTURMA

Örgüt geliştirme faaliyetlerinin önemli bir bölümünü takım kurma faaliyetleri, örgüt içindeki değişik takımların etkinliğini arttırma ve iyileştirme çabaları oluşturur. Takım kurma; örgüt üyelerine, iş yapma yöntemlerine, kişilerarası ilişkilere ve grup liderlerinin diğer üyelerle olan ilişkilerine yönelerek grubun etkinliğini saptama ve geliştirme sürecidir. Takım kurma tekniği, iş yapma yöntemleri ve beşeri süreçlerle ilgilenmektedir.⁵⁴ Etkili bir takım için: değerli bir şeyi gerçekleştirme ya da kendilerine verilen önemli bir amaca ulaşma, bağlılık duygularını, birlikte çalışma zevkini ve grup bütünlüğünü sürdürme ve artırma koşullarının yerine getirilmesi gerekir⁵⁵

Takımı etkili kılmanın bir yolu da, takımların çeşitli düzeylerini kullanmaktır. Örnek olarak, eczacılıkla ilgili bir şirket, muhasebeyle ilgili bazı uygulamaları değiştirmek ister. İlk olarak, çeşitli bölümlerin yöneticilerinden oluşan küçük görev takımları, muhasebeye ilişkin değişikliklerin amaçlarını belirlemek üzere toplanır. Bu amaçlar muhasebeci uzmanlardan oluşan bir diğer takıma aktarılır. Bu takım yeni standartlar geliştirmek için çalışır.⁵⁶

⁵³ Daft, a.g.e., s. 600

⁵⁴ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, (Timaş Basım, İstanbul, 1992), s.224.

⁵⁵ Tanıl Kılınç, "Takım Toplantılarında Oynanabilecek Rol ve İşlevler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.26, S.2 Kasım (1997) s.35

⁵⁶ Jeffrey Pfeffer, **Successful Team Building** (Maywood-USA: Alexander Hamilton Institute), 1989.

Bu örnekten de anlaşılacağı gibi örgüt içersindeki takımların farklı amaçlarla kurulması, işletilmesi takım çalışmalarını örgüt için daha verimli ve anlamlı kılacaktır.

4.1.Takım Kurma Hazırlıkları

Örgüt içersinde takım oluşturmada önce yapılacak ilk işlem ihtiyaçların neler olduğunu kestirebilmek ve belirgin sorun alanlarını belirlemektir. Daha sonra uygun müdahale teknikleri ile bunları düzeltmek gereği vardır. Bu kestirim ve değerlendirmelerden sonra yapılacak iş, iyi bir planlama ve bir gelişim programı önermektir. Daha sonra takım ile ilgili çeşitli çalışmalarla üyeler arasındaki destek ve dayanışma ortamı sağlanır. Böylece üyeler program içinde kendilerini daha rahat hissetmeye başlarlar⁵⁷.

Ancak örgüt içersinde daha önce bir takım çalışması yapılmamış ise örgütte takım çalışmalarını başlatmadan pilot çalışma yapılmasında fayda vardır. Buna göre yönetim, örgüt genelinde yaygın bir takım çalışmasına başlamadan önce bir pilot takım çalışması yaparak hem örgütte takım kültürü oluşmasına yardımcı olur hem de o örgüte özgü koşullar altında takım oluşturma hakkında deneyim sahibi olarak, ortaya çıkabilecek sorunlar ve çözümleri hakkında fikir edinir.

Yöneticiler mutlak surette takım çalışmasının nasıl olduğunu okumak, takım çalışması yapılan fabrikaları ziyaret etmek, danışmam şirketler tarafından verilen eğitim çalışmalarına katılmak, görüşmeler yapmak suretiyle bu konuda ayrıntılı bilgi birikimine sahip olmak zorundadırlar.⁵⁸

Takım oluşturmak için:

- Yöneticiler, (özellikle fabrika yöneticisi), takım çalışmasına istekli olanlar arasından seçilmelidir.
- Örgütte takım çalışması için, çalışma ortamı düzenlenir ve üretim hedefleri oluşturulur.
- Örgüt üretiminin tamamı görevlere göre analiz edilir.
- Rutin çalışmaları ve takımı başlatmak için ihtiyaç duyulan diğer bir analiz, denetleme ve yönetim gibi destek sistemlerinde de yapılır.

⁵⁷ Enver Özkalp. "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.13, S.1-2, (1997), s.449.

⁵⁸ Robert B Maddux., *Takım Kurma*, (Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, 1999), s.37.

- Destek ve üretim görevlerinde çalışacak insanlar belirlenerek kayıtlar tutulur ve çalışma grupları düzenlenir.
- Başlatma prosedürleri oluşturulur ve sürekli rehberlik, çalışanlara yapılacak eğitim yatırımı ve örgüt uzmanlığı temeline dayandırıldıktan sonra geliştirilir.
- Bir eğitim programı oluşturulur. Tüm işgörenlere örgüt uzmanları tarafından oryantasyon ve beceri eğitimi verilir.
- Takım kavramı eğitimi (takım kavramının yapısı, prensipleri ve felsefesi) gerçekleştirildikten sonra, karar verme yetkisi, kademeli olarak yönetimden çalışma takımlarına göçerilir.

Takım çalışmalarının gerçekleştirilmesi için söz konusu hazırlıklar ve süreçler oluşturulduktan sonra takımların içsel süreçlerini başlatmalarına izin verilir⁵⁹.

4.2.. Takım Üyelerinin Seçimi

İnsan kaynakları her organizasyonun başarısındaki en önemli faktörü oluşturur. Kaliteli insanlar, verimliliği, karlılığı, büyümeyi ve uzun dönemde organizasyonun varlığını devam ettirebilmeyi sağlar. Takım çalışmasında uygun kişilerin seçimi başarıyı da beraberinde getirir.⁶⁰

Takım üyelerinin seçimi amacıyla örgütte bir takım çalışmasının başlatılacağı ve bu çalışmanın gönüllülük esasına dayandığı haberi işgörenlere duyurulur. Yeterince katılım olmazsa proje uygulanmaz. Takımlar, takım performansı ve içsel süreçleri ile örgütlerde önemli görevler üstlendikleri için bazı özelliklere sahiptirler. Takımın üye sayısı ve üyelerin özellikleri bunlardan bazılarıdır.⁶¹

5-12 kişiden oluşan iş takımlarında iyi bir takım performansı için ideal üye sayısı 7'dir. Belirtilen üye sayısı, takım içi iyi ve kötü duyguların ifadesine, saldırganlık problemlerinin çözülmesine olanak sağlayacağı için yeterlidir. Keza yeterli küçüklükteki takımlarda grup içi samimi bir dostluk havasının oluşturulması daha kolaydır. Büyük bir takımda üyelerin birbirlerini etkilemeleri güçleşmektedir.

Takımlar üzerinde yapılan bir araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir⁶².

⁵⁹ Pfeffer, a.g.e., s.25.

⁶⁰ Robert B Maddux. a.g.e., s.37.

⁶¹ Pfeffer, a.g.e., s.28.

⁶² Pfeffer, a.g.e., s.28.

- Küçük takımlarda (2-4 üye) daha fazla fikir alışverişi görülür. Üyelerin birbirleriyle anlaşabilmesi ve daha çok kişinin tartışmalara katılabilmesi ancak yeterli sayıdan oluşan takımlarda mümkün olur. Küçük takımlarda üyeler, samimi ve etkili iletişim kurabilirler ve taleplerini takım liderine daha rahat iletebilirler.
- Büyük takımlar (12 veya daha çok üye) daha fazla anlaşmazlığa ve görüş farklılığına eğilimlidirler. Bu takımlarda sık sık yan gruplar (klikler) oluşur ve aralarında çatışmalar çıkar. Daha az katılım olacağı için merkezi karar alma eğilimi fazladır. Büyük takımlarda samimi iletişim daha azdır. İş tatminsizliği, işgücü devri ve işsizlik büyük takımlarda daha fazladır. Genel kural olarak bu takımlarda iş tatminsizliği fazla olduğundan üyelerin takım amaçlarına yönelmeleri için daha az sebepleri vardır.

Çalışma takımları için olabildiğince benzeşik üyeler seçilmelidir. Eğer üyeler birlikte rahatlarsa çalışma takımları daha iyi işler, çünkü ortak deneyimler iletişimi kolaylaştırır. Benzeşik grupları seçmenin başka bir yöntemi de, doğal çalışma gruplarından seçmektir. Bunlar becerileri veya perspektifleri paylaşan veya şimdide kadar birlikte çalışma deneyimine sahip işgörenlerdir.⁶³

Seçilecek üyeler, konuyla ilgili bilgi ve uzmanlığa, çeşitli görüş ve temele sahip kişiler olmalıdır (farklılık yaratıcılığı artırır). Problemlerle ilgili olan gruplar ve departmanlardan temsilciler ve birlikte çalışmada başarılı kişiler tercih edilmelidir.⁶⁴

Takım bileşiminin farklılığı veya benzeşikliği hakkında verilecek karar büyük ölçüde takımın yüklendiği görevin özelliğiyle ilgilidir. Eğer görev rutin işlemlere yönelik ise yukarıda savunulduğu gibi benzeşik üyelere oluşan takım tercih edilebilir. Ama genel olarak takımların çözüm üretme yönünde taşıdıkları önem ve fonksiyonları göz önüne alındığında benzeşikliğin çok önem taşımadığı, benzer kişilerin benzer çözümler üreteceği, oysa farklı uzmanlık ve deneyime sahip kişilerden oluşan takımların farklı çözümler üretme olasılığının daha yüksek olduğu görülecektir⁶⁵. Araştırmalar, farklı yaş, cinsiyet ve becerilere sahip heterojen grupların oluşturulmasının başarıyı artırdığını göstermiştir.

⁶³ Pfeffer, a.g.e., s.27.

⁶⁴ Dean Tjosvold, *Working Together to Get Things Done*, (D.C.Heath and Company, Toronto, 1986), s.50

⁶⁵ Pfeffer, a.g.e., s.29

Takım üyelerinin seçiminde çeşitli teknikler kullanılabilir. Bunların içinde yüz yüze görüşmelerle bireyin tercihlerini ve davranış biçimlerini anlama, psikometrik testlerle iletişim, öğrenme, teknik bilgi düzeyini ölçecek testler verme, o kişilerle ilgili başkalarından referans alma, takımdaki rollerin videoya çekilerek adaylara seyrettirilmesi ve suretle bu role talip olup olmadıklarını anlama, takım üyeliğine aday kişileri bir araya getirerek davranışsal simülasyonlar yaptırma sayılabilir. Simülasyonlarda gerçek iş ortamına benzeyen faaliyetler kurgulanarak adayların öğrenme ve birlikte çalışma becerileri, çalışma tarzları, ayrıntılara ne ölçüde dikkat ettikleri değerlendirilir.⁶⁶

Takım üyelerini seçerken yalnızca kabiliyet ve yeteneklerini değil, aynı zamanda üyelerin birbirleriyle nasıl etkileşeceğini de düşünmek yararlıdır. Bireyler kısa vadeli başarıdan çok, daha fazla göze batan uzun takım başarısına inanmalıdırlar. Önemli görevleri başarmada yüksek derecede kapasiteli insanlar olarak kendilerini görmeleri nedeniyle üyelerin birbirlerine saygı duyması ve güvenmesi, belirli bir kişisel farklılığın bütünleştirilmesini son derece önemlidir. Takım üyelerinin seçimi tamamlayıcılık çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Bu, farklı koşullar altında üyelerin birbirleriyle anlaşma, geçinme yeteneğine sahip olunması anlamına gelmektedir.⁶⁷

Çalışan kişi için katıldığı bir takımdan çıkarılmak stresli bir olaydır. Buna rağmen, sonradan üye eklemek, kimin uygun olacağına rasgele karar vererek bir takım oluşturmaktan daha iyidir. Takıma ek üyelerin eklendiği tek durum, takımın etkinliklerine geçici olarak katıldıkları durumdur. Örneğin bir takım, yeni tatil programı oluşturmaktadır, karar verme sürecinde kendilerini dışlanmış hissetmemeleri için etkilenen her bölümden bir üye seçilir. Seçilen temsilci takımın seçilen program hakkındaki görüşlerini kendi bölümüne açıklar.⁶⁸

Etkin takım çalışması için takım üyelerinin bazı temel özelliklere sahip olmaları gerekir.⁶⁹

Esnek Kişilik Yapısı: Bir kişinin değişikliği nasıl algıladığı, o kişinin etkin bir takım oyuncusu olup olmayacağını belirler. Birey yenilikleri kabul ediyor mu? Yoksa katı mıdır? Birey değişikliği bir yarar olarak mı yoksa tehdit olarak mı görmektedir?

⁶⁶ Erençül Bilge, *Kültür Sihirbazları*, (Evrin Yayinevi, İstanbul,1997), s.153.

⁶⁷ Tamer Keçecioglu . "Takım Öğrenimi", *Human Resources*, (Temmuz –Ağustos 2000), s.67.

⁶⁸ Pfeffer, a.g.e., s.29

⁶⁹ Pfeffer, a.g.e., s.30-31

Etkin takım oyuncusu olması gereken kişisel özelliklere sahip olmayan bir işgörenin değerli bir katılımcı olamayacağı akılda tutulmalıdır.

İstek (heyecan): Kötü takım oyuncusunu belirleyen bir özellik de heyecanlı olmamasıdır. İşini sevmeyen bir insan veya takımın ortaya koyduğu soruna ilgi duymayan bir kişi gruba yük olur. Geleneksel düzenlemelerde, çalışanın istekli olmaması daha önemsizdir. Kişi işini yapar ya da yapamazsa, azarlanır veya teşvik edilmez. Bir takımda, bir üyenin ilgisizliği grubu etkiler. Takımın performansını düşürmenin yanı sıra, çatışmaların ortaya çıkmasında neden olur. Takım üyelerini dikkatli şekilde seçerek bazı üyelerin bütün işleri üstlendikleri takımların oluşması engellenebilir.

Özgün kişilerarası yetenekler : İstenilmeyen takım üyesini belirleyen üçüncü kusur (eksiklik), diğer insanlarla etkin olarak ilgilenmemeleridir. İlişki kuramayan, dinlemeyen veya çatışmaların nasıl ele alınacağını bilmeyen bir insan takıma katkıda bulunamayacaktır. İletişim, problem çözme, karar verme, çatışmaları çözme yetenekleri, eğitim yoluyla takım üyesine kazandırılabilir. Ancak üretken bir takım üyesi olabilmesi için, kişinin başkalarıyla çalışabilecek kadar temel yeteneklere sahip olması gerekir.

Bakış Açısı: Takımın bütünlüğünü etkileyen dördüncü denge dar bakış açısıdır. Pek çok insan kişisel ilgiyle biçimlenen bakış açısına sahiptirler. Kendilerine doğrudan yarar sağlayacak işleri yaparlar. Kendilerine somut ödül kazandıracak şekilde çok çalışırlar. Bir takıma katılabilmek için, birey bu kişisel bakış açısını bir kenara bırakmalı ve daha geniş açıdan bakabilmelidir. Takım için ne iyi olacaktır? Kişisel hareketler takımın ilerlemesini nasıl etkiler? Buna ek olarak, iyi takım oyuncularının takımın hedeflerinin ilersine bakarlar ve takımın daha büyük bakış açılarına nasıl uyduğunu ve bunun işletme ve takım amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu düşünürler.

Takımda farklı bakış açıları olacağı için ideal üye seçiminde adaylar şu özellikler açısından da değerlendirilmelidir⁷⁰

- Kendisine ve başkalarına karşı yüksek düzeyde saygı, kişisel güç duygusu,
- Bağlılık, grubun bir parçası olma arzusu, aidiyet duygusu
- Sağlıklı çatışmaya katılma isteği
- Yaratıcılık

⁷⁰ Donald H Weiss, **Başarılı Ekip Oluşturma** (İngilizceden Çeviren .Erhan Tuskan, Rota Yayınları, İstanbul, 1993), s.119.

- Mutabakat arama isteği
- Sorumlu davranış ve görüş
- İşe yararlılık ve ulaşılabilirlik, dikkatli olma
- Açıklık ve içtenlik
- Yardımlaşma ve işbirliği
- Etkili iletişim (bilgi aktarma kadar, dinleme yeteneği)
- Güvenilir ve inanılır olma

Ayrıca diğer üyelerin başarılarını takdir etmekten ve daha fazla sorumluluk veya işten kaçınmayan, problemi çözebilmek için bilgi toplayıcı sorular sorabilen üyeler tercih edilmelidir. Etkili bir çalışma takımı oluşturmak için önerilen bu özelliklerin bütününe aynı anda sahip olan işgören bulmak imkansız olabilir. Bu durumda yapılması gereken, potansiyel sahibi üyelerin seçimine dikkat etmektir. Bu üyelerin geliştirilecek becerileri saptanarak uygun eğitim programları ile iyi bir takım oyuncusu olabilmelerine yönelik beceriler kazandırılabilir.

4.3. Takım Liderinin Seçimi

Bir takımın performans düzeyi ve niteliği, o takımın liderleriyle yakından ilgilidir. Başarılı bir takım çalışmasında etkin bir liderin yaşamsal bir önemi vardır. Çünkü, liderlik takım performansını organize edici, yönlendirici ve motive edici bir fonksiyona sahiptir. Ayrıca takım lideri takımın ve takım üyeliğinin devamında etkili bir konuma sahip olduğu için takım üyeleri arasında etkileşimin ve iletişimin eksikliğini sağlamada da daha fazla sorumluluk taşır. Takım lideri, özellikle takım içi çatışmaları azaltma ve yatıştırma görevini üstlenmektedir⁷¹. Takım çalışması çatışmaya dayalı, duygularla yüklü ve bilgili olmayı gerektiren bir çalışma biçimidir. Üyelerin, farklılıkları ortaya koymayı ve fikirleri bütünleştirmeyi duygusal olarak kolaylaştırabilecek bir takım liderine ihtiyaçları vardır. Tüm üyelerin kolaylaştırıcı becerilere sahip olmaları oldukça yararlı olsa da, kolaylaştırma rolünü birinin üstlenmesi daha iyidir. Çünkü kolaylaştırma görevini etkin bir şekilde yerine getirme, dinleme, iletişim kurma, geleceği öngörme, müdahalede bulunma, müzakereye girme, öğrenme ve öğretme gibi bir dizi beceriye sahip olmaya bađlıdır⁷².

⁷¹ Hüseyin Özgen. "Ekip Çalışması ve Liderlik", **Ekopol**, (Nisan-Haziran 1999), s.56.

⁷² Anne Donellon, **Takım Dili**, (İngilizceden Çeviren: Osman Akınhay, Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998), s.309.

“Liderler takımlarıyla, takımlar liderleriyle güçlüdür” ifadesi günümüz iş dünyasının lider ve takım kavramlarına ayrılmaz bir bütün olarak baktığını göstermektedir. Bazı yazarlar bu cümleyi “Başarılı liderlerin başarılı takımları, başarılı takımların başarılı liderleri vardır” biçiminde de ifade etmektedir.

Takım liderleri, zengin ve çok yönlü düşünce yapısına sahip dürüst insanlar olmalıdır. Zengin düşünce yapısına sahip olmak onları sürekli kıyaslamalar yapma durumunda kısılıp kalmaktan korur, politik oyunlar oynama gereği duymazlar, güvenlikte olmaları kendi iç yapılarından kaynaklanır. İkelere öncelik tanımaya devam ettikçe daha fazla bilgelik, güç, güvenlik ve liderlik özelliği kazanırlar. İkelere öncelik tanıyan takım liderleri, vizyon, misyon, strateji, kurumsal yapı, sistem ve işlemleri en fazla katkıyı elde edecek şekilde sıraya koyduklarında iyi birer model ve öğretici olurlar.⁷³

Etkin liderler vizyon yaratmaktan öte anlamlı bir vizyon yaratabilmelidir. Önemli olan ve oyuncularını işlerin çevresel bölümüne değil, merkezine koyabilen bir vizyondur. Vizyon paylaşılmalıdır. Paylaşılmasının tek yolu da bunun vizyonla ilgili herkese anlamlı gelmesidir. Liderler davranışsal açıdan bu vizyona uyan adımları belirlemeli ve bu adımlara uyan takım üyelerini ödüllendirmelidir.⁷⁴

“Başarısızlığa uğrayacak olan sadece takımdır” inancı liderle başlar. Takım liderleri, amaç ve hedeflere bağlılık ve üyelerinin kendilerine güvenmeleri için gerekli şartları hazırlarlar. Takımın kollektif yeteneklerini ve yaklaşımını güçlendirirler, dışarıdan empoze edilen engelleri kaldırır ve diğerleri için fırsatlar yaratırlar. En önemlisi, takımın diğer bütün üyeleri gibi, takım liderlerinin kendileri de gerçek iş yaparlar. Ama çalışanların bütün bu yönlerinde, kendi hareketlerinin takımı nasıl etkileyeceğini ve kendi sabrının takıma nasıl enerji vereceğini bilir veya keşfederler⁷⁵.

Etkili çalışma takımı oluşturmada önemli faktörlerden biri de takımı başarılı bir şekilde hedeflere yöneltecek liderin seçimidir. Etkili bir çalışma takımı liderinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir⁷⁶.

- Sonuçlara yönlenmiş
- İyi örgütleyici

⁷³ Özgen. a.g.m., s.56.

⁷⁴ Bennis Warren, **Liderlerin Lideri Olmak**, (Geleceği Yeniden Düşünmek, Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, İstanbul, 1997), s.135.

⁷⁵ Katzenbach ve diğerleri a.g.e., s.49.

⁷⁶ Pfeffer, a.g.e., s.126

- Diğerlerine karşı saygılı
- Motive edici
- Hızlı ve açık düşünme yeteneğine sahip
- Sözel akılcılık (ifade edebilme)
- Verileri özetlemede başarılı
- İstekli
- Tarafsız olabilen
- Sabırlı
- Analitik (çözümleyici)
- Duyarlı
- Diğerlerinin konuşmasına izin verici
- Dinleyici
- Hassas durumlarda taktik gösterici
- Kararlı
- Takım kavramlarını anlayan
- Sorular soran (sorgulayıcı)
- Açık fikirli
- Öz güveni olan
- Kritik durumları, faktörleri tanıma
- Kendi rolüne eleştirisel bakma
- Yaratıcı
- Diğerlerini cesaretlendirici

Yukarıda sıralananların yanı sıra liderliğin önemli özelliklerinden birisi de empatidir. Takım çalışmasının giderek yaygınlaşması, globalleşmenin hızla genişlemesi ve yetenekli kişilere duyulan ihtiyacın giderek artması empatiyi zorunlu kılmaktadır. Takım çalışmasında duygular çok önemlidir. Üyelerin bir konsensüse varması son derece zordur ve takımdaki üye sayısı arttıkça daha da zorlaşır. Az sayıda üye içeren takımlarda bile taraflar oluşur ve çekişmeler yaşanır. Takım lideri herkesin görüşünü sezmeli ve anlamalıdır.⁷⁷

⁷⁷ Daniel Goleman,. "Lideri Lider Yapan Nedir", **Power Dergisi**, (Harvard Business Review, Ocak,1999), s.76.

Etkili bir takım liderliğinin bazı temel prensipleri vardır.⁷⁸:

- Biz kavramı üzerinde düşünme: Takım çalışmasının temeli birlik olmaktır.
- Üyelere yardım eder ama kurtarıcı değildir.
- Takım üyelerine ödeme yapmaya dikkat etme: Bu onları kişisel ilgilerini çekmede ve motive etmede tutulan iyi bir yoldur.
- Otoritenin gösterişinden vazgeçme: Takım üyeleri ve liderler arasında gereksiz ayrımlar yaratmama.
- Uygun eğitimi edinme (elde etmek) takım üyeleri bazen iletişim ve diğer kişisel becerilerde eğitime ihtiyaç duyar.
- Takımın görev üzerinde odaklaşmasını sağlama. İyi bir lider daima, önemli hedeflere takımın dikkatini çeker.
- Sıkı çalışmanın karizmadan daha önemli olduğunu bilme önemlidir. Liderlik, şahsi kişilik özelliklerini sergilemek değildir, ayrıca güç de gerektirir.
- İyi bir organizatör olma. Takımın üyelerinin faaliyetlerini koordine etme ve şekillendirme.
- Takımın güvenini kazanma:
- En iyi yol, adil ve tutarlı olmaktır.

Takım liderliğini takım üyeliği ile dengelemek önemlidir. Etkin takımlarda tüm takım üyeleri takımın gerek duyduğu işlere katkıda bulunmak için var güçleriyle çalışmalıdır, bu sorumlu üyelik olarak adlandırılabilir. Takım liderinin rolünü ölçüsüz bir şekilde belirleyen tasarımlar, takım üyelerini karar alma ve çatışmaların çözüm konularını lidere bırakmaya teşvik ederler. Dahası bu tür bir sakınlı bir tutuma girmek takım üyeleri için doğal ve kolaydır, çünkü lidere daha fazla sorumluluk ve inisiyatif tanıyan hiyerarşik tasarıma da uygun düşecektir⁷⁹.

Takımda liderin seçimi oylama ya da ortak onay şeklinde iki temel yolla olabilir:

- **Oylama:** Oylamayla seçimde en fazla oy ölçüt alınır. Takımda lider seçimi yapılırken, şu durumlardan bir ya da bir kaçı söz konusuysa oylama tercih edilmelidir.⁸⁰
- Politik olarak diğerlerinin üzerinde bir üye atamak iyi bir fikir olmayacaksa,

⁷⁸ Pfeffer, a.g.e., s.126

⁷⁹ Donellon, a.g.e., s.308.

⁸⁰ Gerald M. Weinberg, *Becoming A Technical Leader*, (Dorset house Publishing, Newyork, 1986), s.188

- En bilgili kişinin kim olduğunu önceden bilinmiyorsa
- Çeşitli güçlerin bir araya gelmesinden çekiniliyorsa
- Açık bir tartışmada çeşitli güçlerin bir araya gelerek diğerlerinin hakimiyet altına alınmasından çekiniliyorsa,
- Hiç kimse bireysel sorumluluk almaya istekli değilse
- Kararların bir bölümüne herkesin isteyerek katılması önemliyse lider seçiminde oylama yöntemi gereklidir.
- **Ortak Onay** : Oylama gereği olarak belirtilen gerekçeler yoksa lider belirlemede önerilen yol, her bir grup üyesinin tasdik ettiği liderin ortak bir onayla seçilmesidir.

4.4. Takımın Eğitim İhtiyacının Saptanması

Geleneksel yönetim anlayışında; **çalışanlar+makinalar=yeterli süreçler** denklemi gerçekleşir. Bu denklemde eksik olan yön, etkili teknolojiyi kullanacak insanların eğitim ihtiyacı ve takım çalışmasıdır. Eğitim, üretim ve kaliteye ait becerilerin kazanılmasını sağlar. Teknolojiye harcanan tek bir liraya karşılıklı işletmeler becerikli ve verimli bir yöntemle teknoloji kullanan insanların eğitimine iki ya da üç lira harcayabilir. Hedef, eğitim ve teknolojinin uygun karışımını sağlamaktır. Bu nedenle yukarıdaki denkleme bu şekilde yineleyebiliriz:

Takım Çalışması+Eğitim+Teknoloji=Yeterli Süreçler

İyi eğitilmiş elemanlar daha etkin takım üyeleri olurlar. ve takım çalışmalarına katkıda bulunma kabiliyetlerine güvenirlir. Diğer takım elemanlarını desteklemenin için önemli olduğunu bilirler.

Organizasyonun ihtiyaçları konusundaki bilgiler ve iş dağılımının kontrolü gibi kaynaklar, çoğu zaman yalnızca amirlerin istifadesine açıktır. Takım performansını arttırmak isteyen her lider, takım elemanlarının ihtiyaç duyduğu eğitimle yakından ilgilenmelidir.⁸¹

Wright ve Baruchle adlı yazarlar, takımın eğitimine ilişkin ayrıntılı bir program oluşturma gereğinden söz ederler (Teaming Up for Quality, training and Development, Eylül 1994).programın başında, öncelikli olarak takım üyelerine oryantasyon verilmelidir. Takıma yeni katılan üyelerin işi kavrayamamaları ve şaşkınlıkları, kayıplara yol açtığı için, işleriyle resmin bütünü arasındaki bağın kurulması

⁸¹ Maddux., a.g.e., s.38.

gerekmektedir. Oryantasyon, takım üyelerine olaylara daha geniş bir açıdan yaklaşımlarını sağlayarak iyileştirme fırsatlarını yakalamamalarına yardımcı olmaktadır. Oryantasyon, şirketin geçmişinin anlatılması, misyonunun açıklanması ve çeşitli süreçlere ilişkin operasyonların tanıtımını içerir. Söz konusu olan yeni kurulmakta olan bir takım değil de mevcut takıma yeni bir elemanın katılmasıysa yukarıdaki bilgilere ek olarak bu elemana takımın oluşum aşamaları ve takımdaki davranış tarzları da anlatılır.

