

T.C.  
DICLE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE TAKIM PERFORMANSI

AHMET BALSAK

DANIŞMAN  
DOÇ.DR. SAİD KINGİR

DIYARBAKIR

2012

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Sağlık İşletmelerinde Takım Performansı” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18.10.2012  
Ahmet BALSAK



## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanması sürecinde benden destek ve yardımlarını esirgemeyen, başta sevgili eşim Ferda'ya, kızım Zeynep'e ve oğullarım Emir ile Mehmet Berkay'a,

anketlerin toplanması sürecinde emeği geçen yeğenim Dr. Deniz Balsak'a, verilerin analizi konusunda değerli katkılarda bulunan Prof.Dr. M. Yusuf Çelik'e,

yüksek lisans eğitimi boyunca bilgi ve tecrübelerinden sürekli yararlandığım Değerli Hocalarım Prof.Dr. Mustafa Uçar ve Yrd.Doç. Dr.Abdurrahim Emhan'a,

yüksek lisans eğitimime vakit ayırabilmem için fedakarlık gösteren ve bana sürekli destek olan değerli ortaklarım Şatoyapı İnş. Ltd. Şti. genel müdürü Sn. Abdullah Utanğaç'a ve yönetim kurulu üyesi Sn. Bünyamin Utanğaç'a, ANS yönetim kurulu üyesi Sn.Süleyman Süleymanoğlu'na ve her iki firmadaki bütün çalışma arkadaşlarıma,

son olarak ta, bu tezin her aşamasında engin bilgi ve tecrübelerini benimle içtenlikle paylaşan, destek ve yardımını hiçbir zaman esirgemeyen, kendisinden çok şey öğrendiğim ve hep kendime örnek aldığım, saygıdeğer tez danışmanım Doç.Dr. Said Kınır'a teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZET

Takım çalışması, günümüzde pek çok işletmenin giderek daha fazla önem verdiği bir olgu haline gelmiştir. İşletmelerin takım çalışmasına verdiği bu artan önemin temel nedeni, takım çalışması ile insan kaynakları performansının da artacağı, bunun da işletmeye daha yüksek düzeylerde etkinlik (efficiency) ve verimlilik getireceğine dair temel inançtır.

Takım çalışmasının en önemli işlevi, oluşturulan pozitif sinerji sayesinde, personelin bireysel kapasitelerinin üstünde bir çaba göstermelerini sağlaması ve genel performans düzeyini artırmasıdır. Takım çalışmasında takımın bir bütün olarak performansı, bireylerin ayrı ayrı gösterebilecekleri maksimum performansın toplamından büyüktür.

Takım performansı değerlendirilirken; işgören, takım ve örgüt hedeflerinin açıkça ortaya konması, performans standartlarının belirlenmesi ve takım üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Takım performansını ölçecek sistemin temel unsurları birey performansı ve takım performansıdır. Bu iki unsur birbirlerini etkilemekte ve tamamlamakta, sonuçta da örgütün performansı bundan doğrudan etkilenmektedir. Takım bazlı performans değerlendirme sistemleri, takımın kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek ve takımın başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu sayede örgütten beklenen performansın düzenli olarak gözden geçirilmesi ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen unsurların yok edilmesi mümkün olmaktadır.

Bu bağlamda, sağlık işletmelerinde takım performansı olgusunu açıklamaya çalıştığımız tezimiz, dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, “sağlık işletmeleri” başlığı altında; sağlık işletmesi kavramı, sağlık işletmelerinin özellikleri, sınıflandırılması ve işlevleri açıklanmaya çalışılmıştır. “Takım” başlıklı ikinci bölümde; takım çalışmasının amacı ve önemi, takım türleri, takım oluşturma süreçleri ve takım çalışmasının önündeki engeller gibi konularda bilgi verilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölüm olan “performans” bölümünde ise; performans yönetimi, performans değerlendirme süreci ve performans geliştirme kavramları hakkında açıklamalar yapılmıştır. Son bölümde ise; takım performansı olgusunu ölçmeye yönelik olarak, literatüre dayanılarak hazırlanan ankete verilen cevapların istatistiksel analizine ve bu sonuçların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

## ABSTRACT

Team work has been a phenomenon which is increasingly given importance by many organizations today. The main reason for the increasing importance of teamwork in the businesses is the belief that team work will enhance the performance of human resources so that it will provide efficiency and productivity at higher levels for the businesses.


The most important function of team work, thanks to positive synergy created, is that it makes the staff work beyond their capacity; and it increases the overall performance level. Performance of the team, as a whole, is greater than the sum of the maximum performance that individuals have separately.

While evaluating team performance, it is required that the objectives for the employee, team and the organization are clearly determined; there should be performance standards and feedback should be provided to team members. The foundational elements of a system to measure the team performance are individual performance and team performance. These two elements complement and influence each other, and as a result, the organization's performance is directly affected by it. Team-based performance evaluation systems are used in order to know the strengths and weaknesses of team and to eliminate elements that prevent the success of the team. In this way, it is possible to regularly review the expected performance of the organization and the elimination of the factors which prevent the targeted performance.

Within this context, this thesis, in which we try to explain 'team performance' phenomenon in healthcare businesses, consists of four chapters. In the first chapter, under the title "Healthcare Businesses", the concept of the health business, characteristics of healthcare businesses, classification and functions of healthcare businesses are explained. In the second chapter titled "The Team", it is provided information on issues such as the purpose and importance of teamwork, team types, team-building processes and barriers to teamwork. The third chapter titled "Performance" provides explanation and information about the concepts of performance management, performance evaluation process and performance improvement. In the last chapter, it is presented the statistical analysis of responses to the questionnaire prepared, based on the literature, in order to measure the phenomenon of team performance, and the evaluation of the results.

## Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Bu çalışma jürimiz tarafından İŞLETME ANABİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (imza) Prof. Dr. M. Yusuf GELİK   
(Akademik Ünvanı, Adı-Soyadı)

Üye (imza)   
(Akademik Ünvanı, Adı-Soyadı)  
Yrd. Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN

Üye (imza)   
(Akademik Ünvanı, Adı-Soyadı)  
Doç. Dr. Said KINÖİR

## Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçene öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

  
İmza  
Prof. Dr. Sabri F. TIGÜN  
Akademik Unvan, Adı Soyadı  
Enstitü Müdürü  
(Mühür)

# İÇİNDEKİLER

Giriş .....	1
<b>i. Bölüm: sağlık işletmeleri .....</b>	<b>4</b>
1.1. Sağlık ve sağlık işletmesi kavramı.....	4
1.2. Sağlık işletmelerinin özellikleri .....	7
1.2.1. Uzmanlaşma düzeyinin yüksekliği.....	8
1.2.2. Birçok meslek grubunun aynı anda hizmet vermesi .....	8
1.2.3. Sağlık işletmesi çalışanlarının eğitim düzeyinin yüksek olması .....	9
1.2.4. Hizmetlerin büyük ölçüde hekimden gelen talebe göre sunulması .....	9
1.2.5. Hizmet sunum sürecinin çok karmaşık olması .....	9
1.3. Sağlık işletmelerinin sınıflandırılması .....	12
1.3.1. Yataksız sağlık işletmeleri .....	12
1.3.2. Yataklı sağlık işletmeleri.....	13
1.3.3. Özel sağlık işletmeleri.....	13
1.3.4. Kamu sağlık işletmeleri.....	13
1.4. Sağlık işletmelerinin işlevleri.....	13
1.4.1. Hasta ve yaralıların tedavisi .....	14
1.4.2. Eğitim .....	15
1.4.3. Araştırma ve geliştirme.....	15
1.4.4. Toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesi.....	16
1.5. Sağlık hizmetleri .....	17
1.5.1. Koruyucu sağlık hizmetleri .....	17
1.5.2. Tedavi edici sağlık hizmetleri .....	19
1.5.3. Rehabilitasyon edici sağlık hizmetleri .....	21
1.5.4. Sağlık geliştirici sağlık hizmetleri .....	22
<b>ii. Bölüm: takım .....</b>	<b>23</b>
2.1. Takım kavramı .....	25
2.2. Takım çalışmasının amacı ve önemi .....	26
2.3. Takım türleri.....	29
2.3.1. Problem çözme takımları.....	29
2.3.2. Kendi kendini yöneten takımlar.....	30
2.3.3. Karşılıklı fonksiyonel takımlar .....	32
2.3.4. Sanal takımlar.....	33
2.3.5. Yüksek performanslı takımlar .....	34
2.4. takım oluşturma süreci .....	34

2.4.1. Takım kurma öncesi çalışmalar .....	36
2.4.1.1. Takım kurma hazırlıkları.....	37
2.4.1.2. Takım üyelerinin seçimi.....	37
2.4.1.3. Takım üyelerinin sayısının tespiti .....	38
2.4.1.4. Takım liderinin seçilmesi .....	39
2.4.1.5. Takım amaçlarının belirlenmesi .....	40
2.4.1.6. Takımın eğitim gereksinmesinin saptanması.....	40
2.4.1.7. Oluşturulan takımın görevleri.....	41
2.4.2. Takımların aşamaları.....	42
2.4.2.1. Kuruluş aşaması.....	42
2.4.2.2. Karışıklık veya karmaşa aşaması.....	44
2.4.2.3. Biçimlenme aşaması .....	44
2.4.2.4. Başarma aşaması .....	45
2.4.2.5. Takımın dağılma aşaması .....	46
2.5. Takım çalışmasının önündeki engeller .....	46
2.5.1. Örgütsel engeller.....	47
2.5.2. Yönetimsel engeller .....	49
2.5.3. Çalışanlardan kaynaklanan engeller .....	50
2.6. Takım çalışmasının yararları .....	50
<b>III. Bölüm: performans .....</b>	<b>53</b>
3.1. Performans kavramı .....	54
3.2. Performans yönetimi.....	55
3.3. Performans değerlendirme .....	56
3.3.1. Performans değerlemenin tanımı.....	56
3.3.2. Performans değerlemenin amaç ve kullanım alanları .....	57
3.3.3. Performans değerlemenin gereği ve yararları .....	59
3.3.4. Performans değerlendirme süreci .....	59
3.3.4.1. Performans standartlarının tespiti.....	60
3.3.4.2. Performans değerlendirme sistemi.....	61
3.3.4.3. Elde edilen bilgilerin kullanımı .....	62
3.3.5. Performans değerlemede sorumluluk ve değerlendirme dönemi.....	63
3.3.6. Performans değerlendirme yöntemleri .....	64
3.3.7. Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ve değerlendirme sonuçlarının kontrolü .....	64
3.4. Performans geliştirme .....	66
3.4.1. Personel danışmanlığı .....	67



3.4.2. Eğitim faaliyetleri .....	67
3.4.3. Koçluk - mentorluk .....	68
3.4.4. Performans görüşmeleri .....	69
3.4.5. Etkin iş örgütlemesi.....	70
<b>iv. Bölüm: alan araştırması .....</b>	<b>71</b>
4.1. Araştırmanın amacı .....	72
4.2. Araştırmanın kapsamı .....	72
4.3. Veri toplama yöntemi ve verilerin analizi .....	72
4.4.bulgular .....	73
Değerlendirme ve sonuç .....	80
Kaynakça .....	82
<b>Ek-1 : Alan Araştırmasının anket soruları ... ..</b>	<b>93</b>

## GİRİŞ

Takım çalışması, günümüzde pek çok işletmenin giderek daha fazla önem verdiği bir olgu haline gelmiştir. İşletmelerin takım çalışmasına verdiği bu artan önemin temel nedeni, takım çalışması ile personel (insan kaynakları) performansının da artacağı, bunun da işletmeye daha yüksek düzeylerde etkinlik ve verimlilik getireceğine dair temel inançtır.