Takımın yapacağı ilk toplantıda prosedürler açıklanmalı ve iletişim teşvik edilmelidir. Toplantılarda takım üyeleri tarafından sergilenmesi gereken roller prosedürel işlevleri yürütmek için tartışma yönetici ve takımın hafızası görevini görecektir. Bu rolleri yürütecek olan kişiler, tümüyle takım tarafından seçilmelidir.

Eğitim programının kapsamına teknik beceriler, davranışsal beceriler ve prosedür bilgileri girer. Takımdaki her yapılacak faaliyet için, iş analizleri yapılmalı ve bu faaliyeti gerçekleştirmeye yarayacak teknik ve davranışsal beceriler elemanlara kazandırılmalıdır. Örnek olarak, bir satış elemanı, önce satacağı ürünü çok iyi tanımalı, ardından müşteri karşısında bu ürünü satmak için gerekli davranışsal becerilere sahip olmalıdır. Bunlar, araştırıcı sorularla müşterinin gereksinimlerini anlamayı, ilgisini uyandırmayı, itirazlarını cevaplandırmayı, çapraz satış yapabilmeyi ve satış görüşmesini sonuç alacak biçimde bitirmeyi içerir. Bu beceriler kazandırıldıktan sonra, takım üyesinin takımda ve kurumda uygulanacak prosedürlere ilişkin bilgilendirilmesi gerekir ki, müşteriye olmayacak bir takım sözler vererek işleri aksatmasın. Bu bilgi ve beceriler kazandırılmadan takımı görevlendirmek, hata yapılmasına zemin oluşturmaktır.⁸²

Eğitim çalışmalarının ilk adımı, iş tanımlarının yapılmasıdır. İşletmenin diğer bölümlerinde çalışanların ne yaptıkları ve nasıl yaptıkları konusunda, üyelerin bir fikirleri olmayabilir. Bu nedenle takım üyeleri örgütün diğer bölümlerindeki çalışmalarla ilgili eğitim almalıdır (iş zenginleştirme ve iş rotasyonu).

Herhangi bir takımın eğitim ihtiyaçları için, öncelikler tespit edilerek işe başlanır. Takımların eğitiminde, sınırlandırılmış beceri kalıplarına dayanan kısa modüller, çalışanlara küçük bir zaman kaybıyla iş başında yol gösterebileceklerdir.

⁸² Erengül, a.g.e., s.153.

Takım oyuncularının en önemli eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunun belirlenmesinde dört noktaya dikkat edilmelidir.⁸³

1. İlk olarak; takımda karşılıklı güven ortamının oluşabilmesi için, üyelere, iletişim ve geribildirim becerileri kazandırma eğitimi verilmelidir.
2. Kişilerarası ilişkiler bir sonraki anahtar noktadır. Üyeler, diğerlerinin davranışlarından sorumlu olmayı, işbirliği içinde çalışma becerileri ve orta noktayı bulmayı değil çatışmaları çözümlenmeyi öğrenmelidir.
3. Her biri diğeriyle nasıl yüzleşeceği konusunda grup becerilerine gereksinim duyar. Üyeler arası ilişkiler daha çok bir aileye benzemelidir.
4. Denetçi eğitimi: Yöneticilerin bazı denemelerinden vazgeçmeleri ve farklı bir şekilde yönetme becerisi kazanmaları gerekir. Bunu gerçekleştirmenin tek yolu, denetçilerin eğitimidir. Etkili yönetim takımları, karışık problemler, üretim planlaması, performans değerlendirme ve denetleme becerilerine yeni bir bakış açısıyla oluşturulabilir.⁸⁴

Takım üyelerinin en önemli eğitim ihtiyaçları tespit edildikten sonra eğitim için, çalışmalarını durdurmalarına izin verilerek takım kavramlarının yerleştirilmesine çalışılır. Sürekli eğitim başarılı bir takım çalışması için gereklidir. Eğitimlerini düzenli bir biçimde sürdüren takım üyeleri teşvik edilmelidir.

4.5.Oluşturulan Takımların Görevleri

Takımlar, sık sık ortaya çıkan problemlerle ilgili olarak şekillendirilirler, bu tür takımlar grubu etkileyen problemleri tartışmak için günlük veya haftalık olarak toplanırlar. Takımların görevleri örgütün hiyerarşik yapısında yer alan problemlere göre değişiklik gösterir. Takımlar; tüketiciler, müşteriler, bölge sorunları, fonksiyonlar, süreçler, ürün veya proje geliştirme gibi çeşitli faaliyet alanları için kurulabilirler.⁸⁵

Takım üyeleri; ilişkilerini geliştirmek, çabalarını koordine etmek, işleve karar vermek, zorluk ve çatışmaları çözmek ve karara nasıl katkıda bulunacaklarına karar vermek ve takım görevini tamamlamak zorundadır.⁸⁶

⁸³ Pfeffer, a.g.e., s.35-36

⁸⁴ Cavide Uyargil. "Teknolojik Gelişme Sürecinde Gözetimcilerin Değişen Rol ve İşlevleri" **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 15:1, (1986), s.120.

⁸⁵ Dinçer, a.g.e., s.224

⁸⁶ Tjosvold, a.g.e., s.47

Takım görevinin, grup üyelerinin gösterecekleri çabayı etkileyerek takımın başarısını etkileyeceği varsayılır. Takım üyelerinin yüksek bir şekilde motive edilmesi, böylece yüksek çalışma düzeyi tutturmalarını sağlamak için takım görevi şu özellikleri taşımalıdır:⁸⁷

1. Takım görevi başarılı sonuç için pek çok becerinin kullanımını gerektirir (beceri çeşitliliği)
2. Takım görevi işin bütünsel ve anlamlı parçasıdır (görevin tanınması)
3. Görevle ilgili takım işinin sonuçları örgüt içinde ya da dışındaki diğer insanlara önem arzeder (görevin önemi)
4. Takım görevi üyelerin işi beraberce nasıl başaracaklarına karar verme konusunda değerli bir serbestlik sağlar
5. Takım bir bütün olarak, grubun performansının yeterliliği konusunda işin kendisinden ziyade güvenilir bilgiye ihtiyaç duyar

4.6 Takımın Çalışması

Takım genellikle önemli, somut ve karmaşık bir problemle görevlendirildiği için üyelerin tümünün katılımını gerektirir. Takım üyeleri görevi tartışarak, takımlarının genel hedefini anlar, görevi tamamlamalarının kendileri ve diğerleri için ne kadar önemli olduğunu görür ve ona ulaşmayı vaadederler. Takım üyeleri bilgilerini paylaşırlar, fikirlerini birleştirirler, problemleri tartışarak, çatışmaları idare ederler ve işin tamamlanması için birlikte çalışırlar. Takım üyeleri işbirliği açısından bir diğerine bağımlı olduklarının farkına varırlar, takımın başarısından dolayı hepsi ödüllendirilirler ve başarısızlıktan hepsi sorumludur.⁸⁸

Takım faaliyetleri temelde iki değişik amaç üzerinde yoğunlaşır: Teşhis toplantıları ve takım kurma toplantıları. Teşhis toplantıları, “Nereye gidiyoruz” ve “Nasıl yapıyoruz?” gibi soruların sorulduğu ve grubun başarısının genel bir değerlendirilmesinin yapıldığı toplantılardır. Takım kurma toplantıları, grup etkinliğini geliştirmek amacıyla grubun görevlerini, ilişkilerini ve süreçlerini daha iyi yönetmek amacıyla yapılır.⁸⁹

⁸⁷ Dinçer, a.g.e., s.224

⁸⁸ Tjosvold, a.g.e., s.50.

⁸⁹ Dinçer, a.g.e., s.227.

Takımlar şu çalışma yöntemlerini kullanırlar:⁹⁰

a. Bireysel Çalışma: Her bir üye, belirledikleri 10 tane sorun üzerinde tek başlarına sıralama yaparlar. Bunlar daha sonra çeşitli takım aşamalarının gözden geçirilmesinde temel bir zemin oluşturma olanağı verir.

Üyelerin bireysel olarak yaptıkları sıralamalar, diğer örgütsel yöntemlerle bir karşılaştırma olanağı verir. Eğer grup yöntemi tek başına çalışmaktan daha iyi olamıyorsa, üyeler tek başlarına çalışmalıdır.

b.Oylama: Her birey sıralama işlemini yaptıktan sonra karar vermeksizin oylama yapılır. Oylama sonucunda takım bilgileri bir araya toplanarak ikinci bir sıralama yapılır. Herkes tarafından kabul edilecek bir karar vermek istenirse en basit yöntem, tartışmasız oylama yapmaktır. Bu yöntem psikolojik faktörlerden arınmış mekanik bir yöntemdir. Oylar toplandıktan sonra her takım kendi sorun çözme grubunu oluşturur.

Takımın karar vermesinde oylama istikrarlı bir metotttur, genellikle ortak varılan anlaşmalı bir karardan daha iyi çalışır. Oylama, lider eğer zayıf bilgiliyse tercih edilecek bir karar tekniğidir. Lider, sınırlı bilgiye sahip ama diğer takım üyelerinden bilgi almaya isteksizse veya bu konuda yeteneksizse oylama takımda karar verme için iyi bir yoldur. Diğer taraftan oylama, takım iyi çalıştığı zaman, diğer stratejilerden daha kötü bir karar üretmektedir. Üyeler yeterince bilgilendirilmiyorsa veya üyelerarası bilgi akışı yoksa oylama, bir dezavantaj olabilmektedir.⁹¹

c.Güçlü Lider: Bir takım kurulurken, takım üyeleri güçlü bir lideri örnek alır. Liderin görevi her takım üyesinin fikirlerini dinlemektir. Özellikle kişisel tercihlere uygun, son olarak sıralanan kararları uygulamaya koyar.

Kararların kalitesi liderin tarzına ve bilgisine bağlıdır. Lider değişime direnç gösteren kişilerin kanılarını değiştirebilir ama az bilgileri varsa korkunç hale getirir. Değişim konusunda takım üyeleri bilgilendirilirse değişime direnç azalır, az bilgilendirilirse dirençleri artar. Daha az direnen liderler takım üyelerinden bilgi almak suretiyle etkili olabilirler. Bu liderler oylama skorundan daha yüksek bir uygunlukta genel onay skoruna benzeyen bir skor üretirler. Lider kendi fikirlerine aykırı fikirlerin de ortaya konmasına izin verdiği durumlarda takım skoru yükselmektedir.

d. Ortak Onay: Ortak onay yönteminde, takımdaki herkes takımın kararları hakkında aynı fikirde olmalıdır.

⁹⁰ Weinberg, a.g.e., s.187.

⁹¹ Weinberg, a.g.e., s.189.

Takım üyeleri ortak kararı oluşturmadan önce yapılan sıralamada aynı fikirde olursa bir konsensus sağlanabilir. Uyumlu karar verme deneyimi yapmamış insanlar için bu yöntem hem zaman kaybı hem de hayal kırıklığı yaratabilir. Tipik yüksek düzeyde kararlar üretmek problem çözme liderine bağlıdır.

Takım üyeleri şu yol gösterici kuralları takip etmelidirler:⁹²

- Her detayın ve herkesin tam bir onayına ihtiyaç duyulmayacağı akılda tutulmalıdır. Fakat takımın her bir üyesi önerilerin sıralanmasında, prensipte aynı fikirde olmalıdır.
- Üyeler kendi fikirlerini tartışmaktan sakınmamalıdır. Çünkü bunlar kendi fikirleridir. Bunun yerine her durum mantık ve gerçekler çerçevesinde ele alınmalıdır.
- Sadece çatışmadan kaçınmak için üyeler kendi kararlarını değiştirmekten çekinmemelidir. Diğerlerini ana fikir değişikliğine dayanak olacak şekilde düşüncelerini aktarmaları için cesaretlendirmelidirler.
- Üyeler kararlarını değiştirmeden önce mantık ve gerçekleri kullanmaları için cesaretlendirilmelidir.

Takım toplantılarında örgütsel yapı, süreçler, örgüt kültürü, planlama gibi çeşitli amaçlar üzerinde durulur. Bu amaçlar ortaklaşa belirlenerek üyelerin görüş ve isteklerini açıklıkla ifade etmeleri sağlanır. Ele alınan sorun çözüldükten sonra problemin tekrar ortaya çıkmaması için belirli dönemlerde bir araya gelme kararıyla grup çalışması sona erdirilir.⁹³

Bir takım içerisindeki herkes görevini en iyi şekilde yapmayabilir. Takımın başarısı üyelerin hep birlikte çalışma alışkanlıklarına ve istekli olmalarına bağlıdır.

Bir takım çalışması sürecinde aşağıda belirtilen durumların varlığı halinde yetersiz takım çalışmasının olduğu düşünülebilir.⁹⁴

- Takımın verimliliğinde azalma
- Takım üyeleri arasında şikayet ve sorun ifadelerinin artması
- Görevlerin karmaşık, talimatların eksik olması ve ilişkilerin istenen düzeyde olmaması
- Takım üyeleri arasında çatışmaların ve düşmanlık duygularının artması

⁹² Weinberg, a.g.e., s.189.

⁹³ Dinçer, a.g.e., s.227.

⁹⁴ Kılınç, a.g.m., s.361.

- Takım üyelerinin başarılacak göreve ilişkin ilgisizliklerinin veya sorumluluklarını yerine getirmedeki isteksizliklerinin artması
- Kararların yanlış anlaşılması veya gereğince yerine getirilememesi
- Canlandırıcılık, yaratıcılık ve yenilik gibi öğelerin azlığı veya alınan kararların yetersiz bir nitelik göstermesi
- Takım liderine karşı aşırı bağımlılık veya sürekli olumsuz tepkide bulunma durumlarının varlığı
- Takım içersinde çeşitli alt grupların belirmesi
- Tüketicilerden veya kullanıcılardan gelen, takımın ürün hizmetlerine ilişkin şikayetlerin artması
- Takımın maliyetlerinin sürekli olarak önemli ölçüde artması
- Takım liderinin zamanının büyük bölümünü beşeri sorunlarla ilgilenmeye harcadığını algılaması

Ayrıca şu belirtiler de yetersiz takım çalışmasının olduğunu gösteren ipuçlarıdır:⁹⁵

- Üyelere fazla iş yüklenmesi (başaramayacakları kadar görev üstlenme)
- Zayıf programlama
- Eşit olmayan iş taksimi
- Zayıf haberleşme akışı
- Yatay ilişkilerdeki zayıflık
- Rol tayinleriyle ilgili karışıklık
- Formal iletişim kanallarının fazla olması
- Üyelerin inisiyatif sahibi olmaması.

Sonuç olarak bir takımın yetersiz takım çalışması yaptığını ele veren en belirgin özellikler şunlardır:

- Üyelerin rollerini zorla kabul ettirilmiş gibi algılamaları
- Takımda savunucu iletişimin artması
- Diğer üyelere karşı güvensiz ve şüpheli tutumlarda artma
- Takımın görev başarımı yerine daha çok görevle ilgili süreçlerle ilgilenmeleri

⁹⁵ Pfeffer, a.g.e., s.22-23.

- Çalışma tarzında esnekliğin yerini katı çalışma normlarının alması
- Ortak karar alma süreçlerinde uzama veya karar alamama
- Takımda çatışmaların artması veya çatışmaların bastırılarak çözümlenmeye çalışılması
- Görev başarımı için gerekli bilgilerin paylaşılmaması
- Takım toplantılarının zamanında ve gerektiği gibi yapılamaması
- Takımın verimliliği ve aldığı sonuçların tatmin edici olmaması

Takım üyeleri zaman zaman takımın yeterliliğini sorgulayacak toplantılar yaparak yukarıda sözü edilen belirtilerin varlığını ve gözlenme sıklığını araştırmalıdır. Eğer söz konusu belirtiler sıklıkla gözleniyorsa yetersiz takım çalışmasının varlığından bahsedilebilir. Bu durumda ya takımın çalışmalarına son verilerek yeni bir yapılmaya gidilmeli veya varolan sorunların çözümlenmesi için bir süre takımın başarması beklenen görev ertelenerek, takımı yeniden etkili ve verimli yapacak önlemler alınmalıdır.

4.7. Takım Çalışmasının Sonuçları

Başarılı bir takım çalışmasının sonuçları üç grupta toplanabilir.⁹⁶

- Bir ya da daha fazla kişiyi etkileyen sonuçlar: Takım çalışması, takım üyelerinin veri toplama ve problem çözmede etkili olan otorite, kontrol ve güç yollarını anlamalarını sağlar.
- Grubun çalışma ve davranışını etkileyen sonuçlar: Takım kurma faaliyetlerinde bazen takımın hedeflerini saptamak veya yapılması gereken kısa ya da uzun dönemli hedefleri belirlemek ön planda yer alır.
- Örgütün diğer bölümleriyle grup arasındaki ilişkileri etkileyen sonuçlar: Takım sürecinde üyeler takımın dışındaki örgüt üyeleriyle olan ilişkilerini, sorun çözme tekniklerini ve haberleşmeyle ilgili çalışmaları da denemiş olurlar.

⁹⁶ Dinçer, a.g.e., s.228.

Takım çalışmasının en büyük etkisi, örgüt kültüründeki iyileşme ve örgütsel etkililiğin artması üzerinde görülür. Etkili problem çözme teknikleri, yeni iş becerileri, kişiler arası etkili iletişim becerileri vb. ile donatılmış işgörenler, sadece takım içersindeki ortamda değil, örgütün diğer bölümleriyle olan ilişkileri yoluyla da değişme ve gelişmeye neden olacaklardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE TAKIM ÇALIŞMALARININ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. YETERSİZ TAKIM ÇALIŞMASININ BELİRTİLERİ

Takım çalışmalarında zaman zaman sorunlar ortaya çıkabilir. Lider veya yüksek düzeydeki bir yönetici, takım üyelerinden birisi veya bir danışman takımın iyi bir biçimde çalışmadığını, sorunlarının olduğunu farkına varır. Bu belirtiler takım çalışmasının yetersiz olduğunu bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir takım çalışması sürecinde aşağıda belirtilen durumların varlığı halinde yetersiz takım çalışmasının olduğu düşünülebilir.⁹⁷

- Takımın verimliliğinde azalma
- Takım üyeleri arasında şikayet ve sorun ifadelerinin artması
- Görevlerin karmaşık, talimatların eksik olması ve ilişkilerin istenen düzeyde olmaması
- Takım üyeleri arasında çatışmaların ve düşmanlık duygularının artması
- Takım üyelerinin başarılacak göreve ilişkin ilgisizliklerinin veya sorumluluklarını yerine getirmedeki isteksizliklerinin artması
- Kararların yanlış anlaşılması veya gereğince yerine getirilememesi
- Canlandırıcılık, yaratıcılık ve yenilik gibi öğelerin azlığı veya alınan kararların yetersiz bir nitelik göstermesi

⁹⁷ Kılınç, a.g.m., s.361.

- Takım liderine karşı aşırı bağımlılık veya sürekli olumsuz tepkide bulunma durumlarının varlığı
- Takım içersinde çeşitli alt grupların belirmesi
- Tüketicilerden veya kullanıcılardan gelen, takımın ürün hizmetlerine ilişkin şikayetlerin artması
- Takımın maliyetlerinin sürekli olarak önemli ölçüde artması
- Takım liderinin zamanının büyük bölümünü beşeri sorunlarla ilgilenmeye harcadığını algılaması⁹⁸
- Üyelere fazla iş yüklenmesi
- Eşit olmayan iş taksimi
- Yatay ilişkilerdeki zayıflama
- Üyelerin inisiyatif sahibi olmaması⁹⁹.
- Takımda savunucu iletişimin artması
- Diğer üyelere karşı güvensiz ve şüpheli tutumlarda artma
- Takımın görev başarımı yerine daha çok görevle ilgili süreçlerle ilgilenmeleri
- Çalışma tarzında esnekliğin yerini katı çalışma normlarının alması
- Ortak karar alma süreçlerinde uzama veya karar alamama
- Görev başarımı için gerekli bilgilerin paylaşılmaması
- Takım toplantılarının zamanında ve gerektiği gibi yapılamaması
- Takımın verimliliği ve aldığı sonuçların tatmin edici olmaması
- Karşılıklı anlayış eksikliği
- İletişim aksaklığı
- Ne yapılacağının ayrıntılı olarak belirlenmemesi
- Gelenekselleşmiş iş görme usullerinden vazgeçememe veya aşırı güvenme
- Üyelerde takıma aitlik duygusu olmayışı
- Takım içersinde gizli saklı işlerin yapılması (takım duygusunun eksikliği)
- Önceki çalışmanın yarattığı hayal kırıklığı ve kötü etkileşimler düşmanca tavırlar¹⁰⁰

⁹⁸ Kılınç, a.g.m., s.361.

⁹⁹ Pfeffer, a.g.e., s.22-23.

¹⁰⁰ Kılınç, a.g.m., s.196

Takım çalışması teorisine göre herkesin fikirleri o konuda uzman olmasalar bile önemlidir. Bazılarının diğerlerine göre çok daha baskın olması değerli kaynakların kullanılmaması anlamına gelir. Bu şekilde eşit olmayan bir katılımın varlığı da takımın etkin çalışmadığının bir belirtisi olmaktadır¹⁰¹

Takım üyeleri zaman zaman takımın yeterliliğini sorgulayacak toplantılar yaparak yukarıda sözü edilen belirtilerin varlığını ve gözlenme sıklığını araştırmalıdır. Eğer söz konusu belirtiler sıklıkla gözleniyorsa yetersiz takım çalışmasının varlığından bahsedilebilir. Bu durumda ya takımın çalışmalarına son verilerek yeni bir yapılanmaya gidilmeli veya varolan sorunların çözümlenmesi için bir süre takımın başarması beklenen görev ertelenerek, takımı yeniden etkili ve verimli yapacak önlemler alınmalıdır.

2 TAKIM ÇALIŞMALARININ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Takım çalışmasıyla ilgili sayısız başarılı denemelere çağdaş yönetimdeki yerine ve önemine rağmen, birçok yönetici ve araştırmacı bu konuya şüpheyle yaklaşmışlardır. Takım çalışmalarına duyulan şüphe; takım çalışmaları hakkındaki bilgi eksikliği, takımları etkili çalışma yollarının bilinmemesi, takım çalışmasına engel olan faktörlerin farkına varılamaması veya bertaraf edilememesinden kaynaklanmaktadır.

Yukarıda yazıldığı üzere yetersiz takım çalışmasına sebebiyet veren sorunlar takımların verimliliğin minimum düzeye indirerek takım verimliliğini olumsuz etkiler. Daha ayrıntılı olarak gruplanabilecek bu sorunlar; 1- Örgütsel faktörler, 2- Yönetimsel Faktörler, 3- Çalışanlardan Kaynaklanan Faktörler olmak üzere ayrıntılı olarak incelenebilir.

2.1 Örgütsel Faktörler

Örgütsel yapı biçimsel olarak belirlenmiş örgütsel tasarımlar ve ilişkiler ağıdır. Örgütü oluşturan tüm sistemlerin birbirleriyle olan kalıcı ilişkileri örgütsel yapının öğelerini oluşturur. Ast-üst ilişkileri, iletişim biçimleri, ulaşılabilecek hedeflerle ilgili görev

¹⁰¹ Slobodnik, Deborah. "Takım Çalışmasını Öldüren Etkenler". **Human Resources Management** (Eylül-Ekim 1999), s.14.

düzenlemeleri, örgütsel kurallar, normlar ve örgüt felsefesi gibi öğeler örgüt yapısının belirlenmesinde temel faktörlerdir.

Birçok örgüt geleneksel hiyerarşik ya da bürokratik yapıya sahiptir. Bu yapılarda “üst-ast” sıralamasına dayanan yönetim ve bölümler halinde uzmanlaşma egemendir. Buna coğrafi dağınıklık da eklendiğinde pek çok büyük işletmenin görüntüsü ortaya çıkar. Böylesi yapılar ve dağınıklık, takım çalışmasının önüne sıkı sık engeller çıkarır.¹⁰²

2.1.1 Örgütsel Yapı

Örgütsel yapının niteliğini belirleyen üç temel faktör; örgütün karmaşıklık derecesi, biçimsellik düzeyi ve merkezileşme derecesidir.

1. Örgütün karmaşıklık derecesi; örgütteki uzmanlaşma ve iş bölümünün derecesini, varolan örgütsel kademelerin sayısını, örgüt birimlerinin coğrafi dağınıklığının düzeyini kapsar.
2. Örgütün biçimsellik düzeyi; örgüt üyelerinin davranışlarının kurallar ve prosedürlerle hangi derecede yönlendirildiğidir. Kesin kural ve normlarla belirlenmiş iş tanımları ve ilişki kurma biçimleri örgütün biçimsellik düzeyini artırıcı faktörlerdir.
3. Merkezileşme derecesi; örgütsel kararları alma yetkisinin nerede odaklaştığıyla bağlantılıdır. Sorun çözümleri hep tepe yönetimin sorumluluğundaysa ve kararlar tepe yönetim tarafından alınıyorsa o örgütte merkezileşme derecesi yüksek düzeydedir¹⁰³

Örgütsel yapının niteliğini belirleyen bu üç faktörün derecesinin yüksek düzeyde olduğu örgütlerde iş tasarımı olarak düzenlenecek bir takım çalışması daha ilk adımda başarısızlığa mahkumdur.

Eğer bir örgütte geleneksel iş uzmanlaşması varsa, bireysel başarımlar ön plana çıkacaktır. Örgütün biçimsellik düzeyi yüksekse, esnekliğe ve yaratıcılığa izin vermeyecektir. Ayrıca biçimsellik düzeyinin yüksekliği yatay haberleşme kanallarının varlığını azaltarak etkili iletişim ve örgütsel başarı için gerekli olan bilgi paylaşımını engelleyecektir. Biçimsellik düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde kesin sınırlarla

¹⁰² Weiss , a.g.e., s.19.

¹⁰³ Sema Özçer, “Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri”, **Milli Produktivite Merkezi Yayınları**. No:369, Ankara, (1988), s.14-15.

belirlenmiş açık iş tanımları olduğu için bireylerin yaratıcı güçlerini açığa çıkarma fırsatları olmayacaktır. Dolayısıyla örgüt, varolan insan kaynağının yetenek ve kapasitesini tam olarak kullanamayacaktır¹⁰⁴.

Takımın verimliliğini sadece yapısal engeller kısıtlamaz; kötü tasarlanmış ya da kötü yürütülen yönetim sistemleri de –işe alma, ücret, politika ve prosedürler, hedef koyma, iletişim sistemleri- aynı sorunu doğurabilir. Yanlış insanların seçilmesi takım oluşturmayı imkansız hale getirebilir.¹⁰⁵

2.1.2.Hedeflerle İlgili Görev Düzenlemeleri

Hedeflerle ilgili görev düzenlemelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹⁰⁶:

- *Sorumluluk, güç ve otorite dağılımı*: tepe yöneticilerin sayısının fazla olduğu örgütte sorumluluk, güç, otorite, aşağıdan yukarıya doğru çıktıkça artar. Bu durum yetki devretmenin az olduğunun göstergesi olduğu için takım çalışmasını engelleyici bir nitelik arzeder.
- *Ücret politikası*: takım üyelerinin birbirlerinden farklı düzeyde ücret almaları takım çalışmasının ruhunu zedeler.
- *Kötü tasarlanmış ya da kötü yürütülen yönetim sistemleri*: İşe alma, hedef koyma gibi politikalar: Yanlış insanların seçimi başarılı takım oluşturmayı engelleyebilir. Bireysel başarıyı ön planda tutan ve işbirliğinin değerine inanmayan bireylerin var olduğu bir takım çalışması başarısız olacaktır. Ulaşılması neredeyse imkansız hedeflerin konulması ya da açık hedeflerin konulamaması başarıyı engeller, motivasyonu düşürür.
- *Yapılacak işlerle ilgili açık iş tanımlarının yokluğu*: Örgütü amaç ve hedeflerine ulaştıracak faaliyetlerin açıkça ifade edilmemiş olması (karlılık, büyüme, gelişme, pazar payı, sektör liderliği vb.)
- *İletişim*: Tek yönlü iletişim ve bilgi paylaşımına yanaşmayan üyelerin varlığı takım çalışmasını etkisiz hale getirir.
- *Eğitim*: verilen görevin başarılmasına yardımcı olacak eğitim çalışmalarının yapılmaması, eksik yapılması ya da yanlış eğitim programlarının seçilmesi takımı başarısızlığa sürükler.

¹⁰⁴ Öztürk, a.g.e., s.80.

¹⁰⁵ Weiss, a.g.e., s.19.

¹⁰⁶ Weiss, a.g.e., s.20-22

2.1.3.Alt Yapı

Örgütte , alt yapıdaki eksiklikler takım çalışmasının engelleyecektir. Bu eksiklikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹⁰⁷:

- Değişim başlangıcında yol gösterecek kurmay kişilerin olmayışı
- Takım düzenlemesi için tanımlanabilir gereksinim olmayışı
- Açık haberleşmenin özendirilmeyişi
- Takım çalışmalarının istekli herkesi kapsamaması
- Örgütün tüm kesimlerinin (işgörenler ve yöneticiler), problemim çözümünde ortak çalışma anlayışında olmayışları
- Örgütte önceden belirlenen ortak bir hedefe doğru çalışma isteği olmayışı
- Değişime direncin yüksek olması
- Örgüt yapısında ve bireylerde esnekliğin olmayışı
- İnsan kaynaklarına önem veren bir örgüt felsefesinin olmayışı¹⁰⁸

2.1.4.Örgüt Felsefesi

Örgütsel etkililikte, örgüt felsefesinin büyük önemi vardır. Üretime ve karlılığa önem veren bir örgüt felsefesi çalışanlar arasında aşırı rekabete neden olacak ve çatışmaların yaşanmasına ortam hazırlayacaktır. İnsan kaynağına önem ve bir örgüt felsefesi, çalışanlarının gereksinimlerini ve isteklerini dikkate alarak işin verimliliğini artırmayı amaçlar. Bu felsefeyi, benimsemiş örgütlerde çalışanların iş doyumunu sağlanacağı için aşırı rekabet ve çatışmalar en alt düzeye inecektir.

Güven duygusunu benimseyen ve herkesin birbirini düşündüğü örgüt felsefesi bireysel çalışmayı tercih edenler için inandırıcı olamaz. Onlar bu felsefenin pratikte çalışıp çalışmadığını ve tutarlı davranışlarla desteklenip desteklenmediğini bilmek isterler. Eğer yöneticiler ortak çabadan söz edip bireyleri ödüllendirirlerse ya da güvenden bahsedip aslında çalışanlara güvenmezlerse o zaman çalışanlar, şirket felsefesinin kafaları karıştırmaya yönelik boş sözcüklerden ibaret olduğuna, belki de onların sömürsünü amaçladığı sonucuna varmaya eğilimli olurlar. Örgüt felsefesi

¹⁰⁷ Pfeffer, a.g.e., s.8-10

¹⁰⁸ Pfeffer, a.g.e., s.10

inandırıcı olmalıdır ve çalışanlar onun gündelik işlemlerde geçerli olduğunu görmelidirler.¹⁰⁹

Eğer bir örgütte geleneksel iş uzmanlaşması varsa, bireysel başarı ön plana çıkacaktır. Örgütün biçimsellik düzeyi yüksekse, esnekliğe ve yaratıcılığa izin vermeyecektir. Ayrıca biçimsellik düzeyinin yüksekliği yatay haberleşme kanallarının varlığını azaltarak etkili iletişim ve örgütsel başarı için gerekli olan bilgi paylaşımını engelleyecektir. Biçimsellik düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde kesin sınırlarla belirlenmiş açık iş tanımları olduğu için bireylerin yaratıcı güçlerini açığa çıkarma fırsatları olmayacaktır. Dolayısıyla örgüt varolan insan kaynağının yetenek ve kapasitesini tam olarak kullanmayacaktır.

Örgütsel kararların tepe yönetim tarafından alınması, kararı uygulayacak alt kademe çalışanlar için yaptırım niteliğinde algılanacağı için, görev başarımına yeterli sorumluluk ve istekle katılmayacaklardır. Kararların tepe yönetim kademesindeki birkaç kişi tarafından alınmasının diğer bir sakıncası da, etkili karar üretememe riskidir. Çünkü karar vericiler hep aynı bakış açısıyla olaylara yaklaşımda bulunabilirler. Örgütsel bir kararın alınması ilgili tüm kişileri kapsadığında, belki karar almada gecikme söz konusu olabilir, fakat alınacak karar farklı bakış açılarını içereceği için etkili olma düzeyi yüksek olacaktır.

Etkin bir takım çalışmasının oluşturulması ve başarılı bir şekilde sürdürülmesi için, belirtilen örgütsel engeller, takım çalışmasına uygun örgütsel tasarım yapılarak ortadan kaldırılmalıdır.

2.2 Yönetmel Faktörler

İş gruplarının, bir takım şeklinde çalışmasını etkileyen en önemli faktörlerden biri de “yönetmel engeller” dir. Etkili bir takım çalışmasının yapılabilmesi için örgütün yönetim tarzının bu konuya uygun bir yapıda olması gerekir.

Geçmişten günümüze yönetim bilimi, farklı felsefeye dayanan değişik varsayımlardan hareket eden, yönetime çeşitli yönlerden yaklaşan, çok sayıda yönetim düşünce ya da teori okulundan oluşmaktadır.¹¹⁰

¹⁰⁹ Tjosvold, a.g.e., s.55.

¹¹⁰ Baransel Atilla, “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, (1993),s.6.

Yönetim; “Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür.¹¹¹ Modern yönetimde, insan faktörü önem kazandığından beri özelliklerini alışılmış ast-üst ilişkisinden daha sistemli ve dikkatli inceleme gereği doğmuştur.

Kişileri tanımak, davranışlarını önceden kestirmek ve işletme amaçlarına uygun bir biçimde düzenlemek isteyen bir yönetici, işgörenin kültürel özelliklerini bilmek zorundadır. İşgörenin içinde yaşadığı toplumun inançları, politik ve ekonomik kalıpları, değerleri, tavır ve tutumları örgüt içindeki davranışını belirleyecektir. İşletme içinde yer alan kişilerin davranış kalıp ve biçimlerinin değişebilir özelliği olan davranışların yönetici tarafından bilinmesi, işgörenin yönetilmesini kolaylaştıracaktır.¹¹² Etkili bir takım çalışmasının gerçekleştirilebilmesi için yönetim sistemlerinin uygunluğunun vazgeçilmez bir öge olduğu bilinmektedir.

Yönetsel sistemler, amaca uygunluğu açısından iki tür yönetim sistemi başlığı altında toplanabilir: Mekanik-katı sistemler ve organik-esnek sistemler¹¹³.

Mekanik yapı çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda, organik yapı ise çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda en uygun örgütsel yapıdır. Mekanik yapıda birey kendi işi üzerinde çalışır ve işini teknik olarak en iyi bir şekilde yapması beklenir. Başkalarının ne yaptığı onu ilgilendirmez. Organik yapıda birey, ne yapacağını ve nasıl yapacağını sürekli olarak haberleşerek geliştirir.¹¹⁴

Yöneticinin, bu yönetim sistemlerinden hangisini daha çok benimsediğine bağlı olarak takım çalışmasına verdiği önem, duyduğu gereksinim değişmekte ve şekillenmektedir.

Organik yönetim sisteminin uygulandığı örgütler; demokratik ve esnek bir yapıyı içermeleri, iş genişlemesine izin vermesi, bireylerin yetenek ve kapasitelerini dikkate alıcı görev tayinlerinin yapılması, yatay iletişime önem vermesi, çatışmaları

¹¹¹ Baransel,, a.g.m., s.7

¹¹² Erdoğan, İlhan. “İşletmelerde Davranış”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Enstitüsü, İşletme Fakültesi Dergisi Yayın No.242.İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No.135, (1991). s.224

¹¹³ Koçel, a.g.e., s.153-155.

¹¹⁴ Koçel, a.g.e., s.153-155.

olumlu yöne kanalize ederek çözme yaklaşımını kapsaması nedeniyle etkili bir takım çalışması için en uygun yapıda olan örgütlerdir.

Örgütün takım çalışmasına uygun sistemi yapılandırması etkili bir takım çalışması için yeterli olmayacaktır. Çünkü sistemleri uygulayan, bireylerdir. Takım çalışmasına yatkın yönetici davranışlarının da belirlenmesi gerekir.

Yönetici; örgütsel süreçlerin ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde astlarına en etkili biçimde yön verebilen kişidir. Yönetici örgütsel süreçlerin gerçekleştirilmesinde astlarına yön verirken sahip olduğu kişilik özellikleri ve yönetim tarzı doğrultusunda hareket eder.

Yöneticiler çalışanların açık ve üretici bir şekilde birlikte çalışmalarını sağlamanın başarılı bir örgüt yapısı kurmada bir anahtar rol oynadığını anlamışlardır. Aynı yöne çekilen çalışanlar etkili bir örgütün can damarıdır. Yöneticiler, çalışanları ortak bir kaderleri olduğuna, kendi topluluklarının bir parçası olduklarına ve ortak amaçlara doğru çalışmaları gerektiğine ve “bir kişi için iyi olan herkes için iyidir, bir kişinin başarısı herkesin başarısıdır” felsefesine inanmak zorundadırlar. Çalışanlar birbirlerinin başarısını kutlarlar, yenilgilerini paylaşırlar. İşbirliğine dayalı bağımlılığı geliştirmek güçtür; iş gruplarında ve görev güçlerinde çalışanlar, departmanlar ve iş birimleri kendi aralarında işlerin yürümesi için bilgi, fikir ve yardım alışverişinde bulunmak zorundadırlar¹¹⁵. Fakat çalışanların aynı yönde hareket eden bir takım gibi çalışmalarını sağlamak yönetsel yetenek ve çaba gerektirir. Onlara işbirliği yapmalarını söylemek yeterli değildir. Çalışanları, kendi önemli amaçları ve isteklerinin onları koordineli bir şekilde bağımlı yapacağına inandırmak gerekir.

Takım çalışmasını etkileyen, yöneticiden kaynaklanan engeller:¹¹⁶

- Üst yönetimin takım çalışmasını taahhüt etmeleri
- Yöneticiler ve denetçilerin bazı yetkilerini takımlara devretmemeleri
- Yöneticilerin takımın yararına, başarı için belirli bir düzende risk almaya hazırlıklı olmamaları
- Kurmay kişilerin bazı fonksiyonlarından vazgeçmek istememeleri

¹¹⁵ Tjosvold, a.g.e., s.53-54.

¹¹⁶ Pfeffer, a.g.e., s.8-10.

Yöneticilerin kişilik yapılarının ve yönetim tarzlarının takım çalışmasını engelleyici nitelikte olması da takımın oluşturulma veya çalıştırılma sürecini olumsuz yönde etkileyecektir.

2.2.1. Yönetici Kişilik Özellikleri

Bir grup halinde çalışan bireylerin, kişilik özellikleriyle diğerlerini etkiledikleri bilinmektedir. Tepe yöneticilerin kişilik özellikleri ile davranış biçimleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmada yöneticiler kişilik olarak yedi boyuta göre değerlendirilmişlerdir.¹¹⁷ Bu boyutlar; etkinlik, sosyallik, riske girme, atılganlık, kendini ifade, düşünce ve sorumluluk boyutudur. Araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin genel olarak “içe-dönük” bir kişilik yapısına sahip oldukları görülmüştür. Kendini ifade ve düşünce boyutu dikkate alındığında ise kesin bir “içe-dönük” “dışa-dönük” ayrımı görülmemektedir. Yöneticilerin davranış özellikleri dikkate alındığında da karma davranış biçimi gözlemlendiği ama daha çok B tipi davranış biçiminin (zaman baskısını hissetme az, sabırlı, tedirgin ve sınırlı olma hali seyrek, kendilerine zamana ayıran, sakin ve yavaş çalışan, insanlarla beraber olmaktan ve takım halinde çalışmaktan hoşlanan kişiler) yaygın olduğu ve “içe dönük” kişilik özelliklerine sahip oldukları gözlenmiştir.

Yapılan araştırmalar, yöneticilerin çoğunlukla otokratik kişilik yapısına sahip, yetki devretmekten kaçınan, statükocu, astlarına güvenmeyen, kendilerini “esnek” bir kişilik yapısına sahip olarak tanımladıkları halde aslında “katı” yaklaşımlar gösteren ve yaratıcı fikirlere pek değer vermeyen kişilik yapılarına sahip olduklarını göstermektedir. Kişilik yapılarının yönetim tarzlarına etkisinin ise; üst yönetim grubunda daha az alt yönetim grubunda daha fazla olduğu dikkati çekmektedir. Bunun nedeni örgütlerde yakından denetim daha çok gözetimcilerin kontrolü altındadır. Her an çalışanlarla yüz yüze olmak durumunda olan gözetimci kişilik özelliklerinden bağımsız davranmayı başaramamaktadır.

Takım çalışmasının gerçekleşebilmesi ve etkili bir şekilde işlev görebilmesi için daha önce de belirtildiği gibi yöneticilerin kişilik özelliklerinin bu konuya yatkın olması gerekmektedir. Otokratik, esnek olamayan, astlarına güvenmeyen, paylaşma ve yetki

¹¹⁷ Tjosvold, a.g.e., s.53-54.

devretmekten kaçınan, statükocu yöneticilerin çoğunlukta olduğu bir örgütte takım çalışmasının gerçekleştirilmesi zor olacaktır.

2.2.2.Yönetim Tarzı

Takım çalışması ortak hedeflere ulaşmak için uygun yöntemleri uygulayabilen yöneticiler gerektirir.

Yöneticiler güçlü duyguları bir araya getirmeyi geliştiren bütünleştirici bir yaklaşım kullanmalıdır. Çalışanların tutarlı yol göstericilik, ipuçları, bilgi ve beraber çalışarak başarılı olabileceklerini anlama gibi gereksinimlerinin yönetici tarafından farkına varılarak gerekli yönetsel düzenlemeler yapılmalıdır.

Yönetim tarafından önem verilen husus ve yöntemler rekabet gerektiren amaçlar için yanlış olabilir. Yöneticilerin farklı yönetim anlayışları olabilir ancak sonuçta hedefleri giderek artan bir verimliliktedir.¹¹⁸

2.2.3. Yetki Devri

Yetki devrinin avantajları bilinmesine ve kabul edilmesine rağmen, bazı örgütlerde etkili şekilde bir yönetim aracı olarak kullanılmamaktadır. Yetki devrini kısıtlayan sebepler oldukça fazladır. Yöneticilerin yetkilerini devrederken sorumluluklarını devredememeleri sebebiyle astlarına bu yetkilerini vererek risk almak istememeleri, kimileri için ise tam tersi bir endişe yani astların kendinden daha başarılı olmasından çekinme, rakiplerini kendisinin yetiştiriyor olmasından endişe etme, işin nasıl yapılacağını anlatarak vakit kaybetmek yerine kendileri yapmayı tercih etmeleri, işi kendilerinin daha iyi yapacaklarını düşünmeleri, mükemmeliyetçi olmaları, denetimi yitirme endişesi gibi sebepler yöneticiler açısından engeller yaratabilir¹¹⁹.

Yöneticilerin yönetim anlayışlarına ilişkin bir araştırmada; Örgütlerde “yerinden yönetim” tipinin yaygın olduğu, baskı ve yetki göçerme arasında tersine bir ilişki olduğu, yöneticilerin hem geleneksel hem de sosyo-kültürel açılardan yetki göçermeye eğilimli olmadıkları tam tersine otokratik eğilimli oldukları gözlenmiştir. Bu araştırmalar, Türk yöneticilerin yetki göçermeye ve astlarının kararlara katılımlarının

¹¹⁸ Tjosvold, a.g.e., s.55.

¹¹⁹ Hayat Ebru Erdost, “Yöneticilerin Yetki Devri Konusundaki Tutumları”, IV.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Ortadoğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü, Ankara, (1997), s.333.

sağlanmasına olumlu bakmadıklarını, politika ve stratejilerle ilgili kararların tepe yönetim tarafından alınması eğiliminde olduklarını göstermektedir.¹²⁰

Yöneticiler, karar alma ve gereken işlemleri yapma konusunda takıma yetki vermekten çekinirler. Yetki ve sorumluluk verilmeyen, gerekli güç ve destekten yoksun, planladıkları faaliyette biraz ileri giderlerse engelleneceklerini bilen bir takım, etkili çalışamaz.

2.2.4. Denetim

Denetçiler, astlarının faaliyetlerinin planlama ve kontrolünde resmi yetki ve sorumluluğu bulunan ve görevlerini yüzyüze ilişkiler ile yürüten kişidir. Teknolojik gelişim sonucu ortaya çıkan otomasyon uygulamaları ile çalışma gruplarının küçülmesi veya özerk çalışma gruplarının oluşturulması, denetçilerin işletme içindeki yetki ve sorumluluklarının değişmesine yol açmıştır. Bu uygulamalar denetimin daha katılımcı, açık ve demokratik özellikler taşımasını gerektirmiştir.¹²¹

İnformel grupların normlarından hareket edilerek oluşturulan, kendi kendilerini yöneten çalışma takımlarında denetçilerin geleneksel rolleri takım üyeleri tarafından üstlenilmektedir. Rol ve işlevlerinin büyük bir bölümünü takım üyelerine bırakan denetçilerin şaşkınlık, hayal kırıklığı ve gereksiz olma duyguları yaşamamaları ve aynı zamanda da işletmede tekrar verimli hale gelmeleri için eğitim programları uygulanmalıdır. Bu programlar vasıtasıyla denetçiler, grup çalışmaları hakkında bilgi ve beceri kazanacak, kendini bir fazlalık gibi hissetmeyerek, daha fazla iş doyumunu sağlayacaktır.¹²²

Yönetici personel çoğu kez kendilerini takımın tehdidi altında görürler. Bu tür yöneticiler takımın başta güçlü bir denetçi olmadan iş yapabilmelerinin, denetçiye hiç gerek duyurmayacağını düşünerek kendi güç ve statülerini yitirteceğinden korkarlar.¹²³

Takım çalışmasına engel olan yönetsel faktörler; etkili bir takım çalışmasının başlatılmasında yönetimin karar verici rolünde olması ile takım çalışmalarının yürütülmesi sürecindeki yönetsel tutum ve davranışların (kaynak kullandırma, bilgi verme, takım toplantıları için ayrılacak zaman, ödeme ve ödüllendirme sistemleri vb)

¹²⁰ Hüner Şencan, "Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 24:2, (1995), s.109.

¹²¹ Uyargil, *a.g.m.*, s.119.

¹²² Uyargil, *a.g.m.*, s.119-120.

¹²³ Weiss, *a.g.e.*, s.,20-22.

takım çalışmasını engelleyici ya da destekleyici bir nitelik arzemesi nedeniyle önemlidir.

Takım çalışmasını engelleyici tutum ve davranışlar gösteren yöneticiler aslında takımlarını verimli kılacak yetenek, bilgi ve ilgili becerilere sahip olmayanlardır. Yöneticilerin takım çalışmasıyla ilgili yeteneklerini geliştirecek rehberlik, eğitim ve deneyime ihtiyaçları vardır.

2.2.5. Takımlara İlişkin Olumsuz Tutumlar

Takım çalışmalarının bazı dezavantajlarının sürekli öne çıkarılarak vurgulanması, takım çalışmalarının örgütler için faydalı yönlerinin dikkate alınmasını engellemektedir. Bu peşin hükümlülük doğal olarak takım çalışmasına zara vermektedir.

Yöneticiler arasındaki genel kanı, zayıflıklarına rağmen “takımların büyük örgütleri yönetmede önemli olduğu ve küçük grupları yönetmede faydalı olduğu” dur. Takım yanlıları bunun için pek çok neden ileri sürerler. Buna göre takımlar: grup tartışması yoluyla daha iyi grup kararı, işin koordinasyonu, yürütmedeki işbirliğinin güvenliği, katılımcıların eğitimi konularında faydalı olduğunu düşünmelerine karşın para ve zaman kaybı, uzlaşma tehlikesi sorumluluk vermedeki güçlük, gecikme ve karar alamama gibi konularda zayıftırlar¹²⁴.

Takım çalışmalarının avantajları yanında bazı dezavantaj olabilecek yanları da vardır. Etkin takımda söz konusu olamayacak bu noktalar bazen yöneticiler tarafından sanki kaçınılmaz gibi yorumlanmakta ve bu bahanelerle takım çalışmasına karşı olumsuz tutumlar almaktadırlar.

Takıma karşı edinilen olumsuz tutumlar aşağıdaki gibi özetlenebilir¹²⁵

- Takım çalışması tasarımı zaman alır.
- Karar verme süreci bireysel karar vermeye göre daha uzun olur.
- Takım düşünmesi (uyum davranışı) ortaya çıkabilir. Takım üyeleri uyum göstermek zorunda bırakılabilir.
- Üyelerin asli fonksiyonlarına gereken zamanı ayırmalarını engeller.
- Takımlar mantıklı ve açık çözüm üretmezler.
- Takım, gerçek amacını çatışmalar içinde kaybeder.

¹²⁴ Tjosvold, a.g.e., s.47-49.

¹²⁵ Tjosvold, a.g.e., s.47.

- Takım üyelerinden bazıları “diğerleri yapsın, ben sadece katılmış olmak için burdayım” düşüncesiyle davranabilirler.
- Başarısızlıktan hep başkaları sorumlu tutulur.
- Bazı üyeler utangaçlık, incinme ve katkılarının iyi değerlendirilmemesi şüphesi yüzünden takıma katkıda bulunmazlar.
- Birbirine görev açısından bağımlı olan üyeler arasında zaman zaman çatışma ve tartışmalar çıkar.
- Takımlarda üretici kişilerden çok üretici olmayanlar vardır.
- Yaratıcı ve parlak fikirler az, geleneksel çözümler çok üretilir.
- Takım üyelerinden bazıları, yaratıcı fikirlerle uğraşırken diğerleri, önemli olmayan meselelerle uğraşıyor olabilir.
- Üyeler takım toplantılarını işten kaçmak, hatta şirketi sabote edecek (yeni teknoloji, üretim kotaları ve hoş olmayan görevlere ilişkin) etkili yollar bulmak için kullanabilirler.
- Takım üyeleri örgütü idari yönlendirme gücü oluşturulabilir (takım içi ve takımlar arası bağıllıkla güçlenen gruplar yönetim üzerinde yaptırım gücü oluşturabilirler).

Takım çalışmalarının bazı dezavantajlarının sürekli öne çıkarılarak vurgulanması bu çalışmanın örgütler için faydalı yönlerinin dikkate alınmasını engellemektedir. Etkili ve verimli bir takım çalışmasının gerçekleştirilebileceği ortam tasarımı (uygun örgütsel yapı, yönetsel özellikler ve üye seçimi) yapıldığında sözkonusu dezavantajlarla çok az karşılaşılır veya bu dezavantajlar takım görevi olarak ele alınıp bertaraf edilebilir.

2.3 Çalışanlardan Kaynaklanan Faktörler

Takım çalışmasını etkileyen en önemli faktör, örgütü oluşturan bireylerin tutum ve davranışlarıyla ortaya koydukları takım çalışmasına olan olumsuz yaklaşımlarıdır.

Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uyması için örgütsel görevlerinin şeklini değiştirirler. Yeni bir sorumluluğu, saldırgan görünmek için tanıtım şansını artırıcı bir yol, daha lütufkar olmak, meslektaşları tarafından takdir edilmek için bir araç ya da sadece bir eğlence, harekete geçiren (meydan okuyabilecekleri) bir mücadele olarak görebilirler. Resmi amaçlar değil, çalışanların kendi amaçları onları motive eder. Ayrıca bu amaçlara nasıl ulaşabilecekleri konusunda farklı düşüncelere sahiptirler: iddiacı

olmak, uzlaşmacı olmak, saldırgan olmak gibi. Birbirlerinin amaçlarını bildiklerinden emin olan çalışanlar bile bunların kendininkiyle ne kadar ilişkili olduğunu bilmeyebilirler. Değişik amaçlar ve oryantasyonlar birbiriyle çatışır. Bazen yaratıcı bir fikrin ortaya çıkması amaçlarının nasıl biraraya gelebileceğini görmek için gereklidir. Eğer iş yeniden tasarlanacaksa bu ancak çalışanın, bir görevi tamamlama ve diğerleriyle işbirliği yapma isteği doğrultusunda gerçekleştirilebilir¹²⁶.

Takımı oluşturan üyelerden her birinin farklı yapıda olması ve görev açısından birbirine bağımlı olmaları yüzünden zaman zaman farklı fikir çatışmaları ortaya çıkabilir. Takım ruhunun özüne aykırı olarak bazen bireysel gereksinimler, takım amacının önüne geçebilir. Bu nedenle verimli takım çalışmasının yapılabilmesi için çalışanların kişilik özelliklerinin uygun ve takıma karşı tutumlarının olumlu olması gerekir¹²⁷.

2.3.1. Kişilik Özellikleri

Katılımcı yönetim ve verimlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, katılımcı liderin etkin olabilmesi için çalışanların bir takım psikolojik koşullara sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir¹²⁸. Buna göre çalışanların katılımcı süreçte yer alabilecek kapasiteye yani yeni bir duruma adapte olabilecek zeka ve yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir.

Bireysel başarıma önem veren ve sürekli ön planda olmak isteyen bir çalışan, takımın birlik ve beraberlik duygusunu bozucu davranış ve tutumlar gösterir.

İçe dönük kişilik yapısına sahip bir çalışan tam katılımın gerektiği bir ortamda duygu ve düşüncelerini ifade etmekte zorlanacaktır. Yine, diğer bireylerle olan ilişkilerinde önyargılı ve hoşgörüsüz davranan kişiler, birlikte sorun çözme ve karar verme aşamasında takım içi çatışmalara neden olabilirler. Paylaşımçı kişilik yapısına sahip olmayan bir üye de takımın etkin haberleşme ve bilgi paylaşımı özelliğine aykırı davranışlar sergileyecektir. Sorumluluk duygusu az olan bir üye, takım çalışmasına katkıda bulunmak yerine, takımın ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecine ilgisiz kalabilir veya yeterince çaba göstermeyebilir. Yaratıcı ve esnek fikirli olmayan bir

¹²⁶ Weiss, s.20

¹²⁷ Wardell, Charles "Takımları Yönetme Sanatı", **Power Dergisi**, (Harvard Business Review, Ocak 1999), s.4.

¹²⁸ Tjosvold, s.52

başka üye de takımın fikir üretme hedef belirleme süreçlerine katkıda bulunamayacağı için takım çalışmalarında kendinden beklenen verimi gösteremez.

2.3.2. Takıma Karşı Tutumlar

Çalışanlar, takım çalışmasının taleplerini çoğu kez varlıklarına karşı bir tehdit olarak algırlar. Statülerini kaybetmek, çoğunluğun içinde yitip gitmek, bireysel katkı ve etkilerinin açıkça ortaya konulmaması, bireysel takdir, ödül ve promosyonları kaçıracaklarını düşünmeleri etkili bir takım çalışmasını engelleyebilir. Bazı üyeler de kendi eylemlerinin sorumluluğunu almaktan ürker. Bu tür bireysel kaygılar takım çalışması başlangıcında giderilmelidir.¹²⁹

Çalışanlar genellikle amaçlarının işbirliği olmadığı şüphesine düşerler. Kariyerlerini ilerletmek için patronlarına, kendilerinin meslektaşlarından daha üstün olduklarını gösterme gerektiğine inanırlar. Bazı çalışanlar da kendilerinin diğerlerinden daha iyi olduklarını ispatlamaya çalışırlar. Böyle durumlarda işbirliği pratik görünmez. Çalışanlar kendilerine ait görevler üzerinde çalışmak isterler, koordine olmakla ek problemleri çözmekle vakit kaybetmek istemezler. Diğerleriyle çalışmak için vakit ve çaba gerektiği apaçıktır (başka bir toplantıyı oldukça yoğun geçen bir güne sıkıştırmak vb). Fakat potansiyel olarak dikkate alındığı zaman, yeni bir ürünün birlikte geliştirilmesine bağlı olan ödüller uzak ve muğlak görünebilir. Birlikte çalışmak iki taraflıdır, her iki taraf ortak amaçları olduğunu ve onlara yönelik çalışmaları gerektiğini anlamalıdır.. ortak amaçlar rasgele gerçekleşemez, dikkatlice planlanmalıdır¹³⁰. Çalışanların takımlara karşı olan söz konusu tutumları giderilmeden bir takım çalışma süreci başlatılmamalıdır. Bu olumsuz tutumların giderilmesi için ; takım çalışması kavramları, örgüte ve çalışanlara yönelik faydalarıyla ilgili bilgilendirme ve eğitim çalışmaları yapılmalıdır.