Takım çalışmasında en önemli noktalardan biri, koordineli çabalarla pozitif bir sinerji oluşturularak personelin bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermelerini sağlamak ve genel performans düzeyini artırmaktır. Takım çalışmasında takımın bir bütün olarak performansı, bireylerin ayrı ayrı gösterebilecekleri performansın toplamından büyüktür. Bunun nedeni ise, takım çalışması ile oluşturulan sinerji yoluyla, takım üyelerinin bireysel kapasitelerinin de üzerinde çaba sarf etmeleridir.

Takım performansının değerlendirilmesinde, bireysel performans değerlendirme yöntemlerine benzer yöntemler kullanılmaktadır. Takım performansı değerlendirilirken; işgören, takım ve örgüt hedeflerinin açıkça ortaya konması, performans standartlarının belirlenmesi ve takım üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Takım performansını ölçecek sistemin temel unsurları, birey performansı ve takım performansıdır. Bu iki unsur birbirlerini etkilemekte ve tamamlamanın yanı sıra, sonuçta da örgütün performansını da doğrudan etkilemektedir. Takım bazlı performans değerlendirme sistemleri, takımın güçlü ve zayıf noktalarını görmek ve takımın başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu sayede örgütten beklenen performansın düzenli olarak gözden geçirilmesi ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen örgüte zararlı sayılabilecek unsurların yok edilmesi de mümkün olabilecektir.

Bu bağlamda, sağlık işletmelerinde takım performansı olgusunu açıklamaya çalıştığımız tezimiz, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, “sağlık işletmeleri” başlığı altında; sağlık işletmesi kavramı, sağlık işletmelerinin özellikleri, sınıflandırılması ve işlevleri açıklanmaya çalışılmıştır. “Takım” başlıklı ikinci bölümde; takım çalışmasının amacı ve önemi, takım türleri, takım oluşturma süreçleri ve takım çalışmasının önündeki engeller gibi konularda bilgi vermeye çalışılmıştır. Üçüncü bölüm olan “performans” bölümünde ise; performans yönetimi, performans değerlendirme süreci ve performans geliştirme kavramları hakkında açıklamalar yapılmıştır. Son bölümde ise; takım performansı olgusunu ölçmeye yönelik olarak, literatüre dayanılarak hazırlanan ankete verilen cevapların istatistiksel analizine ve bu sonuçların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

**I.BÖLÜM**  
**SAĞLIK İŞLETMELERİ**

## I.BÖLÜM: SAĞLIK İŞLETMELERİ

### 1.1 Sağlık ve Sağlık İşletmesi Kavramı

TDK' ya göre sağlık kavramı bireyin fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden tam bir iyilik durumunda olması, vücut esenliği, esenlik, sıhhat, afiyet gibi ifadelerle tanımlanmıştır. “halk içinde muteber bir nesne yok devlet gibi / olmaya devlet cihanda bir nefes sıhhat gibi.” Zamanın bütün zenginliklerine ve Osmanlı İmparatorluğunun tahtına sahip olan Kanuni Sultan Süleyman; sağlığın elde edilen tüm nimet ve zenginliklerden daha üstün olduğunu çok anlamlı bir biçimde bu şiirle dile getirmiştir. Gerçekten de sağlık mutlu bir hayatın parçasıdır.

Dünya sağlık örgütü (WHO), kuruluş yasasında yer alan tanıma göre sağlık; “sadece hastalık ve sakatlık halinin olmayışı değil, bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir” (Hayran, 1997). Aynı zamanda sağlık; doğal kaynaklar, nüfusun yapısal özellikleri, kişilik, kültür sistemleri, çevre, davranış, kalıtım ve sağlık bakım hizmetleri ile ilişkili ve etkileşim halinde olan psiko-sosyal bir sistemdir (Şakar, 1999)

Sağlık kavramı; biyolojik bir bakış açısıyla vücudun bütün hücrelerinin optimum kapasitede kullanılması ve birbirleriyle mükemmel bir uyum içinde çalıştıkları durum olarak tanımlanabilir. Sosyal bir bakış açısıyla bakıldığında ise sağlık kavramı, bireylerin kapasitelerinin zevkleri ve performanslarının rolü için optimize edildiği durum olarak tanımlanmaktadır. Dünya sağlık örgütü (WHO) sağlığı; bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali olarak tanımlamaktadır. WHO' ya göre sağlığın

anlamı acısız, ağrısız ve zamansız gelen ölümden özgür olmak ve bunun sonucunda ortaya çıkan fiziksel, mental, sosyal verimlilik ve iyilik açısından optimal noktada bulunmaktır (Mutlu, 2002).

Bir ülkenin sosyoekonomik gelişmişlik seviyesi büyük oranda o ülkenin sağlık ve eğitim gibi alanlardaki temel sosyoekonomik göstergelerine bağlıdır. Hem sağlıklı insanların oluşturduğu mutlu bir toplumda yaşamak, hem de somut kalkınma hedeflerini gerçekleştirebilmek için sağlıklı ve iyi eğitilmiş bireylere sahip olmak şarttır. Bu iki alanda başarılı sistemlere sahip olmak, günümüzde giderek artan küresel rekabet ortamında ülkelere önemli rekabet avantajları sunmaktadır. Uluslararası rekabetin nitelik değiştirerek yoğunlaştığı içinde bulunduğumuz dönemde artık sadece hammadde, teknoloji ya da sermaye bakımından üstün olmak ülkelere rekabet avantajları sağlamamakta, bunlardan da önce üstün "insan kaynakları"na sahip olmak stratejik bir önem taşımaktadır. Bu açıdan insanların sağlıklı şartlarda yaşaması ve çalışmasını hedefleyen sosyal politika tedbirleri arasında toplumların sağlık statülerini geliştirmeye yönelik politikalar önem kazanmaktadır (Kurtulmuş, 1998).