2.3.3 Takım Çalışmalarındaki Olumsuz Deneyimler

Takım çalışmalarına katılmış bireylerin, bu deneyimleriyle ilgili bazı olumsuz değerlendirmelere varmış olması onun yeni takım çalışmalarına etkili katılımını engelleyebilir.

¹²⁹ Weiss, s.20-22.

¹³⁰ Tjosvold, s.54.

Takım çalışmaları hakkındaki olumsuz deneyimler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹³¹

1. **İş Problemleri:** Her takım mutlaka yapılan işler ilgili anlaşmazlıklarla karşılaşır. Bu küçük bir konuda olabilir, örneğin; bir kısım üyeler bir arşiv işinin hemen yapılmasını isteyebilirken, diğer bir kısmı bu işin ileriki bir haftada yapılmasını isteyebilmektedir. Bu çatışma büyük de olabilir; bazı üyeler kalite kontrolde büyük değişiklik yapmak isterken, diğerleri buna tamamıyla karşı olabilir. Bu iş problemlerinin çözümünde önemli bir nokta, asla kişiliklere saldırmamaktır. Her takım üyesi konumu ile ilgili rekabetçi korku ve kaygılar yaşamaksızın, bir olayı savunabilmelidir.
2. **Dikkate Almamak:** Takım üyeleri, işini yapmayan insanların tembelliklerini kendilerinin karşıladığını düşünebilirler. Bu şekilde bir algılama uyumsuzluğa neden olan en temel engeldir. Eğer hemen çözülmezse, ileride birçok probleme kaynak olabilir. Bazen, bireyler yapmaları gereken işin önemi ve gereği konusunda duyarsızdırlar, takım ilişkilerinden güç alarak yapılacak baskı onların bunu fark etmesini sağlayabilir. Üyeler, bu dikkate almamanın nedenlerini bulmak durumundadırlar.
 - Bu birey, takım amaçlarına karşı çok mu ilgisiz?
 - Girişimci değil mi?
 - İşini ve rolünü yanlış mı anlıyor?
 - Takımda yeri olmadığı gibi bir duyguya mı kapılıyor?
 - Daha fazla eğitime mi gereksinmesi var?

İlgisizlik veya duyarsızlık gösteren üyenin, bu durumunun nedenleri bulunduğu gerekli önlemler alınmalıdır.
3. **Lidere Karşı Gelme:** Bazı durumlarda, bir ya da daha fazla üye liderle çatışabilir. Liderin otoritesine karşı gelirler ya da liderin oluşturmaya çalıştığı organizasyonu bozarlar. Bazen bu engel, liderin güç kullanımından kaynaklanabilmektedir. Bu engelle uğraşmanın yolu otoriteden daha çok ikili grupların içsel baskısını (yaptırım gücü) kullanmaktır.
4. **Takıma Karşı Gelme:** Bazı takım üyeleri, takımla işbirliğine gitmeyebilir. Belki, yalnız daha iyi iş çıkarabileceğine inanmaktadır veya başkaları ile çalışmaktan

¹³¹ Pfeffer, 107.

amaçlarının işbirliği mi yoksa rekabet mi olduğuna karar vermeleri için dakikalar veya saniyeleri olabilir.¹³³

Takım üyelerinin daha önceki takım çalışmalarıyla ilgili olumsuz deneyimleri onlarda yeni çalışmaya karşı bir önyargı oluşturabilir. Takıma üye seçilirken mümkün olduğu kadar, daha önce olumsuz bir takım deneyimi olmayan bireyler tercih edilmelidir. Bu yapılamıyorsa, önyargılı üyelerle çalışmalar başlamadan, kişiler arası iletişim becerileri ve problem çözme teknikleri eğitimi verilmelidir.

Çalışanları, beraber çalışmalarının kendi çıkarlarına olduğuna inandırmak için görevler ve ödüller uyumlu olmalı, örgütün genel hedefleri ve değerleriyle bağdaştırılmalıdır. Yerinde ve zamanında örgütsel işlemlerin tasarlanması, güçlü bir değer ve kültür sisteminin geliştirilmesi, insan ilişkilerinde ve problem çözmede eğitimin gerekliliğinin benimsenmesi, ortak hedeflerin ve işbirliğinin oluşturulmasında etkili yollardır.

2.3.4. Takım Toplantılarındaki Olumsuz Rol ve Davranışlar

İşletmelerde oluşturulan takımlarda bir nokta da takım olmanın ve etkin takım çalışmasını gerçekleştirmenin kritik faktörlerinden birisi olarak takım oyunculuğu ön plana çıkar.

Takım oyunculuğu “bir grupta yer alan üyelerden her birinin kendi işlevini ya da görevini, bu görevden ve/veya işlevden etkilenen tüm diğer üyelerin işlerini kolaylaştıracak biçimde yerine getirmesi” şeklinde ifade edilebilir. Dolayısı ile de iyi bir takım oyuncusunun kendisine yönelik rol beklentilerinin farkında olmasının yanısıra üyelerin görevlerini (ve/veya işlevlerini) bilmesi de son derece önemlidir.

Diğer yandan başarılı takım oyunculuğunu gerektiren bir başka takım karakteristiği ise takım toplantılarıdır. Etkin takımlar karşılaştıkları sorunları veya karar verme durumlarını sağlıklı toplantılar aracılığı ile çözümleyen örgütsel oluşumlardır. Bir sorun ya da karar durumu olmasa da başarılı bir takım olmanın temelinde üyelerin takım performansını ve işleyişini gözden geçirmeye yönelik toplantıları etkinlik ile gerçekleştirmeleri yatar¹³⁴. Örgütsel çalışma takımlarının gerçekleştirdikleri toplantıları etkin kılmaya yönelten ve etkinlikten alıkoyan üye rol ve işlevleri vardır. Takım toplantılarında göreve ve sürece yönelik rollerin yanı sıra bireysel roller de söz

¹³³ Tjosvold, 56.

¹³⁴ Kılınç, s.31-59.

konusudur. Ancak bireysel roller takım toplantılarında arzulanmayan davranışlar olarak görülür. Bu roller, bir takımı etkinlikten alıkoyan ve genellikle takımda yer alanların kişisel hedeflerine ve çıkarlarına uygun olmakla beraber takım bütünlüğü ve çalışması açısından zararlı etkilere yol açan girişimlerdir¹³⁵.

Takım toplantılarında en sık rastlanılabilen olumsuz etkileyici rol ve davranışlar şöyle özetlenebilir.

1. **Saldırganlık** Toplantıda yer alan diğer üyeleri suçlama, onların statülerini küçük düşürme ya da aşağılama; onlarla düşmanca ve kavgacı bir yaklaşımla etkileşime girme ; onların duygu, davranış ve değer yargılarını küçümser ifadelerle eleştirme; ekibe ya da ekibin üzerinde çalışmakta olduğu soruna saldırma, saldırganca şakalar yapma ya da başkalarına karşı hasmane tavırlar takınma gibi davranışları içerir.¹³⁶
2. **Engelleyicilik** Takımın reddettiği, ele almadığı ya da geçmişte kalmış konuların tekrar tekrar gündeme getirilmesi; hiç birşeyi beğenmeme, ısrarla uyuşmama konusunda direnme; başkalarının görüşlerini reddetme; nedensiz zıtlaşmalara yönelme gibi davranışları içerir. Engelleyiciliğe yönelik davranışların takımın uyumlu bir biçimde hedefe yönelik olarak çalışmasını baltalayacağı açıktır.
3. **Tanınma Fırsatı Arayıcılık** Dikkatleri kendi üstüne çekmek için kişisel başarılarını gündeme getirme, böbürlenme, aşırı ve yüksek ses tonuyla konuşma, olağan dışı hareketler yapma; sıradan biri olmadığını göstermek için güç kullanma gibi rol/veya davranışların gösterilmesini içerir.
4. **Günah Çıkarıcılık** Takımın göreviyle ilgili olmayan, sadece kişisel işlevlerle ilgili duyguları, inançları ve yapılmış hataları takım üyelerine zorla dinletmeye çalışma eğilimini ifade eder.
5. **Dalgacılık** Bireyin, takım toplantı sürecine kendini vermediğini (ve çalışmayı taahhüd etmediğini) gösteren davranışları içerir. Herşeye olumsuz bakma, çeşitli şakalar ve müstehzi yorumlar sergileme, aşırıya kaçan espriler ve şımarık davranışlar göstermeyi ifade eder. Bu tür davranışlar konsantrasyonu ve göreve yoğunlaşmayı engelleyeceği gibi diğer üyelerin sinirlenerek saldırganlaşmasına da yol açabilir.
6. **Baskı Kuruculuk** Takımı ya da takımın bazı üyelerini idare edici tarzda otorite kullanmaya, üstünlük sağlamaya, aşırı övünmeye, başkalarının katılım çabalarını

¹³⁵ Çetin ve diğerleri, s.292.

¹³⁶ Kılınç, s.50.

engellemeye, herkese ne yapması gerektiğini söylemeye, kendi yaşını deneyimini ve statüsünü öne sürerek duruma hakim olmaya yönelik davranışları ifade eder.

7. **Özel Çıkarları Savunuculuk** Bireyin kendi kişisel gereksinimleriyle ilgili önyargılarını, eğilimlerini, inanç ya da düşünce sistemini yansıtan konuları (dini konular, insan hakları, kadın hakları vb. gibi) gündeme getirip, savunmasını ifade eden rol ve davranışlardır. Çoğunlukla bu önyargı ve eğilimler doğrudan değil, bunları gizleyen dolaylı konular vasıtasıyla gündeme getirilir. Bir toplantıya inanç ve önyargı içeren gündemin girmesi ise çoğunlukla o toplantının sonu anlamına gelecektir.
8. **Yardım Arayıcılık** Diğer üyelerden ya da tüm takımdan acımayla karışık bir sempati elde etmeye yönelik davranışları içerir. Genellikle kişisel sorunların maruz kalınan tehlike ve tehditlerin, elde olmayan nedenlerin yol açtığı tahribatların açığa vurulması şeklinde ortaya çıkar. Çoğunlukla toplantının gündeminde yer almayan bu hususlar, diğer üyelerin benzer sıkıntı ve yetersizliklerini açığa vurmasına da yol açabileceğinden toplantının kolaylıkla gündeminden sapıp, farklı alanlara kaymasına neden olabilir.
9. **Tozpembe Göstericilik** Etkin takımların en tipik özelliklerinden birisi “yüzleşme” dir. Bu, takımın etkinliği engelleyici konu ve sorunlarla yüzyüze gelme cesaretini gösterir ve tamamen “açıklığa” dayanır. Bir takım toplantısında üstüne gidilmesi gereken ve olası tehlikeleri içeren bir durumdan kaçınmak için, takımda yer alan üyeler arasında her şeyin çok olumlu olduğunu göstermeye yönelik davranışlar “tozpembe göstericilik” adını alır. Bu tür davranışların takımın yüzleşme yeteneğini azaltarak ya da ortadan kaldırarak, onu sıradan bir formel gruba dönüştürme olasılığı son derece yüksektir.
10. **Rekabetçilik** Rekabetçilik, bilinçli olarak ya da farkında olmadan “en iyi fikri üretmek”, “daha fazla söz almak”, “en önemli görevi almak” vb. gibi konular için açık veya gizli bir yarış içinde olma davranışını içerir. Kuşkusuz rekabet dozunda ve kuralı açıkça belirtilmişse takım verimliliğine katkıda bulunabilir. Bununla beraber, kontrolden çıkması durumunda yıkıcı bir çatışmaya yol açması kaçınılmaz olacaktır. Hatta kişiler arası düşmanlığa dönüşme olasılığı bile söz konusudur.
11. **Çekilme ya da Soyutlanma** Katılımda bulunmama; ilgisiz ve pasif kalma; dalıp gitme, aşırı formalitelerle ilgilenme; kendi kendine karalamalar yapma, başkalarına

bir şeyler fısıldama vb. gibi toplantı ahengini bozan ve dikkatleri dağıtan davranışların sergilenmesini ifade eder.

12.Yorumculuk ya da Savunuculuk Türkçe'ye tam olarak "şeytanın avukatlığı" şeklinde çevrilebilen bu rol ve /veya davranışlar başkaları namına konuşma; sırf tartışma olsun diye haksız veya zayıf kişilerin yanında yer alma; bir başkasının ifade etmiş olduğu bir fikrin kötü olup olmadığını kesinleştirmeye çalışma; gereksiz ve önemsiz konuların abartılarak tartışılmasının saplanmasına uğraşma gibi hususları içerir.¹³⁷

¹³⁷ Kılınç, s.50.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK DEMİRDÖKÜM A.Ş.'DE TAKIM ÇALIŞMALARININ VERİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

1.TÜRK DEMİRDÖKÜM A.Ş'NİN TANITIMI

1954 yılında Türk Sanayi hayatına merhaba diyen ve merkezi İstanbul'da bulunan Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş. bir Koç Holding kuruluşudur. Demirdöküm, Bursa-İnegöl ve Bilecik-Bozüyük fabrikalarının modern teknolojisi ve 47 yılı aşkın tecrübesi ile Türk endüstrisinin en önde gelen kuruluşlarından. Son beş yıldaki 60 milyon \$'lık yatırımlarıyla, üretim ve mamul teknolojisinde uluslararası standartlar seviyesine çıkmıştır.

Bozüyük Tesisleri

Türkiye'nin uluslararası teknoloji devi DemirDöküm'ün Bozüyük tesisleri, teknolojiye, üretim kapasitesinde Avrupa'nın en büyüğüdür. Toplam 320.500 m² alanda kurulu bu tesisler hizmete geçtiği ilk yıldan beri uluslararası kalite belgeleriyle onurlandırılmıştır. 1987'de ISO 9002, 1994'te ISO 9001 kalite belgelerini almıştır. DemirDöküm Bozüyük tesisleri alanında en ileri teknolojiye sahiptir. Burada üretilen panel radyatörler, şofben ve termosifonlar yalnız Türkiye'de değil, dünyanın hemen her yerinde kullanılmaktadır. İngiltere, Almanya, İtalya, Fransa, Yunanistan, Rusya, Şili, Tunus, İsrail, Ürdün, Mısır ve daha birçok ülke DemirDöküm teknolojisini tercih etmektedir. DemirDöküm Bozüyük Tesisleri kapsamındaki Panel Radyatör Fabrikası, tüm Avrupa'da 1 numaradır. 1993 Temmuz'unda temeli atılan, 1 yıl gibi kısa bir sürede bitirilen bu fabrika ile DemirDöküm'ün panel radyatör üretimi yaklaşık iki katına çıkmıştır. Esnek kapasite anlayışıyla tasarlanan fabrikada, mevcut üretim kapasitesi küçük ilave yatırımlarla 2 katına kadar artırılabilir.

Kapalı Alan: 50.500 m²

Açık Alan: 270.000 m²

MAMULLER VE YILLIK KAPASİTELERİ:

<u>Ürünler</u>	<u>Kapasite</u>	
Panel Radyatör	1.200.000	M
Şofben	400.000	Adet
Kombi	50.000	Adet
Elektrikli Termosifon	250.000	Adet
Elektrikli Yağlı Radyatör	200.000	Adet
Banyopan	25.000	Adet

TARİHÇE:

1954 DemirDöküm'ün kuruluşu

1955 DemirDöküm'ün Koç Grubu'na katılımı

Silahtarağa İstanbul tesisinin kuruluşu

1956 Deutsche Eisenwerke AG, Hilden ile lisans anlaşması

1958 Hilden tipi döküm radyatör üretimi

1962 Dilimli döküm kazan üretimi

1963 Junkers Almanya lisansı ile şofben ve LPG brülörü üretimi

1964 Societe Generale de Fonderie lisansı ile Chappee tipi kolonlu
döküm radyatör üretimi

1968 Ürdün'e ilk döküm radyatör ihracatı

1972 Çelik radyatör üretimi

1976 Bilecik'te Bozüyük tesisinin kuruluşu

Fırın üretmek için Arçelik ile ortaklaşa Ardem'in kuruluşu

1979 Bozüyük tesisinde çelik ve panel radyatör ve şofben üretimi

1980 İlk defa İtalya'ya kolonlu döküm radyatör ihracatı

1982 Perkolon döküm radyatör üretimi ve ihracatı

Ridem döküm radyatör üretimi

1983 Silahtarağa-İstanbul tesisinde fırın ve ocak üretiminin durdurulması

- 1985 Bolu Termosifon tesisinin devir alınması
- 1986 Gustavberg /İsveç lisansı altında hidrofor üretimi
İngiltere'ye ve Almanya'ya panel radyatör ihracatı
- 1987 Elco/ İsviçre lisansı ile brülör üretim anlaşması
Bolu tesisinde hidrofor üretimi
Yeni şofben tipleri üretimi
- 1988 İnegöl tesisinde döküm radyatör üretimine başlama
Bolu tesisinde fırın, kazan ,brülör, sirkülasyon pompaları ve katı yakıtlı termosifon üretimi
Silahtarağa tesisinin kapatılması
Kombi üretimi için Saunier Duval /Fransa ile lisans anlaşması
- 1989 Isı Danışma Merkezleri'nin yeniden yapılması
Bütün brülör tiplerinin üretimi için Elco ile anlaşma
- 1990 Tasso Danimarka firması ile döküm kazan teknik anlaşması
Alno / Almanya firması ile hazır mutfak anlaşması
Kombi üretiminin başlaması
- 1991 İnegöl tesisinde döküm kazan üretimi yatırımları,
Merkez Ticaret A.Ş. Satış Şirketi'nin DemirDöküm ile birleşmesi
- 1992 İnegöl tesisinde döküm kazan üretimi
Kombi ilave yatırımları
- 1993 Grundfos / Danimarka ile sirkülasyon pompası ticari anlaşması
Yeni tip panel radyatör yatırımı ve üretim kapasitesinin artırılması
Yeni tip elektrikli termosifon üretimi
- 1994 Bozüyük yeni panel radyatör fabrikasında yeni tip panel radyatör üretimine başlanması

1995 Panel radyatörler için Dresden / Almanya’da satış bürosu ve deposunun açılışı

Üretimi Bolu tesisinden diğer iki tesise aktarma

1996 Panel radyatör üretim kapasitesinin artırılması yatırımı

Klima pazarına girilmesi

1997 Panel radyatör üretim kapasitesinin artırılması yatırımı

Laboratuar ve endüstriyel tasarım departmanının en son teknoloji ile donatılması

1998 Mutfak üretiminin İnegöl tesisinde başlaması

Panel radyatör üretim kapasitesinin artırılması yatırımı

LG ve Arçelik ile klima yatırımı ortaklık anlaşması

Döküm radyatör ihracatı için Chappee antlaşması

1999 1 Kasım 1999 tarihinde Türk Demirdöküm Fabrikaları A.Ş. 'nin

yönetim merkezi, şirketin iki üretim tesisinden birisinin bulunduğu İnegöl'e taşınmıştır.

2000 Panel Radyatörlerde 10 yıl garantiye geçildi.

İNSAN GÜCÜ:

Nisan 2001 tarihi itibari ile Bozüyük Tesisleri’nde 48’i beyaz yakalı olmak üzere toplam 438 kişi çalışmaktadır. Bunlardan beyaz yakalı personel, Bozüyük ve Eskişehir’den; mavi yakalı personel ise Bozüyük’ten temin edilmektedir.

Türk Demirdöküm Fab. A.Ş., üretimden satış sonrası hizmete kadar, yan sanayi dahil olmak üzere, tüketici için en iyiyi hazırlayacak kalifiye elemanlara sahiptir. İşletme, üretim için en önemli kaynağın insan olduğu bilinci üzerine kurulmuştur. Bu doğrultuda, genç ve dinamik kadrolar en yeni teknolojileri kullanarak işletmenin hızla ilerlemesine yardımcı olmaktadır.

EĞİTİM OLANAKLARI:

Türk Demirdöküm Fab. A.Ş.’de, mesleki strateji ve hedefleri doğrultusunda, beyaz ve mavi yakalı personelin mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamak amacıyla

eğitim ihtiyaçları tespit edilip, eğitim planları, bütçesi yapılıp planlanan şekilde gerçekleşmesi sağlanır ve eğitim kayıtları tutulur.

Çalışanların eğitimleri, işletme içinde veya şirket dışında bulunan özel eğitim kurumlarında gerçekleştirilir.

ÇEVRE KORUMA

DemirDöküm' ün misyon bildirgesinde evre ile ilgili “ Dünya ısıtma, iklimlendirme, sıhhi tesisat ve yapı ürünleri sektöründe; toplumda enerji tasarrufu ve evre bilincinin geliştirilmesini sağlayacak faaliyetleri sürdürmek ve bu konuda destek olmak” ifadesi yer almaktadır. Bunun için enerji korunumu amacıyla “ enerji yönetim projesi “ başlatılmıştır.

1999 yılı başında yapılan çalışmalar ile kurşun kaplama prosesi sonucu açığa çıkan kurşun buharı ve öncesinde yapılan yüzey işlemi için kullanılan toz haldeki kromik asitten kaynaklanan emisyonlar % 90 oranında azaltılmıştır.

Termosifon ürününde emaye kaplaması yapılmaktadır. Emaye kaplaması çok koroziyel olan suyun kazan içindeki delinme ve paslanma riskini ortadan kaldırmaktadır.

Türkiye' de ilk kez DemirDöküm fabrikalarında üretilen termosifon ürünlerinde poliüretan kullanımı gerçekleştirilmiştir. DemirDöküm CFC gazlarının emisyon tehlikesine karşı bu gün itibariyle gelişmiş ölkeler için öngörölen takvime uygun program takip etmiştir.

Tüm DemirDöküm üretim tesislerinde boya öncesi kullanılan yüzey ön işlem ve hazırlama amaçlı kullanılan kimyasal maddeler çevreye zararlı emisyon yaymaz.

Panel radyatör üretiminde kullanılan toz boya kaplama öncesi yapılan kataforez boya kaplama uygulaması Türkiye' de sektörü açısından rakipsizdir. Maliyeti alternatiflerine göre çok daha fazla olmasına rağmen DemirDöküm bu prosesi “ evre Dostu “ ibaresi altında müşterilerine tanıtır. Çevreye karşı yarattığı olumlu etkinin yanında metal yüzeyindeki korozyon riskini de alternatiflerine göre en fazla miktarda azalttığından doğal kaynakların etkin kullanımını da sağlar.

Tüm DemirDöküm tesislerinde ürünlerin tamamı TGIC kanserojen maddesi içermeyen elektrostatik toz boya ile kaplanmış olarak üretilmektedir.

İşletmenin Ve Ürünlerin Sahip Olduğu Standartlar Ve Belgeler

1992 yılında Bozüyük tesisleri; çevre ve hava kirliliğine karşı aldığı etkin önlemler ve yapılan eylemler neticesinde Bilecik Çevre İl Sağlık Örgütü tarafından “ Çevre Berati” ile ödüllendirilmiştir.

Türk DemirDöküm Fabrikaları A.Ş. Bozüyük tesisleri 2000 yılında İstanbul Sanayi Odasının düzenlemiş olduğu çevre ödülü etkinliklerine katılmış, ödül çalışmaları için seçilen jurinin ön başvuru bilgilerinin değerlendirmesi sonucunda saha ziyaretine kalınmış ve “Sektör Özendirme Ödülü” ile ödüllendirilmiştir.

İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ

Türk Demirdöküm, işçi sağlığı ve iş güvenliği konularına son derece önem vermektedir. Her ay periyodik olarak işletmemizi denetleyen, bu hususda yön veren işçi sağlığı ve iş güvenliği danışmanı vardır.

Bu doğrultuda, işletme içinde her bölümün özelliğine göre farklı önlemler alınmıştır. Bu önlemler;

ENDÜSTRİYEL TASARIM

Dünya firmaları ile rekabet eden Demirdöküm, Endüstriyel Tasarım alanında da ilklerden birini gerçekleştirmiştir. Endüstriyel Tasarım yatırımlarına 1989 yılında başlayan Demirdöküm, 1996 yılından itibaren İstanbul merkez ofis bünyesinde çalışmalarını, dünyadaki en güncel yazılım ve donanımlarla sürdüren, Endüstriyel Tasarım Bölümünü oluşturmuştur. Tasarım, yeniden tasarım ve ürün kimliğinin yaratılması grubun ana sorumluluklarıdır. Ürün tasarımı ile estetik, ergonomi ve işlevsel özelliklerinin tümü gözönünde bulundurularak çalışmalar yürütülmektedir. İki ve üç boyutlu çizimler, bilgisayarda modellemeler, fotogerçekçi resimlerin hazırlanması, hızlı prototip model çıktıları proje sürecinde önemli yer tutarak, tasarım doğrulama sürecini kısaltmaktadır.

ÖDÜL VE TESCİLLER

ETMK 1998 Designers' Odyssey, Endüstriyel Ürün Tasarımı Ödülü, Designex 1999, Mimar Sinan Üniversitesi Endüstriyel Tasarım Onur Ödülü, Panel radyatör, elektrikli

yağlı radyatör, bacalı doğal gaz sobası, kat kaloriferi, şofben, termosifon, katı yakıt sobası, fanlı hermetik soba, 15 lt termosifon, elektrikli şofben, havlu kurutuculu radyatör, kombi, quarts soba gibi birçok ürüne endüstriyel tasarım tescili alınmıştır.

İHRACAT YAPILAN ÜLKELER:

AVRUPA: Almanya, İtalya, Fransa, İngiltere, Polonya, Macaristan, Romanya, hollanda, Belçika, İspanya, Yunanistan, Rusya, Ukrayna, Bosna Hersek

AFRİKA : Tunus, Cezayir, Güney Afrika, Mısır

ASYA : Ürdün, Suriye, Azerbeycan, Kazakistan, Türkmenistan, Gürcistan , Pakistan, Özbekistan, Lübnan, Kıbrıs, İsrail, Çin, Tayvan, Kırgızista

İŞLETME VİZYONU

“Isınma, su ısıtma ve iklimlendirme konusunda 2005 yılı sonuna kadar her yönüyle bir Avrupa şirketi olmak.”

İŞLETME MİSYONU:

“Isınma, su ısıtma, ve iklimlendirme konusunda dünya standartlarında ürün ve hizmetleri sunmak ve DemirDöküm ismini ısı konforu ile özdeşleştirmek.”

ÜRÜNLER

- Panel Radyatör
- DemirDöküm Kombi Optima
- DemirDöküm Millennium Kombi
- DemirDöküm Isofast Kombi
- Şofben
- Baca bağlantısına göre iki model:
- Termosifon
- Elektrikli Ani Su Isıtıcısı
- Banyopan

2. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada örgütsel etkililik ve verimliliğin artırılması için, çalışanların örgütsel süreçlere katılımında bulunmasını gerçekleştirmede önemli bir rolü olan takımların oluşturulmasından sonra verimli bir şekilde işlev görmesini hangi faktörlerin engellediğini ve bu engellerin nasıl ortadan kaldırılması gerektiğinin araştırılması amaçlanmaktadır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın anakütlesi, Türk Demirdöküm A.Ş. Bozüyük işletmesindeki çalışanlardır. Araştırma, işletmede takım içerisinde bulunan üyeler ve yöneticiler arasından tesadüfi örnekleme ile seçilen 45 kişiye uygulanmıştır. Böylece birey bakımından %9'u örnekleme dahil edilmiştir. Takım çalışmasındaki statü değişkenleri kendi içlerinde eşit ünitelere ayrılarak örnekleme planı oluşturulmuştur. Uygulamanın planlanması aşamasında sağlanan bu denge uygulama sonuçlarının geri dönüş oranlarındaki farklılıklar ve eksik/hatalı cevaplamalar nedeniyle yapılan ayıklamalar sonrasında kısmen değişmiştir.

2.3. Araştırmada Temel Sorun

Bu araştırmada temel sorun verimli takım çalışmasını etkileyen olumsuz faktörleri ortaya çıkarmaktır.

2.4. Araştırma Modeli

Bu araştırmada sonuç çıkarıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Cevaplayıcıların demografik bilgilerini sorgulamak amacıyla anket uygulanmış, takım çalışmasını etkileyen olumsuz faktörleri belirlemek için takım çalışması ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel ve yönetsel faktörlerin değerlendirilmesi ile 20 önerme şeklinde oluşturulmuştur. Beş seçenekli likert tipi bir ölçekleme kullanılmıştır.

2.5.Araştırmanın Varsayımları

Takım çalışmasını etkileyen örgütsel ve yönetsel etkenler konusunda önermeler oluşturulmuştur.

Sorulan sorularla ilgili test edilen varsayımlar ise şunlardır:

1. Örgütsel takımların verimli çalışmasını etkileyen faktörler “Yaş” değişkenine göre farklılık göstermektedir.
2. Örgütsel takımların verimli çalışmasını etkileyen faktörler “İşyerinde çalışma yılı” değişkenine göre farklılık göstermektedir.
3. Örgütsel takımların verimli çalışmasını etkileyen faktörler “unvan” değişkenine göre farklılık göstermektedir.
4. Örgütsel takımların verimli çalışmasını etkileyen faktörler “Eğitim düzeyine” değişkenine göre farklılık göstermektedir.

2.6 Değerlendirmede Kullanılan İstatistiki Teknikler

Örgütsel takımların verimli çalışmasını etkileyen faktörlerin neler olduğuna ilişkin araştırmada varsayımların test edilmesinde istatistik tekniklerden varyans analizi uygulanmıştır. Sorulara verilen yanıtlar bakımından aralarında fark olup-olmadığı düşünülen grup sayısı ikiden fazla olduğu için varyans analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez belirlenmiştir:

H_0 : Gruplar arasında sorulara verilen yanıtlar arasında fark yoktur.

H_1 : Gruplar arasında sorulara verilen yanıtlar arasında fark vardır.

2.7. Bulgular ve Yorumlar

Yapılan istatistik çalışma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda derlenerek sistematik sıra ile verilmiştir.

Burada yaş gruplarında 20 yaşında ve daha küçük kişi 21-30 yaş grubuna alınmış ve 3 yaş grubu olmuştur.

Araştırmanın yorumlanmasında öne sürülen varsayımlara ait dört değişken(yaş, unvan, eğitim, çalışma süresi) esas alınmış ve yorumlar, bu değişkenlere göre incelenen önermelere verilen farklı cevaplara göre yapılmıştır. Buna göre gruplar arasında verilen

yanıtlar arasında anlamlı fark bulunan sonuçlar yorumlamaya dahil edilmiştir. Anlamlı fark bulunmayan önerme sonuçları ise gruplar arasında fikir birliği olduğu kabul edilerek yorumlamalara dahil edilmemiştir.

Her değişkene göre ayrıca hazırlanan tablolar aşağıda sıralanmıştır.

2.7.1. Yaş Değişkenine Göre Bulgular

Tablo1: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Başarı İçin Gerekli Bilgi Paylaşımına Herkes İsteklidir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,136	2	,568	,471	,628

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre, işletmede bilgi paylaşımına herkesin istekli olduğu görüşü, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. Başarı için gerekli bilgi paylaşımına isteklilik konusunda çalışanların çoğunda ortak görüş söz konusudur. Takım çalışmasında başarı ve yüksek performans için bilgi paylaşımı önkoşuldur ve işletmede bu tür birliktelikler takım çalışmalarını kolaylaştırır.

Tablo 2: Yaş Değişkenine Göre-Başarıyı Ödüllendiren Bir Politika Vardır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,042	2	1,521	1,230	,304

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre; işletmede başarıyı ödüllendiren bir politikanın varlığına ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Ödüllendirme, her düzeyde örgüt çalışmasının motivasyonu açısından önemli bir araçtır. Çalışanların yaşlarına ve beklentilerine göre ödüllendirilme beklentisi farklılık gösterebilir.. İş hayatına yeni başlamış genç çalışanların ödül ve takdir beklentileri yüksektir. Kariyer hedefleri ise daha iyi pozisyonlara gelebilmektir. Kıdemli, iş

hayatında tecrübeli ve mevki sahibi çalışanların ise sahip oldukları mevkiler ve örgüt genel politikası hakkındaki tecrübeleri nedeniyle beklentileri farklı olabilmektedir. Bu konudaki fikir ayrılığının kaynağının bu olduğu düşünülmektedir.

İşletme adil bir ödül politikası izleyerek kıdemli veya kıdemsiz her çalışanın başarısını ödüllendirdiği takdirde ve her kıdemdeki çalışana verimlilik bazında değerlendirdiğinde kanımızca bu görüş farklılıkları ortadan kalkacaktır.

Tablo 3: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede İşe Uygun Eleman Seçimine Dikkat Edilmektedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,611	2	2,306	2,008	,149

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre, işe uygun eleman seçimine dikkat edildiğine ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

İşe uygun eleman seçimi takım çalışmasının etkinliği açısından en önemli faktörlerden biridir. Takımlar konusunda uzman gerekli bilgi ve beceriye sahip üyelerden oluşmalıdır. Takım üyelerinin daha önceki çalışmalarından edindikleri olumsuz deneyimler, diğer üyelerle etkileşimlerinde sorunların ortaya çıkmış olması gibi nedenler takım içinde yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan üyelerin var olduğu düşüncesini doğurmuş olabilir.

Bu durumun düzeltilmesi için takım oluşturulurken üye seçimine dikkat edilmesi, çalışma konusuyla ilgili bilgi ve beceriye sahip uzman kişilerin takımda yer alması gerekmektedir. Bu yolla iyi bir takım atmosferi oluşturularak , çalışmalardan daha iyi sonuçlara alınması sağlanacaktır.

Tablo 4: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Oluşturulan Takımlarda Ortaya Çıkan Herhangi Bir Sorun, İlgili Herkesçe Paylaşılır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	9,338	2	4,669	3,923	,029

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede ortaya çıkan herhangi bir sorunun ilgili herkesçe paylaşıldığına ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Sorunların paylaşımı, uygun çözümü beraberinde getirir. Sorunlara yönelik olarak bilgi beceri ve uzmanlığın paylaşılması başarı ve performansı artırır. İşletmedeki sorunlara karşı duyarsızlık olabilir. Bu duyarsız ortamda çalışanlardan kimsenin yardımcı olmayacağı görüşü yaygın olduğundan ,zaman içerisinde paylaşım azalmış olabilir. Diğer bir açıdan bakıldığında farklı yaş grubundaki çalışanların sorunların çözümüne ilişkin yaklaşımları farklı olabilir. Genç ve işinde yeni olanlar, sorunları bireysel olarak çözmekten yana iken daha tecrübeli olan çalışanlarla ise sorunların kendi görüşleri doğrultusunda çözülebileceği inancında olabilirler.

Bu gibi yaklaşımlar takım çalışmasının başında etkinliği engeller. Takım üyelerine problem çözme tekniği ve çatışma konusunda eğitim verilmesi ve işletme genel politikasının sorunlara duyarlı hale getirilmesi kanımızca bu görüş farklılıklarının ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.

Tablo 5: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Takdir Ve Ödüller, Ceza Ve Tehditlerden Daha Fazladır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,437	2	1,719	1,079	,350

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede takdir ve ödüllerin, ceza ve tehditlerden daha fazlalığına ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Bu önerme reddedilme nedeni ile 2.önermenin reddedilme nedeni ile yakından ilişkilidir.2.önermede açıklanan nedenler ve çözüm önerilerinin bu önerme için de geçerli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 6: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Uygulanan Takım Çalışmalarında Uzmanlaşmadan İleri Düzeyde Yararlanılmaktadır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	8,011	2	4,006	3,572	,038

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede uzmanlaşmanın ileri düzeyde olmasına ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Bu önermenin reddedilme nedeni 3. önermenin reddedilme nedeni ile yakından ilişkilidir. 3. önermede açıklanan nedenler ve çözüm önerilerinin bu önerme için geçerli olduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak takım çalışanlarına sağlanan özel bazı haklar nedeni ile, bazı işletme çalışanlarının informel ilişkilerini kullanarak, uzman olmamalarına karşın takım içinde yer almalarının bu görüşü ortaya çıkarmış olabileceği de söylenebilir.

Takım üyelerinin seçiminde, informel ilişkilere göre değil işin gerektirdiği uzmanlığa dayalı seçim yapılmasının bu problemi ortadan kaldıracağı düşünülmektedir.

Tablo 7: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Yöneticiler İle Çalışanlar Arasında Yoğun İformel İlişkiler Vardır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	2,669	2	1,335	,955	,394

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede yöneticiler ile çalışanlar arasında yoğun informel ilişkiler olduğuna ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

İşletme yöneticileri farklı yaş grubundaki çalışanlara karşı farklı yaklaşımlar sergiliyor olabilirler. Örnek olarak yöneticiler gençlerin görüş ve arkadaşlıklarına önem vermezken ileri yaş grubu çalışanlarına daha samimi tavırlarda buldukları gibi tersi bir durum da söz konusu olabilir.

İşletme yöneticileri çalışanlar arasında fark gözetmeksizin tüm çalışanlara kendilerini ifade edebilecekleri samimi bir iş atmosferi oluşturması, tüm çalışanların takım bağlılığını, motivasyonunu, iş tatminini artıracaktır. Bu yolla takım çalışmalarından sağlanan fayda maksimum düzeye ulaşabilecektir.

Tablo 8: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Yenilikler Kolayca Uygulamaya Geçirilir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	7,549	2	3,774	5,284	,010

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede yeniliklerin kolayca uygulamaya geçirilmesine ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Çalışanlar varolan çalışma düzeninden vazgeçmek istemezler. Yeniliklerin kişisel güvenliği tehdit ettiğini düşünerek yenilik ve değişimlere direnç gösteriyor olabilirler. Bunun nedeni ise üst yaş grubundakilerin yenilikler ile mevcut statükolarını kaybetmekten tedirginlik duymaları olabileceği gibi bu yeniliklere ayak uydurabilecek davranışsal becerilere sahip olmamaları da olabilir.

Üst yönetim yenilikleri tanıtmada konusunda istekli olmalıdır. Yeniliklerin, kişisel güvenliği tehdit etmediğini çalışanlarına aktarmalı ve onları bu konuda bilgilendirerek uyum için eğitim desteği sağlamalıdır.

Tablo 9: Yaş Değişkenine Göre-İşletmenin Büyük Olması Takımlar Arası Etkili İletişimi Engellemez

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,374	2	1,687	1,552	,625

$P > 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 kabul reddedilmiştir.

İşletmenin büyük olmasının takımlar arası etkili iletişimi engellemediğine ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Sorunların çözümü, etkin ve sağlıklı karar alınabilmesi için iletişimin eksiksiz hızlı ve sağlıklı olması gerekir. İşletmede iyi bir iletişim ağı bulunması nedeniyle takımlar arasında etkili iletişimin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 10: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Bireylerarası Ayrım Gözetmeyen Bir Ücret Sistemi Vardır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	5,174	2	2,587	1,627	,210

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede bireylerarası ayrım gözetmeyen bir ödeme sisteminin varlığına ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre fark göstermektedir.

Yaş değişkenine göre ödeme politikası hakkındaki görüşler arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Üst yaş grubundaki çalışanlar artık mesleklerinde uzmanlaşmış, kendi kapasiteleri hakkında belli bir anlayış geliştirmişlerdir. Ayrıca, çalıştıkları alandaki diğer örgütlerle karşılaştırma yapabilecek kadar fikir sahibi olmuşlardır. Belli düzeydeki maddi imkanlara erişmiş olduklarından ücretler konusunda şikayetleri olmayabilir. Bununla birlikte genç çalışanlar, iş hayatına yeni atılmış olmaları nedeniyle, meslekteki kıdemleri az olmasına karşın ücretlendirmede yüksek hedefleri olabilir. Buna bir de aynı işi yapan kişilerin farklı ücret alma ihtimali de eklenince, sonuçtaki bu farklılık anlaşılır hale gelecektir.

İşletmede adil bir ödeme politikasının varlığı takım çalışmasını her açıdan olumlu etkiler. Bu nedenle ücret belirlerken bireylerarasında ayrıma gidilmemeli her çalışan performansı ölçüsünde değerlendirilerek ücretlendirme yapılmalıdır. Böylece çalışanlar çalışmalarının karşılığını aldıklarını düşünerek motive olacakları gibi düşük performans gösterenler de performanslarını artırmak için çaba harcayacaklardır.

Tablo 11: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Tepe Yönetim Takım Çalışmasını Teşvik Etmektedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,315	2	1,658	1,260	,295

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede tepe yönetimin takım çalışmasını teşvik etmesine ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 12: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Girişimci Bireyler Desteklenir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,028	2	2,014	2,071	,140

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede girişimci bireylerin desteklenmesine ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Girişimciliğin desteklenmemesi yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve yaratıcılığa engel olur. Bireylerarası rekabet girişimciliğin desteklenmesinin önüne geçebilir. Yeni fikirler, yeni kazanımlar örgütün gelişmesine yardımcı olacak unsurlardır. Ancak girişimciliğin desteklenmemesi takım kavramı özüne de aykırıdır.

Takım çalışmaları üst yönetim tarafından tam anlamıyla desteklenmeli bütün çalışanlar bu yönde motive edilmelidir. Takım üyelerinin üst yönetimin kendilerine yeterince desteklemediği görüşüne sahip olmaları, çalışmalarda alınacak kararların ve uygulamaların sağlıklı olmasını engeller.

Tablo 13: Yaş Değişkenine Göre-Takım Çalışmalarında Üretilen Çözümler Uygulamada Dikkate Alınır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,682	2	,341	,340	,714

$P > 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 kabul reddedilmiştir.

Takım çalışmalarında üretilen çözümlerin uygulamada dikkat alınmasına ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 14: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Yöneticiler Yol Gösterici Rolünü Benimsemişlerdir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,825	2	,412	,422	,659

$P > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede yöneticilerin yol gösterici rolünü benimsemelerine ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 15: Yaş Değişkenine Göre-İşletmeyle İlgili Kapsamlı Kararlarda Alt Kademelerde Çalışanların da Görüşlerine Başvurulur

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,982	2	,991	,569	,571

$P > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmeyle ilgili kapsamlı kararlarda alt kademelerde çalışanların görüşlerine başvurulmasına ilişkin cevaplar çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Çalışanların görüşlerine önem verilen bir işletmede takım çalışmaları çok daha kolay uygulanabilir ve sonuç gösterebilir.

Tablo 16: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Problem Çözmeye Yönelik Çabalar Takdir Edilmektedir.

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,403	2	,201	,179	,367

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir

İşletmede problem çözmeye yönelik çabaların takdir edilmesine ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Problem çözmeye yönelik çabaların takdir edilmemesi çalışanların sorunlara ve çözüm bulmaya duyarlı olmasını olumsuz etkiler. Problem çözmeye yönelik çabaların takdir edilmemesi takım özüne de aykırıdır. Takımların türleri arasında problem çözme takımları da yer alır. Takım üyelerinin problem çözmedeki girişimleri ve başarılarının üst yönetimce destek görmemesi alınacak kararlarda merkezleşme sonucunu doğurabilir.

Tablo 17: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Yöneticiler Yetki Devretmekten Kaçınmaz

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,092	2	1,546	1,340	,274

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede yöneticilerin yetki devrinden kaçınmadığına ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Takım çalışmalarını etkileyen önemli bir yönetsel faktör, yöneticilerin yetki devridir. Önermeden çıkan sonuca göre, yöneticilerin karar alma ve gereken işlemleri yapma konusunda takıma yetki vermektan kaçındıkları anlaşılmaktadır. Yetki ve sorumluluk verilmeyen, gerekli güç ve destekten yoksun bir takım etkili çalışamayacaktır. Başlangıçta bu önermenin sonucu 14.önerme ile çelişiyor gibi görünse de yöneticilerin yol göstericilik rolünü fazla benimsemelerinin yetki devrinden kaçınmalarına neden olabileceği düşüncesini uyandırmaktadır.

Tablo 18: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Yapılacak İşin Her Adımında Üst Yönetimin Onayının Alınmasına Dikkat Edilir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	6,840	2	3,420	3,308	,048

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir

Yapılacak işlerle ilgili onay konusunda üst yönetimin takım yetki tanımadığı anlaşılmaktadır. Bir önceki önermede de bu önermeyi destekleyecek bir sonuç çıkmıştır.

Tablo 19: Yaş Değişkenine Göre-İşletmede Yapılacak İşle İlgili Kaynak Kullanımı Üst Yönetimin İnisiyatifindedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,004	2	,502	,308	,737

$P > 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 kabul reddedilmiştir

İşletmede yapılacak işle ilgili kaynak kullanımının üst yönetimin inisiyatifinde olmasına ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Her yaştaki çalışanın kaynakların kullanımı konusunda inisiyatif sahibi olduğu düşünülmektedir.

Tablo 20: Yaş Değişkenine Göre-Yöneticiler, Yetki Göçermenin Kendi Otoritesini Azalttığını Düşünür

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,019	2	2,010	1,181	,618

$P > 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 kabul reddedilmiştir.

Yetki göçermenin kendi otoritesini azalttığını düşünmesine ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Yukarıdaki diğer önermelerle bağlantılı olarak işletmede genel bir yetki devri problemi olduğunu düşünmek mümkündür. Yapılması gereken , gerekli alanlarda yetki devrinin sağlanması ve takımlara inisiyatif verilmesidir. Böylece, yapılan çalışmalar bürokrasiden kurtularak hızlı ve verimli hale gelecektir.

2.9.2. Unvan Değişkenine Göre-Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 1: Unvan Değişkenine Göre İşletmede Başarı İçin Gerekli Bilgi Paylaşımına Herkes İsteklidir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	8,987	3	2,996	2,932	,047

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre, işletmede başarı için gerekli bilgi paylaşımına herkesin istekli olduğu görüşü, çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Bilgi paylaşımı her düzeyde çalışan için son derece önemlidir. Bireylerin daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için işletme içinde sağlıklı bilgi akışı sağlanmalıdır. Böylece hızlı ve sağlıklı kararların verilmesi sağlanabilir. Bu konudaki farklı görüşün kaynağı üst yönetimin kendi arasındaki bilgi alışverişini alt kademelerdeki çalışanlara yansıtılmaları olabileceği gibi, olumsuz tepkiyle karşılaşabileceklerini düşünerek alt kademe çalışanların görüş ve önerilerini üstlerine sunmaktaki çekingen tavırları olabilir.

Bilgi paylaşımı konusunda hiyerarşinin sifıra indirgenmesinin bu sorunu ortadan kaldıracığı düşünülmektedir.

Tablo 2: Unvan Değişkenine Göre-Başarıyı Ödüllendiren Bir Politika Vardır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,995	3	,665	,512	,677

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre; işletmede başarıyı ödüllendiren bir politikanın varlığına ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede İşe Uygun Eleman Seçimine Dikkat Edilmektedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	13,895	3	4,632	5,022	,005

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre, işe uygun eleman seçimine dikkat edildiğine ilişkin görüşler çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Üst yönetimin, takım elemanlarının seçimi konusunda iş gereklerini göz ardı ederek farklı bazı kriterlere göre seçim yapıyor olması alt kademe çalışanları tarafından tatmin edici bulunmuyor olabilir. Bununla birlikte yapılacak iş konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip çalışanların iş gereklerine uygun olmayan bireylerin takıma dahil edilmesine tepki gösteriyor olmaları doğaldır. Oluşturulan takım içerisinde takım üyesi olarak rol alan unvan sahiplerinin takım çalışmaları esnasında, takımın bir üyesi olarak değil, sahip olduğu unvana göre davranış sergilemeleri takım atmosferini olumsuz etkileyerek diğer üyelerde işe uygun olmadıkları izlenimi yaratıyor olabilir.

Bu durumun düzeltilebilmesi için üst yönetimin kriter olarak sadece iş gereklerine göre seçim yapması ve takıma dahil edilecek unvan sahibi üyelerin kendilerini diğerleri gibi sadece takımın bir parçası olarak görmeleri gerekmektedir. Bu yolla iyi bir takım atmosferi oluşturularak daha uyumlu ve olumlu çalışmalar yapılması sağlanacaktır.

Tablo 4: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede Ortaya Çıkan Herhangi Bir Sorun, İlgili Herkesçe Paylaşılır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	12,784	3	4,261	3,779	,019

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede ortaya çıkan herhangi bir sorunun ilgili herkesçe paylaşıldığına ilişkin görüşler çalışanların ünvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Sorunların paylaşımı, uygun çözümü beraberinde getirir. Sorunlara yönelik olarak bilgi beceri ve uzmanlığın paylaşılması başarı ve performansı artırır. Sorunların paylaşımındaki sıkıntı takım çalışmasının başında etkinliği engeller. Çalışanların sorun paylaşımındaki yetersizliklerinin pek çok nedeni olabilir. Yöneticilerin astlarına güvenmemeleri, rekabet kaygıları, zaman kısıtı, sorunun niteliği gibi. Bu konudaki farklı görüşün kaynağı üst yönetimin alt kademedeki çalışanların bilgilerine güvenmemeleri, sorunu alt kademelere indirmeden kendi hiyerarşik basamağındaki çalışanlarla tartışmaları, kendi arasındaki sorunların çözümüne yönelik fikir alışverişini alt basamaklardaki çalışanlara yansıtmamaları olabileceği gibi, olumsuz tepkiyle karşılaşabileceklerini düşünerek alt kademe çalışanların görüş ve önerilerini üstlerine sunmaktaki çekingen tavırları olabilir.

Tablo 5: Ünvan Değişkenine Göre-İşletmede Takdir Ve Ödüller, Ceza Ve Tehditlerden Daha Fazladır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	7,534	3	2,511	1,649	,595

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede takdir ve ödüllerin, ceza ve tehditlerden daha fazlalığına ilişkin görüşler çalışanların ünvanlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 6: Ünvan Değişkenine Göre-İşletmede Takım Çalışmalarında Uzmanlaşmadan İleri Düzeyde Yararlanılmaktadır.

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	12,098	3	4,033	3,882	,017

$p < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede uzmanlaşmanın ileri düzeyde olmasına ilişkin görüşler çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Unvan sahibi kişilerin kendilerini her konuda uzman ve bilgi sahibi olarak görüyor ve buna bağlı olarak diğer çalışanların farklı görüş ve çözüm önerilerini göz ardı eden bir tavır sergiliyor olabilirler. Dolayısıyla takım çalışmaları esnasında konunun uzmanından fikir almak yerine unvan sahiplerinin kendi fikirlerini empoze etmek istemeleri çalışmaları olumsuz yönde etkileyecektir.

Takım üyeleri unvan sahibi olsalar bile her konuda uzman kişilere başvurmanın gerekli olduğunu bilmeli ve bu doğrultuda hareket etmelidirler. Böylece çalışmalar hız kazanacak ve çözüm önerileri daha çabuk ortaya çıkacaktır.

Tablo 7: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede Yöneticiler İle Çalışanlar Arasında Yoğun İnförmel İlişkiler Vardır

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	10,261	3	3,420	2,791	,054

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede yöneticiler ile çalışanlar arasında yoğun införmel ilişkiler olduğuna ilişkin görüşler çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Üst kademe yöneticileri införmel ilişkilere fazla girmezken alt kademe çalışanları birbirleri arasında daha fazla införmel bağ kuruyor olabilirler ve hatta üst yöneticilerle de bu tür ilişkiler kurma beklentisi içinde olabilirler. Bu nedenle aralarında görüş farklılığı ortaya çıkmış olabileceği düşünülmektedir.

Bu konuda üst yönetimin bakış açısı önem kazanmaktadır. Üst yönetimin unvan farkı gözetmeksizin tüm çalışanlarla sıcak ilişkiler kurması, bireylerarası iletişimin artmasına yardımcı olacağı gibi, iş ortamında samimi bir atmosfer yaratacak ve tüm

çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri çalışma ortamı oluşmasını sağlayacaktır.

Tablo 8: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede Yenilikler Kolayca Uygulamaya Geçirilir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,225	3	1,408	1,704	,683

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede yeniliklerin kolayca uygulamaya geçirilmesine ilişkin görüşler çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 9: Unvan Değişkenine Göre-İşletmenin Büyük Olması Takımlar Arası Etkili İletişimi Engellemez

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	9,532	3	3,177	3,357	,029

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmenin büyük olması takımlar arası etkili iletişimi engellemediğine ilişkin görüşler çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Üst yönetim, çalışma alanının genişlemesine olumlu yaklaşıyor ve takımlar arası etkili iletişimi sağlayacağına inanıyor iken alt kademe çalışanları artan çalışan sayısının ve genişleyen coğrafi dağılımın takımlar arası etkileşimi azaltacağını düşünüyor olması görüş farklılığının nedeni olabilir.

İşletmenin büyüklüğü ne olursa olsun etkili bir iletişim ağı oluşturulmalı ve tüm takımların birbirleriyle bağlantı kurmaları sağlanmalıdır. Bilişim teknolojilerinin işletme amaçlarına uygun şekilde kullanılması, çalışanlar arasında intranet ağının oluşturulması kesintisiz hızlı bir iletişime yardımcı olacaktır.

Tablo 10: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede Bireylerarası Ayrım Gözetmeyen Bir Ödeme Sistemi Vardır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	8,379	3	2,793	1,808	,163

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede bireylerarası ayrım gözetmeyen bir ödeme sisteminin varlığına ilişkin görüşler çalışanların unvanlarına göre fark göstermektedir.

Unvan sahibi çalışanların kazançlarının diğer çalışanlara oranla yüksek olması doğal olduğu halde, çalışanlar arasında yüksek ücret farklılıkları bireylerin ödeme sistemi hakkındaki görüşlerini olumsuz yönde etkileyebilir.

Bu nedenle ücret belirlerken bireylerarası ayrıma gidilmemeli her çalışan, unvanı ne olursa olsun performansı ölçüsünde değerlendirilerek ücretlendirme yapılmalıdır. Unvan sahipleri ile diğer çalışanlar arasındaki ücretler arasında uçurumlar olmamalıdır. Böylece çalışanlar çalışmalarının karşılığını aldıklarını düşünerek motive olacakları gibi düşük performans gösterenler de performanslarını artırmak için çaba harcayacaklardır.

Tablo 11: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede Tepe Yönetim Takım Çalışmasını Teşvik Etmektedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	5,361	3	1,787	1,380	,264

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede tepe yönetimin takım çalışmasını teşvik etmesine ilişkin görüşler çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermektedir

Üst yönetim tarafından desteklenmeyen bir takım çalışması düşünülemez. Üst yönetim, takım performansını etkileyen önemli bir faktördür. Takım üyelerinin üst yönetimin kendilerine yeterince desteklemediği görüşüne sahip olmaları, çalışmalarda alınacak kararların ve uygulamaların sağlıklı olmasını engeller.

Üst yönetim her zaman bir işletmenin başarısı veya başarısızlığında önemli rol oynar. Çünkü politikaları, stratejileri, prosedürleri, ücretleri üst yönetim belirler ve onaylar. Bu nedenle üst yönetimin takım çalışmasını uygulamaya koyduktan sonra, bu çalışmaları teşvik ederek her konuda destek vermesi başarıyı da artıracaktır

Tablo 12: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede Girişimci Bireyler Desteklenir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,553	3	1,518	1,541	,221

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede girişimci bireyler desteklenmesine ilişkin görüşler çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

İşletmede takım çalışmasının teşvik edilmesi ve girişimci bireylerin desteklenmesi konusunda büyük görüş farklılıkları vardır. Üst yönetimin takım çalışmalarını destekleme konusundaki yetersizliği bunun kaynağı olabileceği gibi çalışanlar arasındaki yoğun rekabet de olabilir.

Üst yönetimin takım çalışmalarının yanı sıra girişimci bireyleri de samimi olarak desteklemesi bireylerin kendilerine olan güvenlerini ve yaratıcılıklarını olumlu yönde etkileyerek takım çalışmalarını daha heyecan verici hale getirebilir. Girişimci bireylerin desteklenmesi takım ruhuna ters görünse de takım dinamizmi ve yaratıcılık açısından önemlidir.

Tablo 13: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede Grup Çalışmalarında Üretilen Çözümler Uygulamada Dikkate Alınır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	8,252	3	2,751	3,354	,512

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

Takım çalışmalarında üretilen çözümlerin uygulamada dikkat alınmasına ilişkin görüşler çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 14: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede Yöneticiler Yol Gösterici Rolünü Benimsemişlerdir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	5,187	3	1,729	1,958	,138

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede yöneticilerin yol gösterici rolünü benimsemelerine ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Unvan sahipleri üst yönetimle yakın ilişki içerisinde olduklarından üst yönetimin yol gösterici rolünden yararlanırken, alt kademe çalışanları üst yönetimin yol göstericiliğini yeterli bulmuyor olabilirler. Unvana göre görüş farklılığının kaynağı bu olabilir.

Yöneticiler sadece unvan sahipleri ile değil tüm çalışanlarla birebir ilgilenmeli ve gereken her konuda yol gösterici olmalıdırlar.