Sağlıklı olma ve sağlıklı bir çevre içinde yaşama hakkı, temel insan haklarının başında gelmektedir. M.Ö. 2000 yılında yaşamış olan Babil Kralı Hammurabi, kendi adıyla anılan kanunlarda sağlığın ve hekimlerin öneminden bahsetmiştir (Kavuncubaşı, 2000). Sağlık kavramına çevresel yaklaşımı geliştiren Henrick I. Blum, sağlık durumunu 4 temel faktörün etkilediğini ileri sürmektedir. Sağlığı etkileyen en önemli faktör çevredir. Bu faktörü sırasıyla yaşam tarzı, kalıtım ve sağlık hizmetleri faktörleri izlemektedir. Sağlığı izleyen bu dört temel faktör; nüfus, kültürel sistemler, doğa ve doğal kaynaklar, ekonomik sistem ve politik sistem gibi toplumsal sistemlerin etkisi altındadır (Kavuncubaşı, 2000).

Sağlık olgusunun önem kazandığı günümüzde, tüm dünyada sağlık sistemleri da fazla sorgulanmakta, ülkeler kendi yapılarına uygun sistemler aramaktadırlar. Evrensel olarak bir insan hakkı olan sağlık alanında hedeflenen en önemli konulardan birisi yalnızca uzun bir yaşam olmayıp, aynı zamanda yaşam kalitesinin de yükselmesidir (Turan,

2004). Bu ifade şunu anlatmaktadır, yaşam sürenizin uzaması, sizin iyi bir yaşam sürdürdüğünüz anlamına gelmez. Ortalama insan ömrü artmasına rağmen, hayattan alınan haz azalıyorsa, tamamen sağlıklı bir yaşam sürüldüğünden bahsedilemez.

Sağlık kavramı subjektif ve objektif olarak ikiye ayrılmaktadır. Subjektif olarak sağlık; bireyin kendi durumunu fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden algılama halidir. Objektif olarak sağlık; doktor muayenesi ve tanı testleri sonucuna göre belirlenen hastalığın olmaması halidir. Bu durumda sağlıklı birey için hem objektif hem de subjektif olarak sağlıklı olunması gerekmektedir (Kaya, 2004).

Her tıbbi ilerleme insanları, sağlık hizmetlerinin ulaşabileceği son noktaya daha da yaklaştırmaktadır. Tıp ve teknolojideki bu değişimler, şüphesiz en büyük katkıyı insanoğluna daha iyi sağlık hizmeti sunarak gerçekleştirmektedir. Ancak sağlık hizmetlerinde son noktaya ulamsa sadece bir vizyon olarak kalmaktadır. İnsanoğlu geliştikçe, sanayi başta olmak üzere diğer sektörler geliştikçe, mevcut hastalıklara karşı önlemler alınmasına rağmen, yeni hastalıklar ortaya çıkmaktadır (Kavuncubaşı, 2000).

Çiftleşme, tehlikeden kaçınma, beslenme gibi birçok güdü ve davranışın temelinde canlıların temel içgüdüleri olan korunmak ve neslini sürdürmek yatmaktadır. Sağlığı koruma ve nesli sürdürmeye yönelik davranışların, canlıların yeryüzü var olduğu anda başladığı ve günümüze kadar süregeldiği söylenebilir. Diğer canlılarda bir içgüdü olarak kalan davranışlar, insanlarda istemli ve bilinçli davranışlara dönüşerek, toplumsal davranış niteliği kazanmışlardır. İnsan toplumlarının örgütlü toplumlara dönüşmesiyle iş bölümü ve uzmanlaşma ortaya çıkmış, bu ise sağlık meslekleri ve insan gücünün dogmasına neden olmuştur. Sağlık hizmetlerinin bu şekilde örgütlü hizmetler haline almasıyla, sağlık bir sektöre dönüşmüştür (Akdur, 2003).

Sağlık işletmesi kavramını daha iyi açıklamak için işletme kavramını öncelikli olarak tanımlamak gerekir. İşletme, “belirli bir sistematik içinde şekillenmiş bir faaliyeti gerçekleştirmek, meydana getirmek için teşekkül etmiş faktörler bütünüdür” denilebilir. Literatürde çeşitli açılardan yapılmış birçok farklı tanım söz konusudur. Ancak özet

olarak işletme; “kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluşur” (Can, Tuncer; Ayhan; 2002).

Sağlık hizmetlerinin genel amacı; toplumun sağlık düzeyini yükseltmek ve devamlılığını sağlamaktır. Bu genel amaca bağlı sağlık hizmetlerinin amacı, hizmetin kapsayıcılığını, erişilebilirliğini, hakkaniyetini, etkinliğini yükseltmek ve gereksinimi olana kaliteli sağlık hizmeti sunabilmektir. Sağlık işletmelerinin bir takım görevleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Marşap, Akalp, Yeniman, 2010):

- ✓ Katılımcılık ve işletmecilik esaslarına göre sevk ve idare,
- ✓ Desantralizasyon ve otokontrol,
- ✓ Hizmette rekabet,
- ✓ Modern tıbbi bilgi, metot ve teknolojinin takibi,
- ✓ İşletme gelirleri ile giderlerin karşılanması,

Rutin hizmet üretimi yanında, modern eğitim ve faaliyet alanıyla ilgili araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır. Ayrıca sağlık işletmeleri elektrik, su, iletişim ve ulaşım araçları, yangın ve polis teşkilatı hizmetlerinden yararlanmakta ve yerel yönetimlerle, sosyal hizmet kurumlarıyla ilişkide bulunmaktadır. Yerel yönetimlerin düzenlemelerinden de etkilenmektedir. Bu nedenle gerek özel, gerek kamuya ait olsun tüm sağlık kuruluşlarının ileriye dönük planlarında, devletçe belirlenmiş hedefleri dikkate almaları ve mevzuattaki değişiklikleri günü gününe takip etmeleri zorunludur.

## **1.2.Sağlık İşletmelerinin Özellikleri**

Sağlık işletmeleri, hizmet işletmeleridir. Bir hizmetin üretiminin ve satışının, mal üretimi ve satışından farklı özellikler göstermesi, ayrıca sağlık hizmetlerinin kendine özgü özellikleri, sağlık işletmelerinin üretim, yönetim, finansman ve yatırım açısından farklılıklar göstermesine neden olur (Seçim,1995).