Tablo 15: Unvan Değişkenine Göre-İşletmeyle İlgili Kapsamlı Kararlarda Alt Kademelerde Çalışanların da Görüşlerine Başvurulur

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	5,042	3	1,681	,986	,410

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmeyle ilgili kapsamlı kararlarda alt kademelerde çalışanların görüşlerine başvurulmasına ilişkin cevaplar çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Burada, alt kademe çalışanları görüşlerinin alınmadığını düşünürken, unvan sahipleri kendilerinin görüşlerine önem verildiğini düşünüyor olabilirler. Üst yönetim karar alırken tüm çalışanlarının görüşlerini almak yerine, bazı kademelerin görüşlerini almayı tercih ediyor olabilir.

Üst yönetim tüm çalışanların kendi çalışma alanları konusunda uzman olduklarını kabul ederek alınacak tüm kararlarda her kademedeki çalışanın görüşlerine önem vermelidir. Böylelikle alınan kararlar çalışanların direnciyle karşılaşmadan kolaylıkla uygulanabilir.

Tablo 16: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede Problem Çözmeye Yönelik Çabalar Takdir Edilmektedir.

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	14,104	3	4,701	6,072	,005

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede problem çözmeye yönelik çabaların takdir edilmesine ilişkin görüşler çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Bu sonuç 12. önermedeki girişimci bireylerin desteklenmediğine ilişkin görüş ve 11. önermedeki tepe yönetimin takım çalışmasını teşvik etmesine ilişkin sonuçlarla paralellik göstermektedir. Bu önermeler için yapılan açıklamaların 16. önerme için de geçerli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 17: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede Yöneticiler Yetki Devretmekten Kaçınmaz

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,487	3	1,162	,990	,409

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede yöneticilerin yetki devrinden kaçınmadığına ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Unvan sahiplerinin unvan sahibi olmayanlarla farklı görüşe sahip olmaları doğaldır. Üst yönetim yetki aktarımı konusunda tüm çalışanlara eşit davranmıyor olabilir. Bazı çalışanları kendilerine yakın ve güvenilir bulurken diğerleri hakkında aynı şeyleri düşünmüyor olabilirler. Yetki ve sorumluluk verilmeyen, gerekli güç ve destekten yoksun bir takım etkili çalışamayacaktır.

Üst yönetimin yetki devri konusunda ayırım gözetmemesi, gerekli olan alanlarda yetki devrinden kaçınmaması ve her konuyu uzmanlarına bırakmasının bu sorunun çözümlenmesinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Tablo 18: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede Yapılacak İşin Her Adımında Üst Yönetimin Onayının Alınmasına Dikkat Edilir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	8,850	3	2,950	2,930	,047

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına ilişkin görüşler çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

17. önermedeki yetki devrine ilişkin görüşlerle bu önerme arasında paralellik olduğu görülmektedir. Yukarıdaki önerme için yapılan tespitler ve önerilerin bu önerme için de geçerli olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte yapılan işin her adımında üst yönetime danışılması işleri yavaşlatacak ve bürokrasiyi artıracaktır. Bu da sağlıklı ve hızlı takım çalışmasını engelleyici bir faktördür. Bu nedenle işler uzmanlarına bırakılarak etkin bir takım çalışmasıyla olumlu sonuçların alınması beklenmelidir.

Tablo 19: Unvan Değişkenine Göre-İşletmede Yapılacak İşle İlgili Kaynak Kullanımı Üst Yönetimin İnisiyatifindedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	18,390	3	6,130	5,134	,005

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede yapılacak işle ilgili kaynak kullanımının üst yönetimin inisiyatifinde olmasına ilişkin görüşler çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Unvan sahibi çalışanlar kullanılacak kaynaklar hakkında söz sahibi oldukları için bu konudaki eşit olmayan davranışları göremiyor olabilirler. Alt kademe çalışanları kaynak kullanımı konusunda kısıtlı imkanlara sahip olmaları görüş farklılığının nedeni olabilir. Kaynak kullanımı ve dağılımı konusunda yetki sahibi olan yöneticilerin daha önce görev yaptıkları takımlara karşı duyarlı davranırken, diğerlerinin ihtiyaçlarını yeterince karşılamıyor olabilirler. Böyle bir durumun varlığı takımlar arası çatışmalara da zemin hazırlar.

Kaynak dağılımı ve kullanımı konusunda objektif davranılmalı, ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte kullanım için herkese inisiyatif tanınmalıdır.

Tablo 20: Unvan Değişkenine Göre-Yöneticiler, Yetki Göçermenin Kendi Otoritesini Azalttığını Düşünür

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	9,823	3	3,274	2,063	,122

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Yöneticiler, yetki göçerdiklerinde kendi otoritelerinin azalacağını düşünürler görüşü çalışanların unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

17.önerme ile bağlantılı olarak işletmede genel bir yetki devri problemi olduğunu düşünmek mümkündür. Unvan sahiplerine tam olarak yetki verildiği halde alt kademe çalışanlarına yetki verilmemesi bu konudaki farklılığın kaynağı olabilir. Bunun

aksi olarak ise bazı alt kademe çalışanları yöneticilerin kendilerine verdiği yetkiyi yöneticinin zayıflığı olarak algılayabilirler.

Yöneticiler yetki göçermenin bir zayıflık değil bir paylaşım olduğuna inanmalı ve çalışanlarına da bunu yansıtabilmelidirler. Böylece hem tepe yönetimin yükü hafifleyecek hem de bürokrasiden kurtulan işler daha verimli hale gelecektir. Bu durum kendi alanlarında yetki sahibi olan çalışanların işi sahiplenmelerini ve yüksek motivasyonla çalışmalarını sağlayacaktır.

2.9.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 1: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Başarı İçin Gerekli Bilgi Paylaşımına Herkes İsteklidir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,100	2	,550	,455	,638

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre, işletmede başarı için gerekli bilgi paylaşımına herkes istekli olduğu görüşü, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 2: Eğitim Değişkenine Göre-Başarıyı Ödüllendiren Bir Politika Vardır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,983	2	,491	,380	,686

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre; işletmede başarıyı ödüllendiren bir politikanın varlığına ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede İşe Uygun Eleman Seçimine Dikkat Edilmektedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,444	2	1,722	1,460	,245

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre, işe uygun eleman seçimine dikkat edildiğine ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

İşe uygun eleman seçimi takım başarısı, verimi ve etkinliği için önkoşuldur. Takımlar konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip üyelere olmalıdır.

Bu farklılık, eğitim düzeyi yüksek olan takım üyeleri, diğer üyelerinin takım çalışmasındaki başarı/başarısızlıklarını eğitim düzeylerine bağlamalarından kaynaklanıyor olabilir. Böyle bir subjektif düşünce takım üyeleri arasındaki etkileşimi olumsuz etkiler. Takım çalışmasında önemli olan misyona odaklanma ve bunun için çaba göstermektir. Bu nedenle üyelerin eğitim düzeylerinin yanısıra tecrübe, yetenek ve uzmanlıklarıyla değerlendirilmeleri uygun olacaktır.

Tablo 4: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Ortaya Çıkan Herhangi Bir Sorun, İlgili Herkesçe Paylaşılır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,206	2	2,103	1,583	,219

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede ortaya çıkan herhangi bir sorunun ilgili herkesçe paylaşıldığına ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir

Farklı eğitim grubundaki çalışanların sorunların çözümüne yaklaşımları farklı olabilir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanları bilgi düzeylerinin yüksek olduğunu düşünerek, sorunlara farklı açılardan çözümler geliştirebilirler. Sorunların kendi

görüşleri doğrultusunda çözülebileceği inancında olabilirler ve bu nedenle diğer çalışanlarla sorunları paylaşmaktan kaçınabilirler. Bu bireysel yaklaşım takım kavramına aykırı bir tutumdur ve takım çalışmasının başında etkinliği engeller. Takım üyelerine problem çözme tekniği ve çatışma konusunda eğitim verilmesi ve işletme genel politikasının sorunlara duyarlı hale getirilmesi kanımızca bu görüş farklılıklarının ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.

Tablo 5: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Takdir Ve Ödüller, Ceza Ve Tehditlerden Daha Fazladır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,219	2	,110	,065	,937

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede takdir ve ödüllerin, ceza ve tehditlerden daha fazlalığına ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 6: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Uygulanan Takım Çalışmalarında Uzmanlaşma En İleri Düzeydedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,844	2	,922	,716	,495

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede uzmanlaşmanın ileri düzeyde olmasına ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Farklı eğitim gurubu çalışanları, takım çalışmalarının seçimini işin gerektirdiği uzmanlığa dayalı olarak yapılmadığını düşünüyor olabilirler. Yüksek öğrenim görmüş kişiler kendi uzmanlıklarına ve bilgi düzeylerine güvenerek, diğer üyelerin eğitim seviyesiyle uzmanlıkları arasında doğru orantı kurmuş olabilirler. Ancak, eğitimin yanı sıra işinde uzun yıllar çalışmış, tecrübe kazanmış uzman çalışanların varlığını da dikkate almak, takım çalışmalarında işlerin başarıyla gerçekleştirilmesinde yararlı olacaktır.

Tablo 7: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Yöneticiler İle Çalışanlar Arasında Yoğun İformel İlişkiler Vardır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	2,070	2	1,035	,732	,488

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede yöneticiler ile çalışanlar arasında yoğun informel ilişkiler olduğuna ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Üst yönetim farklı eğitim düzeyindeki çalışanlarla farklı düzeylerde ilişki kuruyor olabilir. Eğitimli kişilere kendini daha yakın görürken düşük eğitim düzeyindekilere daha az önem veriyormuş gibi bir görüntü sergiliyor olabilir

İşletme yöneticileri çalışanlar arasında fark gözetmeksizin tüm çalışanlara kendilerini ifade edebilecekleri samimi bir iş atmosferi oluşturması, tüm çalışanların takım bağlılığını, motivasyonunu, iş tatminini artıracaktır. Bu yolla takım çalışmalarından sağlanan fayda maksimum düzeye ulaşabilecektir.

Tablo 8: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Yenilikler Kolayca Uygulamaya Geçirilir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,624	2	,312	,346	,710

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede yeniliklerin kolayca uygulamaya geçirilmesine ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 9: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Büyük Olması Takımlar Arası Etkili İletişimi Engellemez

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,626	2	,813	,717	,495

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede büyük olması takımlar arası etkili iletişimi engellemez önermesine ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre fark göstermektedir.

İşletmenin coğrafi büyüklüğü, aynı zamanda iletişimi de engelliyorsa, bu sağlıklı, etkin ve hızlı bilgi alışverişini olumsuz etkiler. Farklı eğitim grubundaki çalışanların bu konudaki fikir ayrılığı, bilgi ve verilere ulaşma güçlüğünden kaynaklanıyor olabilir. Bilgiye ulaşım için tahsis edilen kaynakların, yüksek öğrenim görmüş kişilerin inisiyatifinde olması ve bu kişilerin bilgileri diğer çalışanlara iletmede gecikme yaratması bu sonucu ortaya çıkarmış olabilir.

İşletmenin coğrafi büyüklüğü bilgi alışverişi için problem yaratmamalıdır. Hızlı ve etkin bir iletişim ağının varlığı ve tüm çalışanların bilgiye ulaşabileceği donanımın oluşturulması faydalı olacaktır.

Tablo 10: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Bireylerarası Ayrım Gözetmeyen Bir Ödeme Sistemi Vardır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,688	2	,844	,501	,610

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede bireylerarası ayrım gözetmeyen bir ödeme sisteminin varlığına ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre fark göstermemektedir.

Tablo 11: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Tepe Yönetim Takım Çalışmasını Teşvik Etmektedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,930	2	,965	,713	,497

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede tepe yönetimin takım çalışmasını teşvik etmesine ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Üst yönetim tarafından desteklenmeyen bir takım çalışması düşünülemez. Üst yönetim, takım performansını etkileyen önemli bir faktördür. Takım üyelerinin üst yönetimin kendilerine yeterince desteklemediği görüşüne sahip olmaları, çalışmalarda alınacak kararların ve uygulamaların sağlıklı olmasını engeller.

Üst yönetim her zaman bir işletmenin başarısı veya başarısızlığında önemli rol oynar. Çünkü politikaları, stratejileri, prosedürleri, ücretleri üst yönetim belirler ve onaylar. Bu nedenle üst yönetimin takım çalışmasını uygulamaya koyduktan sonra, bu çalışmaları teşvik ederek her konuda destek vermesi başarıyı da artıracaktır.

Tablo 12: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Girişimci Bireyler Desteklenir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,390	2	,195	,182	,834

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede girişimci bireyler desteklenmesine ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 13: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Takım Çalışmalarında Üretilen Çözümler Uygulamada Dikkate Alınır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	5,028	2	2,514	2,841	,071

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Takım çalışmalarında üretilen çözümlerin uygulamada dikkat alınmasına ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Eğitim d¼zeyi d¼ř¼k olan çalışanlar problemler karşısında kendi fikirlerinin, öz¼m önerilerinin uygulamada dikkate alınmadığını d¼ř¼n¼yor olabilirler. Üst y¼netimin çalışanların fikirlerine değer vermeyen bir davranış sergilemesi çalışanlarda iş tatminsizliğine sebep olabilir. Öte yandan, üst y¼netimin çalışanların fikirlerini almasına karşılık kendi fikir ve öz¼m önerilerini uygulamaya geçirmesi nedeni ile böyle bir sonuç çıkmış olabilir.

Bu nedenle üst y¼netimin üretilen öz¼m önerilerini dikkate alması, uygulanabilir nitelikteki öz¼mleri uygulamaya geçirmesi çalışanların başarı ihtiyacını giderecek ve verimini artıracaktır.

Tablo 14: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Y¼neticiler Yol Gösterici Rol¼n¼ Benimsemişlerdir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,891	2	,945	,997	,379

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede y¼neticilerin yol gösterici rol¼n¼ benimsemelerine ilişkin g¼rüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Eğitim d¼zeyi d¼ř¼k olan çalışanlar y¼neticilerin yol göstericiliğini yeterli bulmayarak, y¼neticilerin bu konuda kendilerinden yüksek eğitilmiş kişilere yoğunlaştığını d¼ř¼n¼yor olabilirler. Ayrıca yüksek öğrenim görmüş çalışanlar, bireysel beklentilerinden dolayı üstlerinin bilgi ve tecrübelerinden daha fazla yararlanabilmek için onlarla formel ve informal ilişkilerini arttırma çabasında olabilirler.

Y¼neticiler, bilgi, yetenek ve tecrübelerini tüm çalışanlarla paylaşmalı, her konuda rol gösterici ve model olmalıdır.

Tablo 15: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmeyle İlgili Kapsamlı Kararlarda Alt Kademelerde Çalışanların da Görüşlerine Başvurulur

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,245	2	,123	,069	,934

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmeyle ilgili kapsamlı kararlarda alt kademelerde çalışanların görüşlerine başvurulmasına ilişkin cevaplar çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 16: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Problem Çözmeye Yönelik Çabalar Takdir Edilmektedir.

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	5,618	2	2,809	2,859	,070

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede problem çözmeye yönelik çabaların takdir edilmesine ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

İşletmede üst yönetim, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların problem çözümü konusunda yeterli bilgi ve potansiyele sahip olmadığını düşünüyor olabilir. Yönetimin problem çözümü konusundaki bu olumsuz tavrı, çalışanların çözüm ve fikir üretme konusunda tedirgin olmasına neden olabilir.

Problem çözme konusunda çalışanlara yönelik eğitim programları hazırlanması, bu yönde kendilerini geliştirmeleri sağlanabilir. Üst yönetimin problem çözme konusunu teşvik ederek hatta ödüllendirmesi çalışanları motive edecektir.

Tablo 17: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Yöneticiler Yetki Devretmekten Kaçınmaz

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,165	2	8,231E-02	,067	,936

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede yöneticilerin yetki devrinden kaçınmadığına ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 18: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Yapılacak İşin Her Adımında Üst Yönetimin Onayının Alınmasına Dikkat Edilir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	4,379	2	2,190	1,990	,151

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Karar alma ve uygulama konusunda inisiyatif sahibi olmayan takım üyeleri misyona odaklaşamazlar. Takım üyelerinin eğitim düzeyi ne olursa olsun yaptıkları işin her adımında üst yönetimden onay beklemeleri, yönetimin bilgi ve becerilerine güvenmediklerini düşünmelerine neden olabilir. Yetki ve sorumluluk verilmeyen, gerekli güç ve destekten yoksun bir takım etkili çalışamayacaktır. Bu nedenle gerekli inisiyatifin verilmesi doğru olacaktır.

Tablo 19: Eğitim Değişkenine Göre-İşletmede Yapılacak İşle İlgili Kaynak Kullanımı Üst Yönetimin İnişiyatifindedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	8,654	2	4,327	3,037	,060

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede yapılacak işle ilgili kaynak kullanımının üst yönetimin inisiyatifinde olmasına ilişkin görüşler çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Aşırı merkezileştirilmiş işletme kaynakları ve bu kaynakların kullanımının eşit olmaması ve üst yönetimin inisiyatifinde olması, verimli takım çalışmasını engelleyici bir faktördür.

Üyelerin çalışmalara gönüllü katılımları ve probleme çözüm üretmedeki etkililikleri kaynak kullanımına ilişkin işletme politikasından şikayetçi oldukları ölçüde zayıflayacak, takım çalışmasından beklenen yarar sağlanamayacaktır. Takımların konusunda uzman kişilerden oluşturulduğu düşünüldüğünde, üst yönetimin kaynak kullanımı konusunda takım üyelerine inisiyatif tanınması doğal olacaktır.

Tablo 20: Eğitim Değişkenine Göre-Yöneticiler, Yetki Göçermenin Kendi Otoritesini Azalttığını Düşünür

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,481	2	,241	,134	,875

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

Yöneticiler, yetki göçermenin kendi otoritesini azalttığını düşünmesine ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına eğitim düzeyine göre göstermemektedir.

Eğitim ve unvan değişkenlerine göre önermelere ilişkin görüşler paralellik göstermektedir. Bu benzerlik eğitimli kişilerin unvan sahibi olmalarıyla açıklanabilir. Takımlar oluşturulurken, bireylerin, işin gerekleri doğrultusunda uzmanlıklarıyla ilgili bilgi ve becerileri artırılması ve takım üyeleri arasında etkili iletişim sağlanması görüş farklılıklarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır. Buna karşın eğitim ve ünvanı yüksek olan çalışanlarla diğer işgörenlere her konuda aynı görüşe sahip olmaları da beklenemez.

2.9.4. İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 1: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Başarı İçin Gerekli Bilgi Paylaşımına Herkes İsteklidir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	2,793	2	1,397	1,202	,312

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre, işletmede başarı için gerekli bilgi paylaşımına herkes istekli olduğu görüşü, çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Bilgi paylaşımı her düzeyde çalışan için son derece önemlidir. Bireylerin daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için işletme içinde sağlıklı bilgi akışı sağlanmalıdır. Böylece hızlı ve sağlıklı kararların verilmesi sağlanabilir. Bu konudaki farklı görüşün kaynağı, çalışma süresi fazla olanların tecrübelerine güvenerek yeni bilgilere açık davranmamaları olabileceği gibi çalışma süresi az olan çalışanların bilgiye ulaşma konusundaki tecrübesizlikleri de olabilir. Ayrıca bir takım çalışma süresi uzun olanlar bir takım mesleki kaygılar nedeni ile diğerlerine bilgi aktarmaktan çekiniyor olabilirler.

Bilgi paylaşımı konusunda tüm çalışanların duyarlı olması uygun olacaktır.

Tablo 2: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-Başarıyı Ödüllendiren Bir Politika Vardır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,108	2	,554	,430	,654

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre; işletmede başarıyı ödüllendiren bir politikanın varlığına ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede İşe Uygun Eleman Seçimine Dikkat Edilmektedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,305	2	2,153	1,861	,062

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre, işe uygun eleman seçimine dikkat edildiğine ilişkin görüşler çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Oluşturulan takım içerisinde takım üyesi olarak görev alan ve işletmede uzun yıllardır çalışan üyeler, diğer takım üyelerini uzmanlıkları ile değil tecrübesiyle değerlendiriyor olabilir. Bu olumsuz değerlendirme ve önyargılı yaklaşım, takım kavramına aykırı bir tutumdur. Bu durumun düzeltilmesi için üst yönetimin kriter olarak sadece iş gereklerine göre seçim yapması ve takıma dahil olan üyelerin tüm takım üyelerine objektif kriterlerle yaklaşmaları daha uyumlu ve olumlu çalışmalar yapılmasını sağlayacaktır.

Tablo 4: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Ortaya Çıkan Herhangi Bir Sorun, İlgili Herkesçe Paylaşılır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,041	2	2,020	1,515	,233

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede ortaya çıkan herhangi bir sorunun ilgili herkesçe paylaşıldığına ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir

Sorunların paylaşımı, uygun çözümü beraberinde getirir. Sorunlara yönelik olarak bilgi beceri ve uzmanlığın paylaşılması başarı ve performansı artırır. Bu konudaki farklı görüşün kaynağı çalışma tecrübesi fazla olan üyelerin diğer çalışanların bilgilerine güvenmemeleri, kendi tecrübeleriyle hareket etmek istemeleri olabilir.

Bu gibi yaklaşımlar takım çalışmasının başında etkinliği engeller. Takım üyelerine problem çözme tekniği ve çatışma konusunda eğitim verilmesi ve işletme genel politikasının sorunlara duyarlı hale getirilmesi kanımızca bu görüş farklılıklarının ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.

Tablo 5: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Takdir Ve Ödüller, Ceza Ve Tehditlerden Daha Fazladır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,105	2	5,265E-02	,029	,971

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede takdir ve ödüllerin, ceza ve tehditlerden daha fazlalığına ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 6: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Uzmanlaşma En İleri Düzeydedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,433	2	1,716	1,378	,265

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede uzmanlaşmanın ileri düzeyde olmasına ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

İşletmede uzun süredir çalışanlar, kendilerini her konuda uzman ve bilgi sahibi olarak görüyor ve buna bağlı olarak diğer çalışanların yeterli uzmanlığa sahip olmadığına yönelik bir tavır sergiliyor olabilirler. Bu olumsuz bireysel tavır, takım çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir.

İşletmede çalışma süresi fazla olanlar, tecrübelerini, bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşmalıdır. Paylaşım beraberinde takım ruhunun oluşumunu da sağlayacaktır.

Tablo 7: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Yöneticiler İle Çalışanlar Arasında Yoğun İlişkiler Vardır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,708	2	,354	,244	,785

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede yöneticiler ile çalışanlar arasında yoğun informal ilişkiler olduğuna ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 8: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Yenilikler Kolayca Uygulamaya Geçirilir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,968	2	,484	,543	,586

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede yeniliklerin kolayca uygulamaya geçirilmesine ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 9: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Büyük Olması Takımlar Arası Etkili İletişimi Engellemez

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	2,130	2	1,065	,950	,596

$P < 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmenin büyük olması takımlar arası etkili iletişimi engellemediğine ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 10: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Bireylerarası Ayrım Gözetmeyen Bir Ödeme Sistemi Vardır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,242	2	,121	,070	,932

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede bireylerarası ayrım gözetmeyen bir ödeme sisteminin varlığına ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre fark göstermemektedir.

Tablo 11: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Tepe Yönetim Takım Çalışmasını Teşvik Etmektedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	7,271	2	3,636	3,009	,170

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede tepe yönetimin takım çalışmasını teşvik etmesine ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

İşletmede çalışma süresi ne olursa olsun, takım üyelerinin üst yönetimin kendilerine yeterince desteklemediği görüşüne sahip olmaları, çalışmalarda alınacak kararların ve uygulamaların sağlıklı olmasını engeller.

Üst yönetim her zaman bir işletmenin başarısı veya başarısızlığında önemli rol oynar. Bu nedenle üst yönetimin takım çalışmasını uygulamaya koyduktan sonra, bu çalışmalarını teşvik ederek her konuda destek vermesi başarıyı da artıracaktır

Tablo 12: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Girişimci Bireyler Desteklenir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,791	2	1,895	1,937	,158

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

İşletmede girişimci bireyler desteklenmesine ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Girişimciliğin desteklenmesi yeni fikirlerin, uygulamaların doğmasını sağlayacaktır. “Herkes eşittir-herkes farklıdır” felsefesinin kabul edilerek her bireyin, çalışma süresine, eğitimine ve tecrübesine dikkat edilmeksizin, üretilen her fikrin değerlendirilmesi işletmenin gelişimine ve öğrenimine katma değer sağlayacaktır.

Üst yönetimin takım çalışmalarının yanı sıra girişimci bireyleri de samimi olarak desteklemesi bireylerin kendilerine olan güvenlerini ve yaratıcılıklarını olumlu yönde etkileyerek takım çalışmalarını daha heyecan verici hale getirebilir. Girişimci bireylerin desteklenmesi takım ruhuna ters görünse de takım dinamizmi ve yaratıcılık açısından önemlidir.

Tablo 13: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Grup Çalışmalarında Üretilen Çözümler Uygulamada Dikkate Alınır

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,223	2	,111	,110	,896

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

Takım çalışmalarında üretilen çözümlerin uygulamada dikkat alınmasına ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 14: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Yöneticiler Yol Gösterici Rolünü Benimsemişlerdir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,471	2	,236	,239	,789

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede yöneticilerin yol gösterici rolünü benimsemelerine ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 15: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmeyle İlgili Kapsamlı Kararlarda Alt Kademelerde Çalışanların da Görüşlerine Başvurulur

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,933	2	,466	,281	,757

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmeyle ilgili kapsamlı kararlarda alt kademelerde çalışanların görüşlerine başvurulmasına ilişkin cevaplar çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 16: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Problem çözmeye yönelik çabalar takdir edilmektedir.

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,448	2	,224	,199	,820

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede problem çözmeye yönelik çabaların takdir edilmesine ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 17: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Yöneticiler Yetki Devretmekten Kaçınmaz

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,839	2	,419	,345	,710

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede yöneticilerin yetki devrinden kaçınmadığına ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 18: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Yapılacak İşin Her Adımında Üst Yönetimin Onayının Alınmasına Dikkat Edilir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,293	2	,147	,121	,886

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 19: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-İşletmede Yapılacak İşle İlgili Kaynak Kullanımı Üst Yönetimin İnisyatifindedir

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	,296	2	,148	,090	,914

$p > 0.5$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir.

İşletmede yapılacak işle ilgili kaynak kullanımının üst yönetimin inisiyatifinde olmasına ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 20: Çalışma Süresi Değişkenine Göre-Yöneticiler, Yetki Göçermenin Kendi Otoritesini Azalttığını Düşünür

	Kareler toplamları	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	2,805	2	1,403	,809	,453

$P < 0.5$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

Yöneticiler, yetki göçermenin kendi otoritesini azalttığını düşünmesine ilişkin görüşler çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

İşletmede çalışma süresi fazla olan çalışanlar kendilerinde daha fazla yetki olmasını isteyebilirler. Yöneticiler çalışma süresi az olan astlarına güven duymayarak yetki devretmekten kaçınıyor olabilirler.

Yetki devrinin yeni yönetim teknikleriyle desteklenmesi gerekmektedir. İşletmede çalışanların güçlendirilmesi yetki devri uygulamalarında karşılaşılan engelleri azaltmaya yardımcı olacaktır. Bilgi beceri ve inisiyatifi artan çalışanın başarısı ve verimi de artacaktır.

2.8. Araştırma Bulgularının Genel Değerlemesi ve Öneriler

Bu araştırmada, Türk Demirdöküm A.Ş.'de takım çalışmalarının verimliliğini etkilediği düşünülen etmenlerin, takım üyeleri ve yöneticiler tarafından ne şekilde algılandığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada dört bağımsız değişken yaş, eğitim, unvan ve çalışma süresi ele alınarak her değişken için takım çalışmalarını verimli kılacağı düşünülen koşulların işletmede varlığı konusunda görüş farklılığı olup olmadığı, eğer varsa görüş farklılıklarının nedenlerinin neler olabileceği ve bu farklılıkların nasıl ortadan kaldırılabileceği konusundaki önerilere yer verilmektedir.