Hastanelerin birer hizmet işletmesi olmasına rağmen diğer tüm işletmelerden ayrılan birçok yanları ve benzeyen de birçok özellikleri vardır (Ak,1990). Hastane işletmelerinin örgüt olarak çalışma sistemlerinden ve içinde buldukları genel yapılarından kaynaklanan çeşitli özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

### **1.2.1.Uzmanlaşma Düzeyinin Yüksekliği**

Hastanelerde çalışan personel bakımından uzmanlık gerektiren faaliyetler diğer işletmelerdeki faaliyetlere göre ağırlıklı olarak göze çarpmaktadır. Gerek yönetim kadrosunda gerek doktor kadrosunda gerek hemşire, teknisyen ve diğer sağlık personeli kadrosunda uzmanlaşma kaçınılmaz bir sonuçtur. Yüksek bilgi birikimi ve teknolojinin kullanıldığı hastane işletmelerinde belirgin bir özellik olarak uzmanlaşma seviyesinin yüksekliği öne çıkmaktadır. Hastanelerin fiziki donanımı kadar personel donanımı da sunulan hizmetin kalitesi bakımından önemlidir.

### **1.2.1.Birçok Meslek Grubunun Aynı Anda Hizmet Vermesi**

Birbirinden çok farklı tıbbi hizmetler (poliklinikler, ameliyathane, acil servis, eczane vb.) yanında otelcilik hizmetleri (banyo, tuvalet, çamaşır, ütü, berber vb.), teknik hizmetler (bakım, onarım, aydınlatma, havalandırma vb) otomasyon eğitim, araştırma, danışmanlık/yönlendirme, taşımacılık ve diğer bir takım fonksiyonlar sınırlı mekânda bir arada bulunur (Yerebakan, 2000). Tüm bu hizmetlerin bir arada sunulabilmesi için çok geniş bir kadro ile çalışılması gerekmektedir.

Hastane işletmelerinde çalışan personel grubu içinde bilgi ve uzmanlık seviyesi en yüksek grup olarak ilk akla gelen hekim kadrosudur. Bunun yanında, eğitim ve uzmanlık seviyeleri daha düşük olan temizlik personeli de aynı çatı altında teşriki mesai yapmaktadır.

### **1.2.3.Sağlık İşletmesi Çalışanlarının Eğitim Düzeyinin Yüksek Olması**

Hastanelerde insan kaynakları genel olarak profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem verir. Bu durum personel sirkülasyonunu artırıcı bir etken olarak da karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak baktığımızda hastaneler diğer işletmelere göre daha sık personel değişimine giden işletmelerdir. Bu durumun işletmenin genel performansını etkilemesi kaçınılmazdır. Hastalıkların oluşmasında ve tedavisinde değişiklikler, yeni hastalıkların ortaya çıkması bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişme uzmanlaşma derecesini artırmaktadır (Yerebakan, 2000).

#### **1.2.1.Hizmetlerin Büyük Ölçüde Hekimden Gelen Talebe Göre Sunulması**

Hastane işletmelerinde tüketici olarak nitelendirilebilen hastaların, personelin uzmanlığı karşısında bilgi seviyelerinin aşağı olmasından kaynaklanan zayıflıkları söz konusudur. Hastanelerdeki birimlerin çoğu hekimden gelen talebe göre hizmet sunmaktadırlar; kendi inisiyatifleriyle-hekimden talep olmaksızın-çoğu işlemleri yapmaları mümkün değildir. Bazı araştırmalar, gelirin % 75' inin hekimlerin kararlarına ve isteklerine bağlı olduğunu ortaya koymuştur (Yerebakan,2000).

#### **1.2.1.Hizmet Sunum Sürecinin Çok Karmaşık Olması**

Hastaneler karmaşık yapıda organizasyonlardır. Hatta benzer büyüklükteki diğer organizasyonlardan en karmaşık olanıdır. Hastanenin karmaşık yapıda olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık oluşudur. Bu husus özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde geçerlidir. Çünkü bu ülkelerde mesleki örgütlerin, kamu kuruluşlarının ve

sigorta şirketlerinin hastaneler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Ayrıca, yine bu ülkelerdeki hastanelerde gönüllülerin faaliyetleri önemli yer tutmaktadır.

Hastane çevresinin karmaşık oluşunun diğer bir nedeni de, çok sayıda farklı hastalıklardan şikâyetçi olan hastaların hastaneye gelişlerindeki düzensizliktir. Bu yüzden, herhangi bir an için hastaneye olan talep doğru olarak tahmin edilememektedir. Hastaneye gelen hastanın tedavi talebinin, acillik özelliği göstermesi ve reddedilemez nitelikte oluşu, gerek donanım, gerekse personel açısından hastanenin her zaman kullanıma hazır tutulmasını gerektirmektedir. Bunun bir sonucu olarak, hastanede tam kapasite çalışmayan ve zarar eden servisler veya birimler kapatılamamaktadır. Bu ise, hastanede fazla sayıda personel istihdamına yol açmaktadır.

Hastanedeki aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, yapısal karmaşıklığa yol açan nedenlerden bir başkasıdır. Özellikle 20. yüzyılda tıpta ve teknolojiye görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve tıpta ihtisaslaşmaya yol açmıştır. Bu gelişmelerin hastaneye yansması, hastanede hem personel, hem de hizmet birimleri sayısının hızla artmasına neden olmuştur. Sözcüğü ABD'de 1908'de bir hastanede bir kalp hastasının tedavisinde beş kişi görev almışken, 1938'de yine aynı hastanede bir kalp hastasının tedavisinde 32 kişi görev almıştır. Yine bu personel kendi içinde çok farklı ihtiyaçlara, değerlere, eğitimlere ve tutumlara sahiptir. Bu nedenle, gerek personel arasında, gerekse görevlilerle hastalar arasında sürtüşmelerin, yanlış anlamaların ve gerginliklerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca, bu kadar farklı yapıda ve özellikteki personelin faaliyetleri arasında koordinasyonun sağlanması da bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla; hastane organizasyonunda koordinasyon ve haberleşme araçları, organizasyonun başarısı açısından önem taşıyan unsurlar olmaktadır.