Araştırma sonucuna göre ,işletmede görüş farklılıklarının yoğun olduğu konuları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1. Bilgi paylaşımı
2. İşe uygun eleman seçimi ve uzmanlaşmadan faydalanma oranı
3. Sorun paylaşımı
4. Yöneticiler-çalışanlar arasındaki informel ilişki yoğunluğu
5. İşletmenin büyüklüğünün takımlar arası iletişime etkisi
6. Ödeme sistemi
7. Üst yönetimin takım çalışmasına yaklaşımı
8. Girişimci bireylerin desteklenme oranı
9. Yetki devri
10. Kaynak kullanımı

Aşağıda, görüş farklılıklarının çözümüne yönelik önerileri detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Bilgi Paylaşımı

Takım çalışmasında başarı ve yüksek performans için bilgi paylaşımı önkoşuldur ve işletmede bu tür birliktelikler takım çalışmalarını kolaylaştırır. Analiz sonuçlarına göre işletmede bilgi paylaşımı konusunda sıkıntı yaşandığı söylenebilir.

Bu sıkıntının nedenlerine değinmek gerekirse:

- Farklı yaş grubundaki çalışanların bilgi edinme ve paylaşma veya öğrenme ve öğrendiğini aktarabilme konusunda farklı düzeylerde olmaları paylaşımı olumsuz yönde etkiliyor olabilir. Örneğin genç çalışanlar yeni bilgileri daha kolay öğrenirken belirli bir yaşın üstündeki çalışanlar bu konuda zorluk çekebilirler.
- Farklı eğitim düzeyindeki çalışanların paylaşım konusundaki tavırları da farklı olabilir. İşletmede çalışan iyi eğitilmiş personel bilgi edinmeye ve aktarmaya daha açık olmakta düşük eğitim düzeyindeki çalışanların bilgi ve tecrübelerini göz ardı etme eğiliminde olabilirler.
- Uzun zamandır işletmede görev yapanlar işletme hakkında daha fazla bilgi sahibi olduklarını düşünerek yeni işe başlayanların bilgilerini önemsemeyebilirler veya bir takım mesleki kaygılar nedeni ile bilgi aktarımından kaçınıyor olabilirler.
- Yüksek unvan sahipleri kendilerini karar verici olarak gördüklerinden diğerlerinin bilgilerini değerlendirmeyi gereksiz görüyor olabilirler. Buna karşılık alt kademe çalışanları kendi fikirlerinin önemsenmeyebileceği çekincesiyle bilgi paylaşımına katılmıyor olabilir.

Bu ve benzeri sebepleri çoğaltmak mümkündür. Ancak burada önemli olan tüm bu paylaşım eksikliğinin nasıl giderileceğidir. Ele alınan işletme için bu konuda şu önerileri verebiliriz:

1. İletişime açık bir çalışma atmosferi yaratmak
2. Tüm çalışanların katıldığı iş ve kişisel gelişim toplantıları düzenlemek

3. Her çalışanın (yaş, unvan, eğitim vb. gibi özelliklere bakılmaksızın) fikir ve bilgisine önem vermek
4. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımını engelleyecek düzeyde rekabet ortamı yaratmamak
5. İletişim ağını geliştirmek
6. Hiyerarşiyi sıfıra indirgemek.

Sıralanan çözüm önerilerinin uygulanmasının bu konudaki sıkıntıyı minimumuma indirgeyeceği söylenebilir.

İşe Uygun Eleman Seçimi

Yapılan çalışma sonuçları doğrultusunda işletmede işe uygun eleman alımı ve uzmanlaşma konularında sıkıntı yaşandığı söylenebilir. İşe uygun eleman seçimi takım çalışmasının etkinliği açısından en önemli faktörlerden biridir ve işletmede, takım üyelerinin daha önceki çalışmalardan edindikleri olumsuz deneyimler, diğer üyelerle iletişimde yaşanan sorunlar takım içinde yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan üyelerin var olduğu görüşünü doğurmuş olabilir.

Ele alınan işletmede işe uygun eleman seçimi ve uzmanlaşma konularında ortaya çıkan sorunlara ilişkin çözüm önerileri aşağıda sıralanmıştır.

- Takım oluşturulurken üye seçimine dikkat ederek, çalışma konusuyla ilgili bilgi ve beceriye sahip uzman kişilerin takımda yer almasını sağlamak,
- Takımı ortak amaç ve misyonları olan kişilerden oluşturmak,
- Farklı departmanlardan kişilerin oluşturacağı bir takımda, üyelerin takımla çalışabilme yeteneklerini ve gerekli teknik uzmanlıklarını dikkate alarak ortak amaca odaklanmalarını sağlamak
- Sadakat gösteren ve güçlü kişiliği olan çalışmanı takıma dahil etmek.

Sorun Paylaşımı

Sorunların paylaşımı, uygun çözümü beraberinde getirir. Sorunlara yönelik olarak bilgi beceri ve uzmanlığın paylaşılması başarı ve performansı artırır. Sorunların paylaşımındaki sıkıntı takım çalışmasının başında etkinliği engeller. Çalışanların sorun

paylaşımındaki yetersizliklerinin pek çok nedeni olabilir. Yöneticilerin astlarına güvenmemeleri, rekabet kaygıları, zaman kısıtı, sorunun niteliği gibi.

Bu sıkıntının aşılabilmesi için şu önerileri verebiliriz:

- Tüm çalışanların katılacağı bir toplantı ile sorun paylaşımının önemini bireylere aktarmak ve bu yolla kesintisiz bilgi akışını sağlamak,
- Takım üyelerine problem çözme tekniği ve çatışma konusunda işletme içinde ya da bir danışmanlık firması aracılığı ile eğitim vermek
- İşletme genel politikasını sorunlara duyarlı hale getirerek bu yolla görüş farklılıklarının ortadan kalkmasını sağlamak.
- Takım üyelerinin sorunlarını açıkça ifade edebileceği bir çalışma atmosferi yaratmak
- Paylaşılan sorunların çözüme kavuşturulmasına yardımcı olarak, çalışanları sorunlarını paylaşmaya teşvik etmek.

Yöneticiler-Çalışanlar Arasındaki İnförmel İlişki Eksikliği

Araştırmada ortaya çıkan ve olumsuz olarak değerlendirilen bir diğer unsur yöneticilerin çalışanlarla olan införmel ilişkileri ve yol gösterici rolüne ilişkindir. Çalışanların örgütte, işle ilgili olan ve olmayan tüm sorunlarıyla yöneticilerin yakından ilgilenmesinin, sıcak ilişkilerde bulunmasının yararları yadsınamaz. Örgüt içinde ve dışında çalışanlarla kurulacak införmel ilişkiler, onların gerek takıma gerekse örgüte bağlılığını artıracak ve başarıları ile tanınma ihtiyacı giderilen çalışanın motivasyonu artacaktır.

Bu konuda şu önerileri verebiliriz.

- İşletme çalışanlarının kendilerini ifade edebilecekleri samimi bir iş atmosferi oluşturmak
- Bireylerin stres ve endişe anlarında kişiye olumlu duygusal destek vermek
- Örgüt dışında periyodik olarak eğlence,-yemek türü aktiviteler düzenlemek.
- Her bireyin işletme için ayrı bir öneme sahip olduğunu hissettirmek

İşletmenin Büyüklüğünün Takımlar Arası İletişimi Engellemesi

İşletmenin büyük olmasının, takımlar arası iletişimini engelleyici etkisinden söz etmek mümkündür. İyi bir iletişim ağı kullanılarak bu sorun giderilebilir. İletişim ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler, verilerin hızla işlenerek bilgiye dönüştürülmesini ve bunun kitlelere daha yaygın ve daha hızlı bir biçimde ulaştırılmasını böylece herkesin gelişmeleri izleyebilmesini ve görüş sahibi olmasını sağlamaktadır. Çağımızda iletişim, bilgisayar teknolojisi ile birleşerek “bilişim” kavramını ortaya çıkarmış ve sınırsız veri dolaşımı sağlanmıştır. Bu bağlamda mesafe ve büyüklüğün önemi azalmıştır.

İşletme içinde oluşturulacak uygun bir iletişim ağı bilgi alışverişini ve etkin karar vermeyi hızlandırarak bu sorunun azalmasına yardımcı olacaktır.

Ödeme Sistemi

İşgöreni etkin ve verimli çalıştırmanın temel koşullarından biri de ona emeğinin karşılığını tam olarak vermektir. Aslında ücretin azlığı, çokluğu, yeterliliği veya yetersizliği konusunda yargıya kesin götürecek standart kıstaslar yoktur. Yine de belli bir noktada birleşmek mümkündür. İşgören aldığı ücreti işletme içindeki diğer arkadaşlarının aldıkları ücretle ve diğer işletmelerde benzer işi yapan personelin aldığı ücretle kıyaslar. Emeğinin karşılığını almadığını düşünen işgören, bir sorun kaynağı olacaktır. Yüksek ücret alma isteği işgörenin verimini düşürmekte, şikayet ve sızlanmalarını arttırmakta ve ücret düzeyi yüksek yeni bir iş aramasına neden olmaktadır. Düşük ücretle çalışan işgörenler, yaptığı işten soğumakta, iş tatminsizliği yaşamakta, bu durum işle ilgili istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

İşletmede etkin bir ücret sisteminin bulunması gereklidir. Etkin ücret sistemi; nitelikli işgöreni işletmeye çeker, mevcut işgöreni muhafaza eder, ödemede eşitlik sağlar.

Ele alınan işletmede ödeme sistemindeki sıkıntının giderilmesi için ücret yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda etkin ücret sistemi için oluşturulacak bir komite ya da işletme dışından uzmanlar tarafından

öncelikle işletme içinde bir iş değerlemesi yapılarak bilimsel yöntemlere göre yapılan iş değerlemesi sonucunda ücretlendirme yönteminin saptanması sorunun çözümüne yardımcı olabilir.

Çağdaş işletmeler, işgörene çalışmasının karşılığını verirken yapılan işe göre ödeme yöntemini kullanmalıdırlar. Çünkü bu yöntemin temelinde rekabet, dinamizm, objektiflik ve işgörenin kendi ücretini belirleme hakkı vardır. Bu anlayış işgöreni ister istemez çalışma arkadaşları ile bir rekabete sokacaktır. Rekabet ise verimliliğin temel unsurlarından biridir. Yine bu tür ücretlendirme işgörenin performansına , işinde gösterdiği başarıya göre yapılır. Bu da dinamizmi sağlar. Yöntemin az çalışana az, çok çalışana çok ödeme yapmayı ilke edinmesi objektifliği beraberinde getirir. Ayrıca daha fazla performans karşılığı daha fazla ücret elde eden işgören, kendini işine daha iyi kanalize ederek daha çok kazanacaktır.

Üst Yönetimin Takım Çalışmasına Yaklaşımı

Üst yönetim tarafından desteklenmeyen bir takım çalışması düşünülemez. Üst yönetim, takım performansını etkileyen önemli bir faktördür. Takım üyelerinin üst yönetimin kendilerine yeterince desteklemediği görüşüne sahip olmaları, çalışmalarda alınacak kararların ve uygulamaların sağlıklı olmasını engeller.

Üst yönetim her zaman bir işletmenin başarısı veya başarısızlığında önemli rol oynar. Çünkü politikaları, stratejileri, prosedürleri, ücretleri üst yönetim belirler ve onaylar. Bu nedenle üst yönetimin takım çalışmasını uygulamaya koyduktan sonra, bu çalışmaları teşvik ederek her konuda destek vermesi başarıyı da artıracaktır.

Girişimci Bireylerin Desteklenmemesi

Girişimciliğin desteklenmemesi yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve yaratıcılığa engel olur. Yeni fikirler, yeni kazanımlar örgütün gelişmesine yardımcı olacak unsurlardır. Girişimciliğin desteklenmemesi takım kavramı özüne aykırıdır.

Bu konuda şu önerileri verebiliriz,

- Üst yönetim olarak, takım üyelerine, çalışmalarında, kararlarında, kaynak kullanımında inisiyatif tanımak
- Yeni fikirlerin uygulamaya konulması karşılığında fikri üreten ve geliştiren çalışanları ödüllendirmek

- Takım üyeleri arasında olumlu rekabet yaratarak yeni fikirler ortaya çıkmasını sağlamak
- Yeni fikirleri uygulamaya geçirmek.

Üst yönetim, girişimciliği desteklenmeye çalışırken bireylerarası rekabetin acımasızlaşarak çatışmaya dönüşmesini engelleyecek şekilde bir politika benimsemelidir.

Yetki Devri

Yetki devri takım çalışmalarını etkileyen önemli bir yönetsel faktörlerden biridir. Yetki ve sorumluluk verilmeyen, gerekli güç ve destekten yoksun bir takım etkili çalışamayacaktır.

Ancak günümüzde hızla değişen teknolojiyi ve çevre şartları dolayısıyla yetki devri tek başına yeterli olmamaktadır. Yetki devrinin yeni yönetim teknikleriyle desteklenmesi gerekmektedir.

İşletmede çalışanların güçlendirilmesi yetki devri uygulamalarında karşılaşılan engelleri azaltmaya yardımcı olacaktır. Güçlendirme, insanın en değerli varlık olarak kabul edildiği günümüzde insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak bir yönetim tekniği olarak görülmektedir. Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder.

Ele aldığımız işletmede personel güçlendirme yönetim tekniğini bir işletme felsefesi olarak kabul ederek işletmenin tümüne uyarlanması yetki devrindeki sorunların azalmasını sağlayacaktır.

Kaynak kullanımı

Kaynak kullanımına ilişkin işletme politikasının çalışanlar tarafından tatminkar bir nitelik arz etmediği söylenebilir. Aşırı merkezileştirilmiş işletme kaynakları, kullanımının eşit olmaması ve üst yönetimin inisiyatifinde olması, verimli takım çalışmasını engelleyici bir faktördür.

Üyelerin çalışmalara gönüllü katılımları ve probleme çözüm üretmedeki etkililikleri kaynak kullanımına ilişkin işletme politikasından şikayetçi oldukları ölçüde zayıflayacak, takım çalışmasından beklenen yarar sağlanamayacaktır. Takımların konusunda uzman kişilerden oluşturulduğu düşünülürğinde, üst yönetimin kaynak kullanımı konusunda takım üyelerine inisiyatif tanınması doğaldır.

Takım kavramının ışığı altında, Türk Demirdöküm’de takım çalışmalarının verimliliğini etkileyen faktörlerin saptanmasını amaçlayan araştırma anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Takım çalışmalarının verimliliğini etkileyen faktörleri incelemek amacıyla, yönetsel, örgütsel ve çalışanlardan kaynaklanan faktörleri kapsayan önermeler ile çalışanların düşünceleri alınmıştır.

Sonuç olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda Türk Demirdöküm A.Ş’de, takım çalışmalarının verimliliğini etkileyen unsurlardan; başarının ödüllendirilmesi, yeniliklerin uygulamaya geçirilmesi konularında iyi, ancak bilgi paylaşımı, yetki devri, kaynak kullanımı, ücret sistemi gibi konularda yeterli düzeyde olmadığı anlaşılmıştır.

Bu veriler ışığında Türk Demirdöküm A.Ş. ‘de verimli bir takım çalışması olmadığını söylemek mümkündür.

Bundan sonra yapılması gereken, takımların verimliliğinin artırılması ve başarılı olabilmesi için “önce insan” anlayışının tüm örgüt (işveren, yönetim ve çalışanlar) tarafından benimsenmesi ve karşılıklılık ilkesi çerçevesinde saygı, sevgi ve güven ortamının oluşturulmasıdır. Böylece örgüt ve çalışanlar, ortak bir amaç etrafında toplanıp daha verimli sonuçlara ulaşabilirler

SONUÇ

Değişen iş dünyasındaki gelişmeler, takım çalışmalarını çok daha önemli hale getirmiştir. Mal ve hizmet piyasalarındaki globalleşme, yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve aynı ölçüde hızla yayılması, başta ABD’de olmak üzere işgücünün demografik karakteristiklerindeki değişme, gelişmekte olan ülkelerdeki daha ucuz işgücünün varlığı ve dünya genelinde değişen tüketici talebi, işletmelerin yaşaması için iş yapma biçimlerini değiştirmiştir.

Geleneksel tepe yönetimi odaklı klasik organizasyon modelleri olarak, formalleşmiş, departmanlara ayrılmış organizasyon anlayışları yerini, dış çevreye duyarlı ve yüksek performanslı yapılanmalar olarak, yatay organizasyon, şebeke örgütlenme, matriks organizasyon ve takım yaklaşımı gibi takım çalışmasına ve farklılıkların yönetiminden değer elde etmeye dayalı organizasyon yaklaşımlarına bırakmaktadır.

Günümüz işletmeleri de sadece karizmatik yöneticilerin veya zeki işletmecilerin çabalarına değil aynı zamanda tüm çalışanların yaratıcılığına ve yeteneklerine de ihtiyaç duymaktadır. Rekabet avantajı temel iş süreçlerinin sürekli ve artarak geliştirilmesinden kaynaklanır. Bu nedenle işletmeler her türden işte ve her düzeyde çalışanların yeteneklerinden yararlanma gereksinimi duyarlar. Bu anlamda geleceğin işletmeleri tüm çalışanların esnekliğini ve yaratıcılığını kullanma becerisine bağlı olarak ya büyüyecekler ya da yok olacaklardır. Bununla birlikte işletmeler bireylerin başarılarını biraraya getirmenin onları başarılı kılacağını bekleyemezler. Böylece takım elemanları birlikte çalışarak tek başlarına olabileceklerinden daha başarılı olurlar. Bunun sonucu ise sinerjidir

Bilginin hızlı transferi, düşünce düzeyini yükseltirken, çeşitli uzmanlık alanlarında derinleşmeyi de günümüz insanına mümkün kılmaktadır. Gelişen ve uzmanlaşan insanların ortak bir üretim için yeteneklerini organize edebilmeleri, çıktıda ulaşılabilecek kalite ve verim düzeyini daha da yükseltmektedir. Takım çalışması için biraraya gelen bilinçli insanlar, birbirlerinin yetkileriyle değil sorumluluklarıyla ilgilenirler. Çünkü kendi sorumluluğunun yüksek bilinci içindeki birey, takımdaki diğer bireylerin sorumluluklarının da içten destekleyicisi olma durumundadır. Takım çalışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatı vererek aynı zamanda kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve kararlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir. Takım çalışması , örgüt içinde kişiler arasında bağımsızlığı ve iletişimi geliştirip güven ortamının kalıcı olmasını sağlamaktadır.

Bir işletmede, etkin takım çalışması için bazı kriterlerin bulunması gerekir. Bunlar;

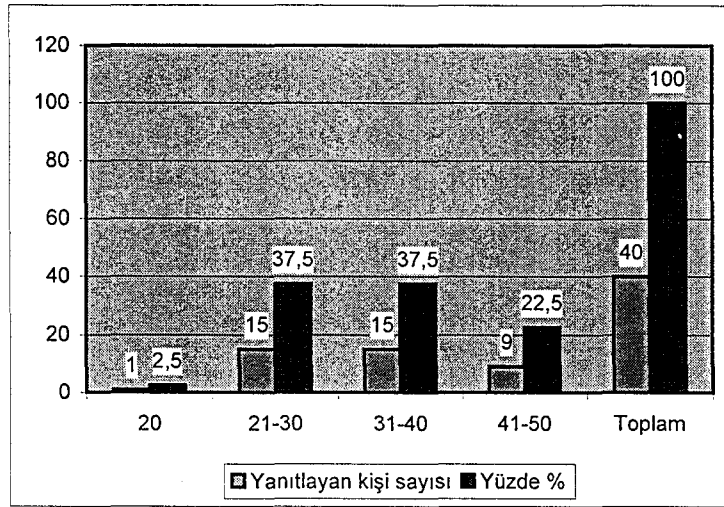
- İşletme çalışanları, takım çalışmalarına katılırken tüm kişisel komplekslerinden arınmış olmalı,
- Takımda tartışmalar ne kadar hararetli olursa olsun kişisel değil, tamamen işin sonucuna yönelik olmalı,
- Herkesin fikrinin önemli ve değerli olduğu kabul edilmeli,
- Statü gücü kullanılmamalı
- Tüm bilgiler şeffaf ve paylaşılabilecek durumda olmalı bilgi koz olarak kullanılmamalı,
- İletişim açık olmalı, herkese konuşma hakkı verilmeli
- Rollerin iyi tanımlanmış olmalı,.
- Kısa, açıklayıcı prosedürler olmalı,
- Takımın açık ve net hedefleri olmalıdır.

Bu kriterlerin varlığı beraberinde etkin takım çalışmasını getirecek ve işletmenin verimliliğini arttıracaktır.

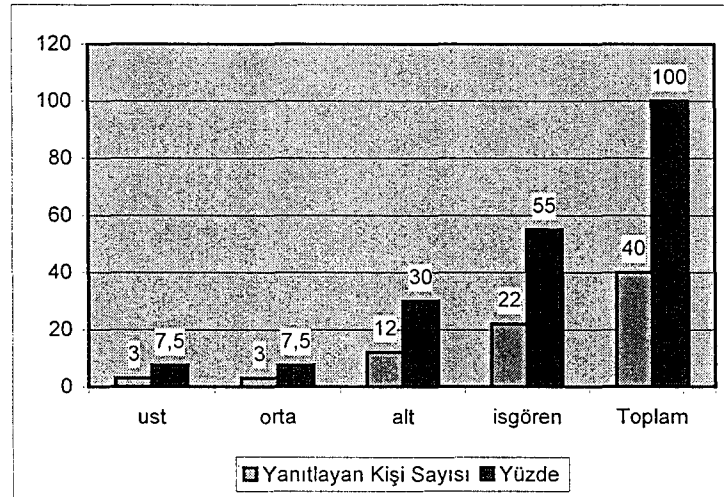
Yukarıda sıralanan kriterlerin yanısıra, takımların verimliliğinin artırılması ve başarılı olabilmesi için “önce insan” anlayışının tüm işletme (işveren, yönetim ve çalışanlar) tarafından benimsenmesi ve karşılıklılık ilkesi çerçevesinde saygı, sevgi ve güven ortamının oluşturulmasıdır. Böylece işletme ve çalışanlar, ortak bir amaç etrafında toplanıp daha verimli sonuçlara ulaşabileceklerdir.

EK 1 ANKET SORULARININ FREKANS DAĞILIMI

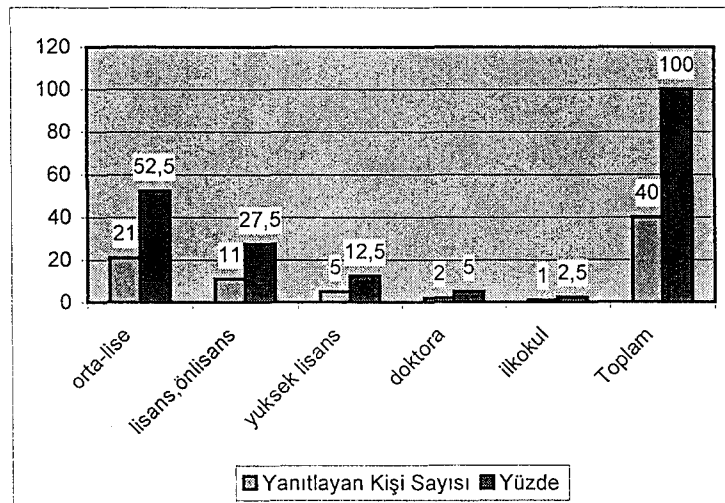
I: Yaş



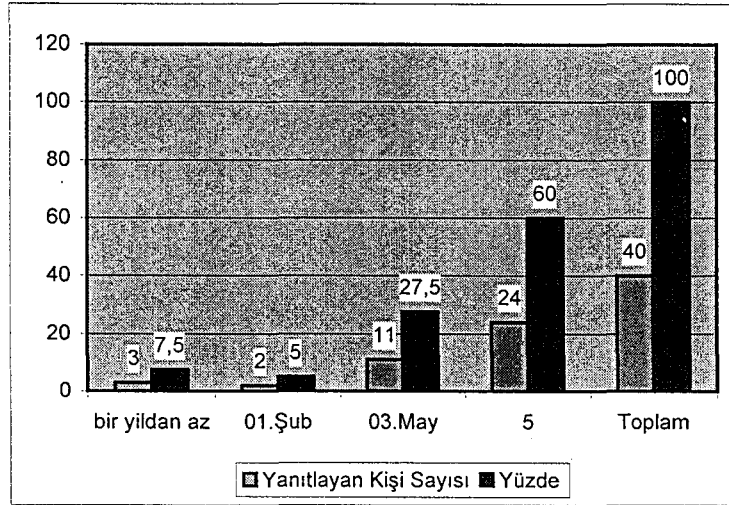
II: Unvan



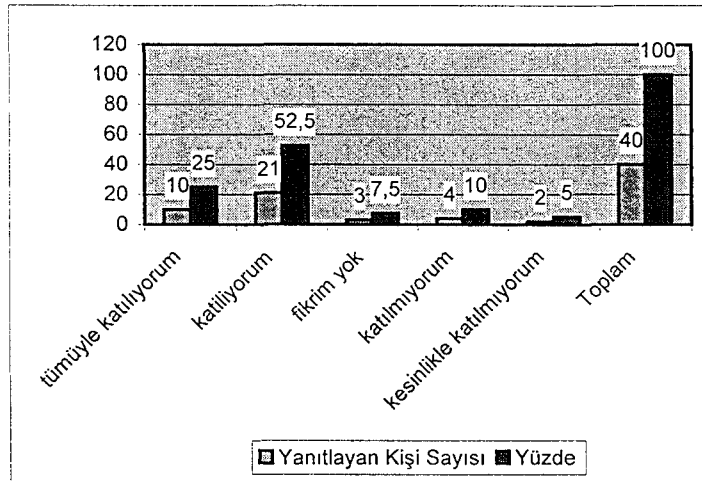
III: En son bitirilen okul



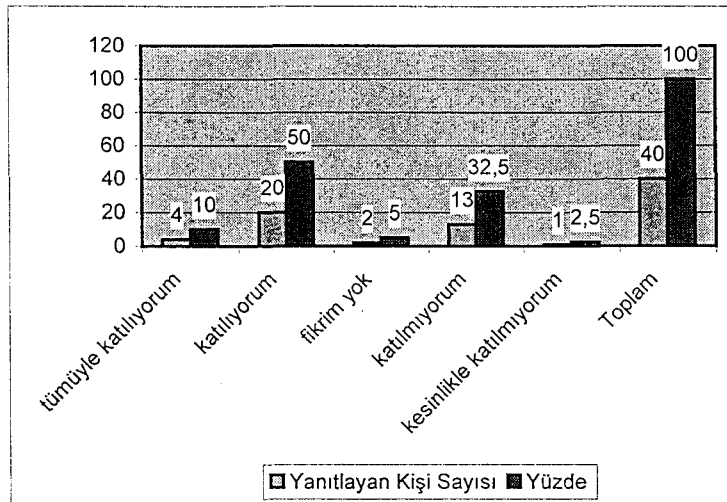
IV: İşyerinde çalışma süresi



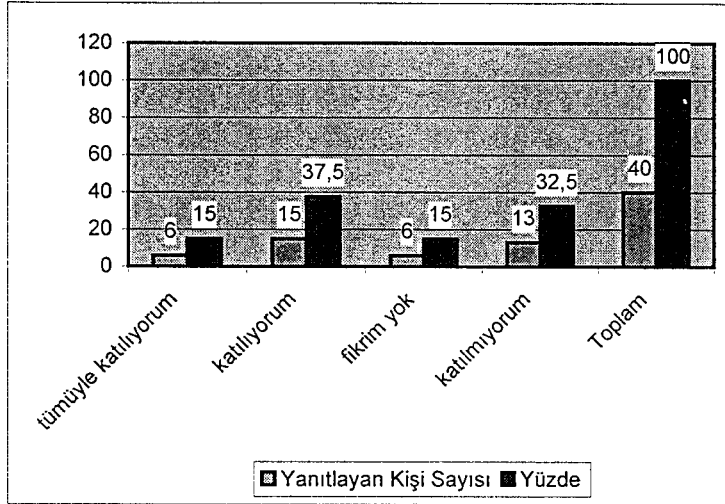
SORU 1: İşletmemizde başarı için gerekli bilgi paylaşımına herkes isteklidir.



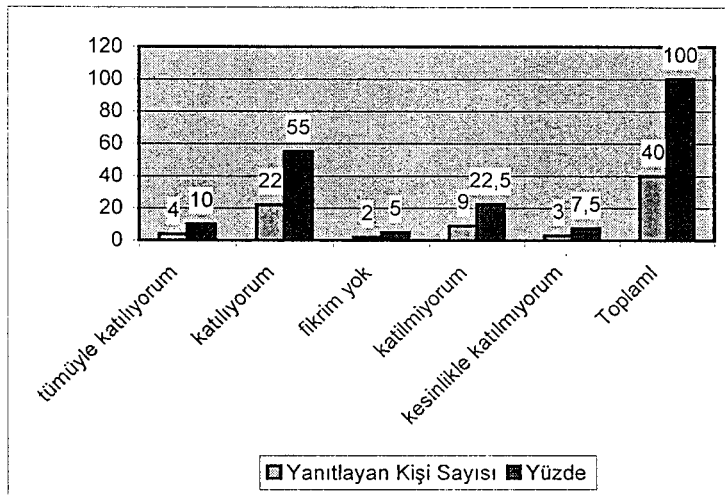
SORU 2: Başarıyı ödüllendiren bir politika mevcuttur



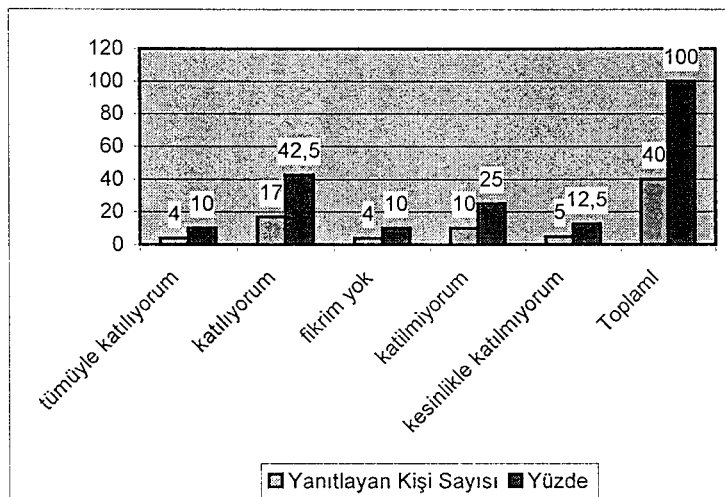
SORU 3: İşe uygun eleman seçimine dikkat edilmektedir.



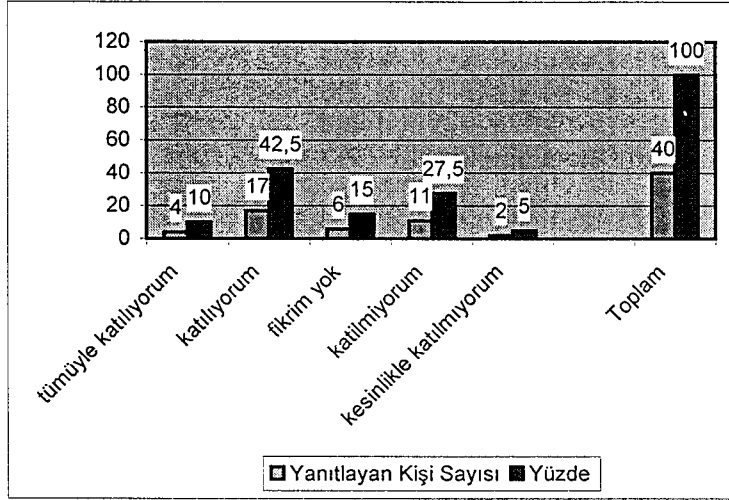
SORU 4: İşletmemizde ortaya çıkan herhangi bir sorun ilgili herkesçe paylaşılır



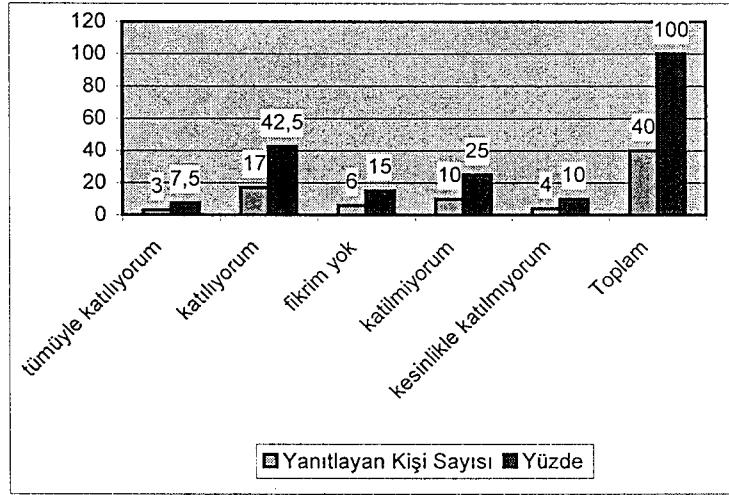
SORU 5: İşletmemizde takdir ve ödüller, ceza ve tehditlerden daha fazladır.



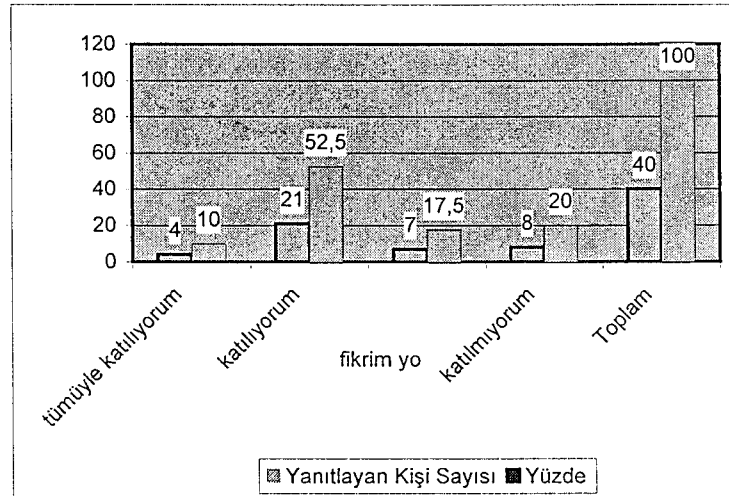
SORU 6: İşletmemizde uzmanlaşma en ileri düzeydedir.



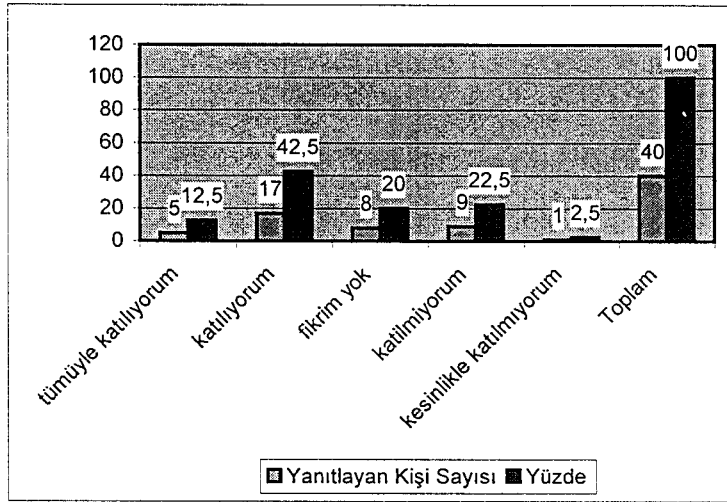
SORU 7: İşletmemizde yöneticiler ile çalışanlar arasında yoğun informel ilişkiler vardır.



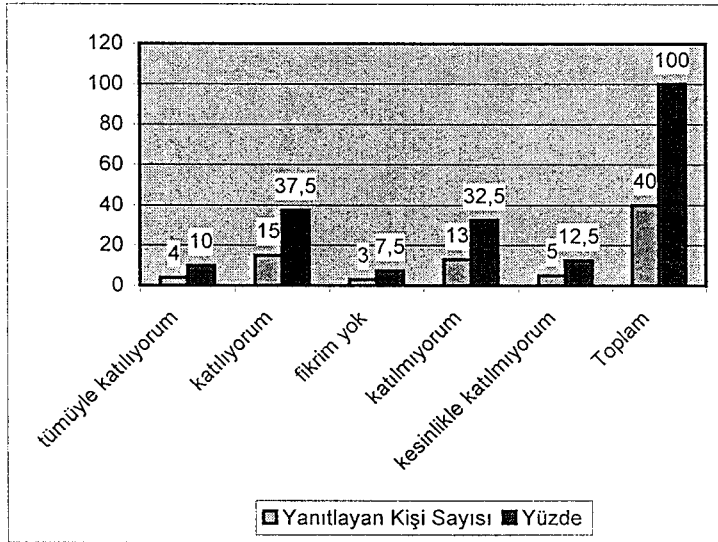
SORU 8: İşletmemizde yenilikler kolayca uygulamaya geçirilir.



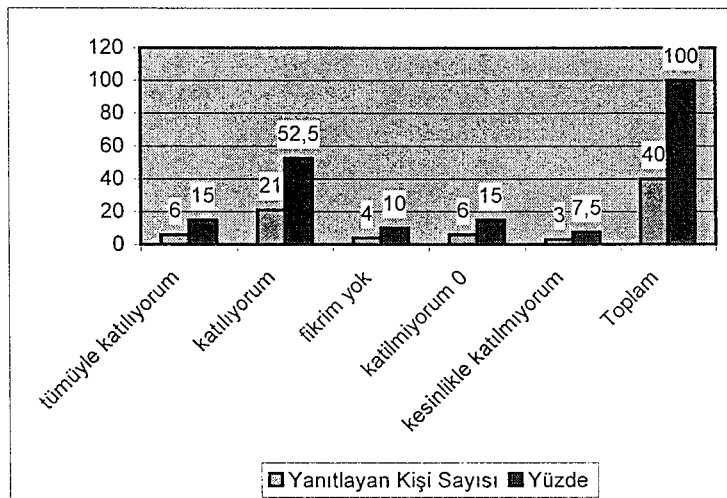
SORU 9: İşletmemizin büyük olması takımlar arası etkili iletişimi engellemez



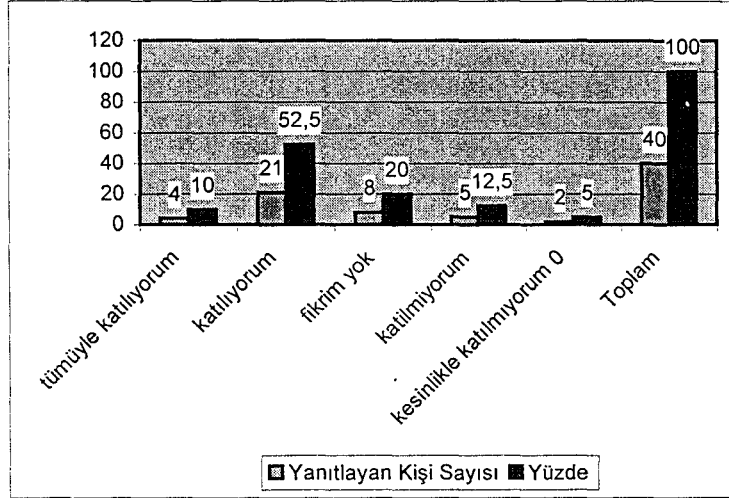
SORU 10: İşyerimizde bireyler arası ayırım gözetmeyen bir ödeme sistemi vardır.



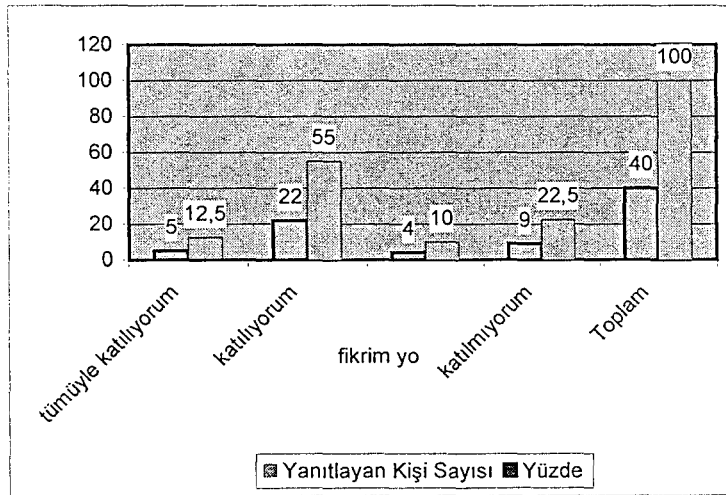
SORU 11: Tepe yönetim takım çalışmasını teşvik etmektedir.



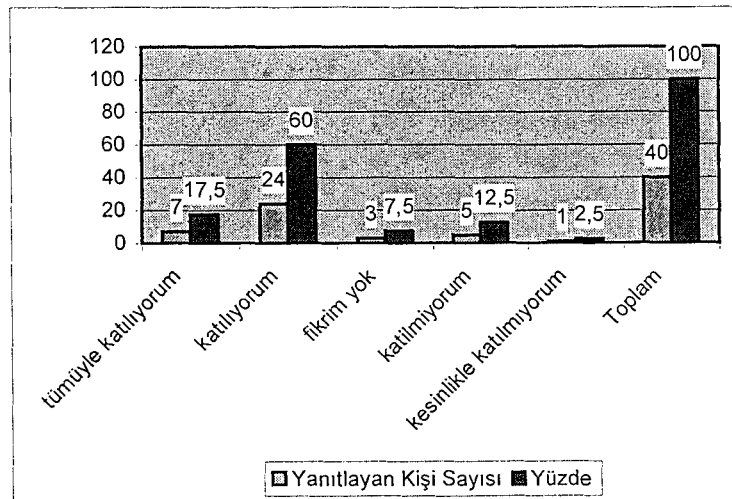
SORU 12: Girişimci bireyler desteklenir



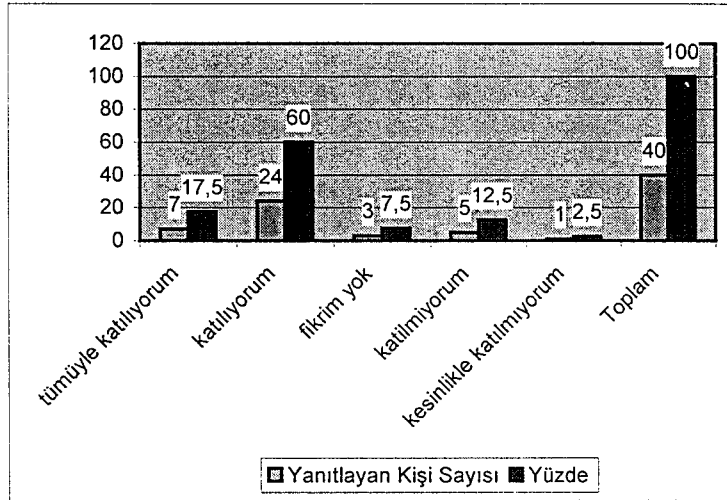
SORU 13: Grup çalışmalarında üretilen çözümler uygulamada dikkate alınır.



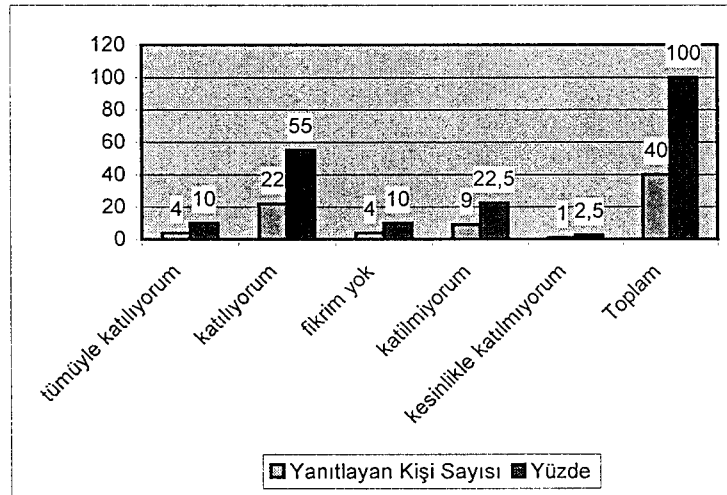
SORU 14: İşletmemizde yöneticiler yol gösterici rolünü benimsemişlerdir



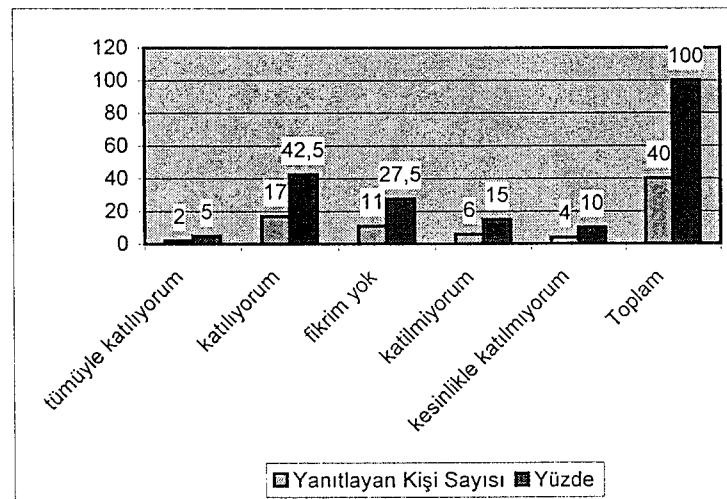
SORU 15: İşletmeyle ilgili kapsamlı kararlarda alt kademelerde çalışanların da görüşlerine başvurulur.



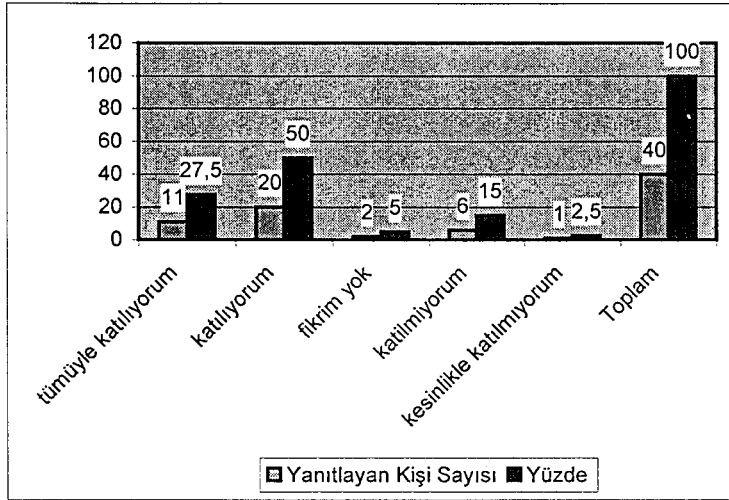
SORU 16: Problem çözmeye yönelik çabalar takdir edilmektedir.



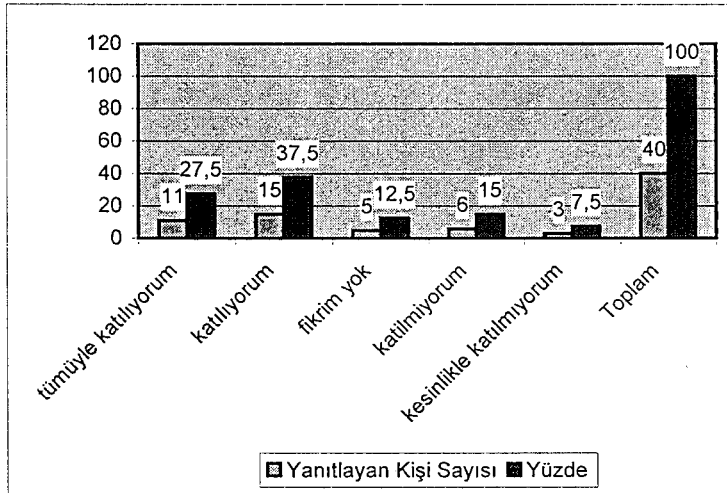
SORU 17: Yöneticiler yetki devretmekten kaçınmaz.



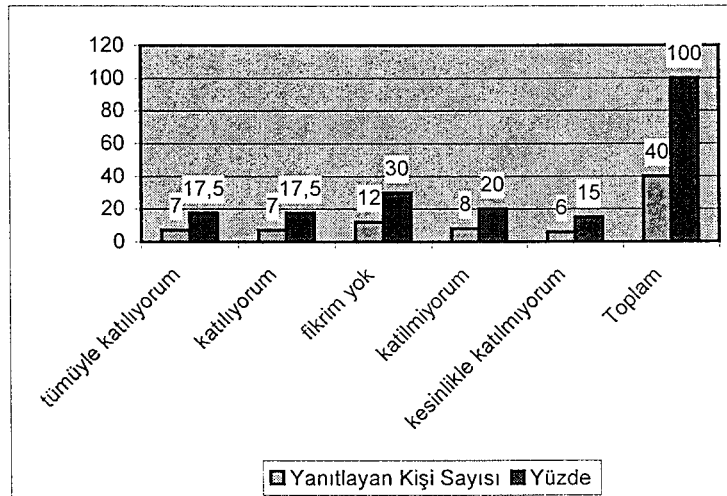
SORU 18: Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilir.



SORU 19: Yapılacak işle ilgili kaynak kullanımı üst yönetimin inisiyatifindedir.



SORU 20: Yöneticiler, yetki göçerken kendi otoritesini azalttığını düşünür.



Bu çalışmada Türk Demirdöküm'de, etkin ve verimli örgütsel işleyiş için, takım çalışmasının verimliliğini etkileyen faktörlerin araştırılması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın başarısı, aşağıda verilen soruları doğru ve eksiksiz cevaplandırmak için ayıracağınız değerli zamanınıza ve katılımınıza bağlıdır.

İlginiz ve katılımınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla.

- Ad ve Soyad belirtilmesine gerek yoktur.

Maver ARGİÇ

SORULAR

Aşağıdaki soruları size uygun gelen cevap seçeneğini karşısındaki () içine x işareti yazmak suretiyle cevaplayınız.

I. Yaşınız

- a) 20 ve küçük b) 21-30 c) 31-40 d) 41-50 e) 51 ve büyük

II. Ünvanınız

- a) Üst kademe yöneticisi b) Orta kademe yöneticisi
c) Alt kademe yöneticisi d) İşgören

III. En son bitirilen okul

- a) Lise b) Lisans c) Yüksek lisans d) Doktora

IV. İşyerinde çalışma süresi

- a) Bir yıldan az b) 1-2 yıl c) 3-5 yıl d) 5 yıldan fazla

1. İşletmemizde başarı için gerekli bilgi paylaşımına herkes isteklidir.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

2. Başarıyı ödüllendiren bir politika mevcuttur.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

3. İşe uygun eleman seçimine dikkat edilmektedir.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

4. İşletmemizde ortaya çıkan herhangi bir sorun ilgili herkesçe paylaşılır.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

5. İşletmemizde takdir ve ödüller, ceza ve tehditlerden daha fazladır.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

6. İşletmede uygulanan takım çalışmalarında uzmanlaşma en ileri düzeydedir.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

7. İşletmemizde yöneticiler ile çalışanlar arasında yoğun informel ilişkiler vardır.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

8. İşletmemizde yenilikler kolayca uygulamaya geçirilir.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

9. İşletmemizin büyük olması takımlar arası etkili iletişimi engellemez

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

10. İşyerimizde bireyler arası ayırım gözetmeyen bir ödeme sistemi vardır.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

11. Tepe yönetim takım çalışmasını teşvik etmektedir.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

12. Girişimci bireyler desteklenir

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

13. Grup çalışmalarında üretilen çözümler uygulamada dikkate alınır.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

14. İşletmemizde yöneticiler yol gösterici rolünü benimsemişlerdir.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

15. İşletmeyle ilgili kapsamlı kararlarda alt kademelerde çalışanların da görüşlerine başvurulur.

- () Tümüyle Katılıyorum () Katılıyorum () Fikrim Yok
() Katılmıyorum () Kesinlikle Katılmıyorum

16. Problem çözmeye yönelik çabalar takdir edilmektedir.

- Tümüyle Katılıyorum Katılıyorum Fikrim Yok
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

17. Yöneticiler yetki devretmekten kaçınmaz.

- Tümüyle Katılıyorum Katılıyorum Fikrim Yok
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

18. Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilir.

- Tümüyle Katılıyorum Katılıyorum Fikrim Yok
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

19. Yapılacak işle ilgili kaynak kullanımı üst yönetimin inisiyatifindedir.

- Tümüyle Katılıyorum Katılıyorum Fikrim Yok
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

20. Yöneticiler, yetki göçermenin kendi otoritesini azalttığını düşünür.

- Tümüyle Katılıyorum Katılıyorum Fikrim Yok
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

KAYNAKÇA

- Adair, John. **Effective Team Building**. Yy. Cover Pub.Comp.1990.
- Arthur H.Kuriloff,**Reality in Management**, McGraw Hill Book Company, Newyork.
- Baransel Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1993.
- Başaran, İbrahim E. **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış**. Gül Yayınevi, Ankara, 1992.
- Bennis Warren, **Liderlerin Lideri Olmak**, Geleceği Yeniden Düşünmek, Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, İstanbul, 1997.
- Bounds, Gregory M, Dubbins Gregory H. Fowler Oscar S. **Management A Total Quality Perspective**. 1995.
- Cavide Uyargil, "Teknolojik Gelişme Sürecinde Gözetimcilerin Değişen Rol ve İşlevleri", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 15:1, 1986.
- Çetin Canan, Besim Akın, Vedat Erol.**Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**.Beta Yayın A.Ş. İstanbul Şubat 2001.
- Darrel Ray-Howard Bronstein, **Teaming Up**, McGraw-Hill Inc, Singapore, 1995.
- Donellon, Anne.**Takım Dili**, İngilizceden Çeviren: Osman Akınhay, Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Enstitüsü, İşletme Fakültesi Yayın No.242.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No.135, 1991.
- Erdost, Hayat Ebru. “Yöneticilerin Yetki Devri Konusundaki Tutumları”, **IV.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Ortadoğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü, Ankara, 1997.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1993.
- Erengül Bilge, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul,1997.
- Enver Özkalp. “Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** , C.13, S.1-2, 1997.
- Gay Lumsden, Donald Lumsden, **Communicating in Groups and Teams**, Wadsworth Publishing Company, Clifornia, 1993.
- Gerald M.Weinberg, **Becoming A Technical Leader**, Dorset house Publishing, Newyork, 1986.
- Goleman,Daniel. “Lideri Lider Yapan Nedir”, **Power Dergisi**, Harvard Business Review, Ocak,1999.
- Hamel, G. Ve C.K.Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Çeviren Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996.

Katzenbach, John R. Smith ve Douglas K. **Takımların Bilgelige Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**, İngilizceden Çeviren: Nejat Muallimoğlu, Birinci Basım,

Keçecioglu Tamer. "Takım Öğrenimi", **Human Resources Management**, Temmuz – Ağustos 2000.

_____ **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları No.24, 1997.

Kılınç, Tanıl. "Takım Toplantılarında Oynanabilecek Rol ve İşlevler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.26, S.2 Kasım 1997.

Louis N.Jones, Ronald C.McBride, **An Introduction to Team-Approach Problem Solving**, ASOC Quality Press, Milwaukee, 1990.

Maddux, Robert B. **Takım Kurma**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti, İstanbul, 1999.

Organ, Dennis W, W.C. Hammer. **Organizational Behaviour**. 2.B., Dallas: Business Publications, Inc., 1989.

Özalp, İnan. "İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: XIV, Sayı:1-2, 1998.

Özçer, Sema. "Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri", **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**. No:369, Ankara, 1988.

Özgen ,Hüseyin. "Ekip Çalışması ve Liderlik", **Ekopol**, Nisan-Haziran 1999.

Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Yayın No 111, Eskişehir,1990.

Öztürk, Güler “Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler”, **Human Resources Management** ,Eylül-Ekim 1999.

Paul A.Hare, **Groups, Teams and Social Interaction:Theories and Applications**, Praeger, NewYork,1992.

Pfeffer, Jeffrey. **Successful Team Building** Maywood-USA: Alexander Hamilton Institute, 1989

Robbins, Stephen P. **Örgütsel Davranışın Temelleri** (İngilizce'den Çeviren Ayşe Sevgi Öztürk) Etam A.Ş., Eskişehir 1994.

Şencan, Hüner. “ Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 24:2, 1995.

Slobodnik, Deborah.”Takım Çalışmasını Öldüren Etkenler”. **Human Resources Management** Eylül-Ekim 1999.

Taşçı, Deniz. Nuray Uzkesizi, ve Raif Eşkinat. “Ekiplere Dayalı Organizasyon Herşeye Çözüm mü?”, **VI:Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21-23 Mayıs 1998.

Tjosvold, Dean. **Working Together to Get Things Done**, D.C.Heath and Company, Toronto, 1986.

Wardell, Charles "Takımları Yönetme Sanatı", **Power Dergisi** , Harvard Business Review, Ocak 1999.

Weiss, Donald H. **Başarılı Ekip Oluşturma**, İngilizce'den Çeviren,.Erhan Tuskan, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

Yılmaz, Hüseyin. "İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları", **Standard Dergisi**, Haziran, 1999.