Hastane içindeki birimler arasında ve hastaneye hastane dışındaki kurum ve kuruluşlar arasındaki ilişkilerin sürdürülmesi ve koordinasyonun sağlanması konusunun hastanelerde önem kazanması hastane içindeki gücün hekimlerden, tıp kökenli olmayan ve hastane idareciliği alanında formel eğitim görmüş idarecilere kaymasında etkili olmuştur. ABD gibi bazı ülkelerde söz konusu olan bu gelişme, hekimlerin tamamıyla güçsüzleştikleri anlamına da gelmemektedir. Pek çok yerde formel yetkileri olmasa da

hekimler güçlerini muhafaza etmektedirler. Bu sebepten: Hastaneler güç ve statünün aynı kişilerde toplanmadığı biricik organizasyon türü haline gelmiştir.

Hastanedeki karmaşıklığın diğer bir nedeni de, kullanılan teknolojinin karmaşık oluşudur. Tıbbi teknolojinin hızla gelişmesi sonucu, teşhis ve tedavide kullanılan cihazlar, hem sayı olarak artmış hem de yalnızca uzmanların kullanabileceği bir özellik kazanmıştır. Dolayısıyla hastanedeki aşırı uzmanlaşmanın diğer bir nedenini, bu teknolojik gelişmeler oluşturmaktadır.

Çevreye uyum gösterebilme, gerçekte tüm sosyal sistemlerin bir özelliğidir. Çünkü çevresine uyum gösteremeyen, çevresinin taleplerine ve çevresindeki değişmelere cevap veremeyen her türlü sosyal sistem giderek yok olmak durumundadır. Yok, olmamak için de, sistemin çevresine açık olması gerekmektedir. Hastaneler ve benzeri tüm sosyal sistemler, girdilerini çevreden aldıkları ve çıktılarının önemli bir kısmını çevreye verdikleri için, bu açıklık kısmen zaten vardır. Buna ilaveten, çevredeki değişikliklerin izlenebilmesi ve ihraç edilen çıktılarının çevreyi tatmin edip etmediğinin kontrolü için geribildirim mekanizmasının oluşması ile organizasyonun çevresiyle ilgili diğer bağlantıları da kurulmuş olmaktadır. Böylece açık dinamik sistem çevreden aldığı girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek elde edilen çıktıları yine çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistem olarak tanıtılmaktadır. Geribildirim mekanizması da hastaneler için oldukça önemlidir. Çünkü hastanenin etkinliğini tam olarak belirleyebilmek için bu mekanizmadan yararlanılmaktadır (<http://www.merih.net/m1/hastmod1.htm>).

### **1.3.Sağlık İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Sağlık işletmeleri çok çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilir. Hizmet türleri, büyüklükleri, çalışma alanları, yapıları gibi birçok açıdan sağlık işletmelerini sınıflandırmamız mümkündür (Çam; Karesioğlu, 2008). Ancak en yalın ve en kabul görmüş sınıflandırma amaçlara göre sınıflandırmadır. Bu bağlamda sağlık hizmeti

koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmeti, teŖhis, tedavi, rehabilitasyon hizmetlerinden oluŖmaktadır. Sağlık kuruluŖları teŖhis ve tedavinin birbirini tamamladığı çok sayıda hizmetin birlikte sunumunu gerekleŖtirir (Ak; Sevin, 2000).

Sağlık iŖletmelerini verdikleri sağlık hizmetlerinin türlerine göre yataksız ve yataklı sağlık iŖletmeleri biçiminde iki gruba ayırarak inceleyebiliriz (Akar; zalp, 1997):

### **1.3.1.Yataksız Sağlık İŖletmeleri**

Yataksız sağlık kuruluŖları, kamu sağlığı merkezleri hariç olmak üzere, 224 sayılı yasaya göre çıkarılan 144 sayılı ‘‘sağlık hizmetlerinin sosyalleŖtirildiđi bölgelerde hizmetin yürütülmesi hakkında yönetmelik’’ hükümlerine göre kurulan, kadrolaŖtırılan, görev ve alıŖma usulleri, personelin yetki ve sorumlulukları saptanan kuruluŖlardır.

- ✓ Sağlık evleri
- ✓ Sağlık ocakları
- ✓ Ana ocuk sağlığı ve aile planlaması merkezleri
- ✓ Dispanserler
- ✓ Hıfzıssıhha enstitüleri
- ✓ Bölge laboratuvarları
- ✓ Enterobakteri laboratuvarları
- ✓ özel muayenehane ve labratuvarlar

### **1.3.1.Yataklı Sağlık İŖletmeleri**

Yataklı sağlık iŖletmeleri üç grupta incelenir;

- ✓ Sağlık merkezleri
- ✓ Hastaneler

✓ Rehabilitasyon merkezleri

Sağlık merkezleri, hastaneler ve rehabilitasyon merkezleri yataklı hasta kabulü gerçekleştirdiğinden, sağlık hizmetinin yanında, oteller gibi konaklama hizmeti de verirler. Diğer kurumlara göre daha fazla maliyetli olurlar (Karesioğlu; Çam, 2008).

### 1.3.3.Özel Sağlık İşletmeleri

Sağlık işletmelerinin hizmetlerini düşük kalitede yapması, hastaların geç iyileşmesine ve maliyetin artmasına sebep olmaktadır. Sağlık sistemindeki kalitesiz hizmet kaliteyi ve hasta memnuniyetini ön plana çıkaran özel sağlık işletmesini gündeme getirmiştir (Aytar, Yeşildal, 2004). Özel sağlık işletmeleri Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre, yasadaki işletme tiplerinin birisine sahip olarak kurulan sağlık işletmeleridir. Temel olarak sunduğu sağlık hizmetinden kâr elde etmeyi amaçlayan kuruluşlardır. Tek kişi işletmesi olarak kurulabilecekleri gibi yaygın olarak ticaret ortaklığı biçiminde kurulmaktadır.

### 1.3.4.Kamu sağlık işletmeleri

Genel, katma veya özel bütçeli daireler olarak kurulup kâr amacı yerine sosyal sorumluluk amacı öne çıkarılarak çalıştırılan veya mahalli idarelere bağlı olarak yine kâr amacı gütmeksizin çalıştırılan yataklı veya yataksız her türlü sağlık işletmesi kamu sağlık işletmeleri arasında yer alır.

### 1.4.Sağlık İşletmelerinin İşlevleri

Hastaneler sağlık hizmetinin verilmesi sırasında çeşitli işlevler üstlenmektedirler. Bu işlevler kimi yazarlar tarafından ana başlıklar halinde ele alınmakta, kimi ise, oldukça ayrıntılı bir işlevler tablosu sunmaktadırlar. Örneğin Ak, Akar ve Karaca'ya göre (1984,s.16-43) hastanelerin işlevleri:

1. Tıbbi işlevler,
2. Hasta bakımı işlevleri,
3. İdari işlevler,
4. Mali işlevler,
5. Teknik işlevler,
6. Otelcilik işlevleri,
7. Eğitim işlevi,
8. Araştırma ve geliştirme işlevi,
9. Sosyal işlevler,
10. Koruyucu hekimlik işlevleri olarak sınıflandırılabilirlerdir.

#### **1.4.1.Hasta ve Yaralıların Tedavisi**

Sağlık hizmeti almak isteyen kişilere sunulan teşhis, tedavi, gözlem, rehabilitasyon, klinik, poliklinik ve ameliyathane hizmetlerini kapsamaktadır. Bu hizmetlere sağlık işletmelerinin tıbbi fonksiyonu da denmektedir ve iki şekilde meydana gelmektedir. Bunlardan birincisi tıbbi bakım; yani, doktorun hastayı muayene ederek, teşhis ve tedavi hizmetini sunması; ikincisi ise hastane bakımı yani hastanın gözlem altında bulundurulması gerekliliği ve bakımın gösterilmesidir ( Ak, 1990)

#### **1.4.2.Eğitim**

Bilindiği gibi hastaneler aynı zamanda bir eğitim ve araştırma kurumudur. Hastaneler sağlık hizmeti üretirken, bünyesinde bulunan sağlık personellerine eğitim vermektedir. Hastanelerin verdiği başlıca eğitim hizmetleri; hekim adayı öğrencilerin ve sağlık personellerinin teorik ve pratik bilgilerle donatılması, intern ve asistan hekim eğitimleri,

hizmet içi eğitimler, hasta ve yakınlarının eğitimi, kamuoyunun bilgilendirilmesi ve sağlık alanında yapılan araştırmalar şeklinde sıralanmaktadır (Seçim, 1995).

Hastanelerde öğretim, eğitim, yetiştirme, geliştirme süreçleri, hastane personeline; yürüttükleri görevlerde ve ilerideki çalışması muhtemel olan işlerde gerekli olacak yeni bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaya, hekim hemşire ve diğer sağlık personelinin değişimlere karşı duyarlı hale getirme faaliyetleri ile hastalara; hasta sahiplerine; hastalıkları, hastalıklardan korunmaları, nüfus planlaması, aile planlaması, çocuk gelişimi ve bakımı vb. konularda eğitim faaliyetlerini kapsar (Ak,1990).

### **1.4.3.Araştırma ve Geliştirme**

Hastane işletmelerinde, araştırma ve geliştirme faaliyetleri; tıbbi ve idari olmak üzere 2 şekilde yapılmaktadır. Tıbbi araştırma ve geliştirme faaliyetleri, çeşitli deney ve testlerin yapılarak yeni tıbbi yöntemlerin geliştirilmesini, idari araştırma ve geliştirme faaliyetleri ise, hastane işletmelerindeki faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesini esas almaktadır.

Klinik araştırmalarda, hastalar ve deney hayvanları üzerinde yeni tekniklerin veya ilaçların kullanılması ve bunun izlenmesi söz konusudur. Unutulmaması gereken bir gerçek tıp biliminin araştırma ve geliştirme faaliyetine duyduğu ihtiyacın son derece yoğun ve diğer bilim dallarına göre daha belirgin olduğudur. Ameliyathaneler ve laboratuvarlarda geliştirilen bilgi ve bulguların, yeni teşhis ve tedavi yöntemlerinin geliştirilmesindeki önemi büyüktür. Geçmişe dönük araştırmalarda ise hasta dosyaları ve tutulan diğer kayıtlar incelenerek hastalıkların popülasyona dağılımları, seyirleri, tekrar etme durumları hakkında bilgi sahibi olunabilir (Alptekin, 2007).

### **1.4.4.Toplumun Sağlık Seviyesinin Yükseltilmesi**

Sağlık hizmetlerini toplumsal alanda etkili olabilmesi, başka bir ifadeyle toplumun sağlık statüsünde arzulanan değişiklikleri oluşturabilmesi için bir takım özelliklere sahip



olmalıdır. Etkili sağlık hizmetinde özellikler; kolay kullanılabilirlik, kalite, süreklilik ve verimlilik (Kavuncubaşı, 2000).

Hastaneler ana işlevleri olan hasta ve yaralıların tedavisi yanında toplumun genel sağlık seviyesinin yükselmesine de katkıda bulunmaktadır. Günümüzde hastalıkların tedavisi yanı sıra, hastanelerden çeşitli hastalıklar konusunda toplumu bilinçlendirme, bunlardan koruma, bağımlılık yapan maddeler konusunda halkı uyarma, tedavide destek olma vb. hizmetler beklenmektedir. Hastaneler bu işlevi koruyucu hekimlik kurumu aracılığı ile yürütmektedirler. "Koruyucu hekimlik; tedavi edilsin ya da edilmesin hastalık türlerinin gelişmesini imknlar lsnde önlemek ve var olan imknları genişletmek amacını güder. Kaluzny ve arkadaşları ise, koruyucu hekimlik hizmetlerinin halk sağlığının bir kolu olduğunu, enfeksiyonların yayılmasının kontrol altına alınması, hastalıklardan korunmanın ana amaç olduğu ve halkın bu çalışmaların odak noktası olduğunu vurgulamaktadırlar (Ak, 1990). Sağlık işletmelerinin belki de en önemli amacı olarak ele alınan sosyal sorumluluk, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde toplum çıkarlarının gözetilmesi ve toplumun sağlık seviyesini yükseltmeye katkıda bulunulması olarak algılanır. Özellikle kamu sağlık işletmelerinin birinci amacı olan, ihtiyaı olan herkese, ihtiyaç duyulduğunda adil ve eşit bir biçimde sağlık hizmeti sunmak, sosyal sorumluluk amacının bir gereğidir.

### **1.5.Sağlık Hizmetleri**

Sağlık kuruluşlarında her hastanın ihtiyaç duyduğu teşhis ve tedaviye göre farklı işlemler yapılması gerekebilir. Yani, bir nöroloji hastası ile kalp hastası aynı süreçlerden geçmemektedir (Ildır, 2008). Kişilerin ve toplumların sağlıklarını korumak, hastalandıklarında tedavilerini yapmak, tam olarak iyileşmeyiip sakat kalanların başkalarına bağımlı olmadan yaşayabilmelerini sağlamak ve toplumun sağlık düzeyini yükseltmek için yapılan planlı çalışmaların tümüne "sağlık hizmetleri" denir.

Sağlık kuruluşları çok çeşitli hizmet veren işletmelerdir. Sağlık hizmetleri amaçlarına, sağlık sorunlarına, sağlık hizmeti arz eden servislere göre değişik kriterlere bağlı olarak

sınıflandırılabilir. En yalın ve genel kabul görmüş sınıflandırma sekli amaçlara göre sınıflandırmadır (Hayran; Sur, 1998). Sağlık hizmetleri sunumu fonksiyonel olarak, belirtildiği şekilde sınıflandırılmaktadır:

- ✓ Koruyucu sağlık hizmetleri,
- ✓ Tedavi edici sağlık hizmetleri,
- ✓ Rehabilitate edici ve esenleştirici sağlık hizmetleri,

Bu sınıflandırmaya sağlığı geliştirici hizmetler de eklenmektedir (Kavuncubaşı; Esatoğlu, 1998).

### **1.5.1.Koruyucu Sağlık Hizmetleri**

Hastalık ortaya çıkmadan önce alınan her türlü önlem ve mücadeleyi içerir. Koruyucu sağlık hizmetlerinin tüketimi sonucu ortaya çıkan fayda, onu tüketen dışında toplumun diğer üyelerine de fayda sağlar. Dolayısıyla, sosyal faydası özel faydasından yüksek bir sağlık hizmetidir. Ana ve çocuk sağlığı, aile plânlaması, hastalanma riski taşıyan grupların aşılınması, dengeli beslenme koşullarının oluşturulması, gıda denetimi ve kontrolü vb. Hizmetlerden oluşmaktadır (Aktan ve Işık, 2006).

Koruyucu sağlık hizmetleri kişilerde hastalığın tedavisi ile doğrudan ilgili değildir. Ancak aşı hariç kişilerin fiziki varlıkları ile ilgili olmakla birlikte kişilerin çevresine yönelik hizmetler sunarak fertlerin sağlığının korunması ve iyileştirilmesine dolaylı olarak etki eder. Aşılama, içme suyunun ve yiyeceklerin denetlenmesi, ana-çocuk sağlığı, hastalık tarama programları, hıfzıssıhha tedbirleri, atıkların denetimi, hayvan hastalıklarının denetimi, hava ve su kirliliği gibi hastalık riski taşıyan çevre şartlarının kontrolü gibi faaliyetler koruyucu sağlık hizmetleri alanına girmektedir (ab.org.tr/ab02/tammetin/57.doc, 2011). Sağlık koşullarının iyileştirilmesi, sağlığı bozacak faktörlerin yok edilmesini kapsayan ve toplumun bütününe yönelik olan koruyucu sağlık hizmetlerini, devlet, karşılıksız olarak gerçekleştirmektedir

(Tengillimoğlu; alık, 2000). Koruyucu sağlık hizmetleri, çevreye ve kişiye yönelik hizmetler olmak üzere iki grupta toplanır.

*1.Çevreye yönelik hizmetler:* Bu tür hizmetlerin amacı, çevremizdeki olumsuz biyolojik, fiziksel ve kimyasal faktörleri yok ederek, düzelterek ya da insanları etkilemelerini önleyerek kişilerin sağlıklarını koruyabilmektir. Bunlar arasında, atıkların zararsız duruma getirilmesi, vektörlerin kontrolü, temiz su sağlanması, evre kirliliğinin önlenmesi, gıda kontrolü gibi hizmetler sayılabilir. Bu hizmetler sağlık personelini de yakından ilgilendirmekle birlikte, daha çok mühendislik hizmetleridir. Bunların yürütülmesinde sağlık sektörü ile diğer sektörlerin işbirliği kaçınılmazdır (Güler; Akın, 2006). Bu hizmetlerin bir kısmı aşağıda sıralanmıştır (Szen; Özdevecioğlu, 1999):

- ✓ Su kaynaklarının sağlanması ve denetimi
- ✓ Katı atıkların denetimi
- ✓ Zararlı canlılarla mücadele
- ✓ Besin sanitasyonu
- ✓ Hava kirliliğinin denetimi
- ✓ Gürültü kirliliğinin denetimi
- ✓ İş sağlığı
- ✓ Radyolojik zararlıların denetimi

*2.Kişiye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri:* Bu tür hizmetler doğrudan bireylere sunulmaktadır; hekim, sağlık memuru, ebe, hemşire gibi sağlık meslekleri üyelerinin yürüttüğü ve doğrudan bireylere götürülen, temel sağlık hizmetleri ya da birinci basamak sağlık hizmetleri diye de adlandırılan hizmetlerdir. şu uygulamaları kapsar:

- ✓ Bağışıklama,
- ✓ Beslenmeyi düzenleme,
- ✓ Hastalıkların erken tanı ve tedavisi,
- ✓ Ana ocuk sağlığı hizmetleri,
- ✓ Aşırı doğurganlığın denetimi,

- ✓ Kişisel hijyen,
- ✓ Sağlık eğitimi.

Koruyucu sağlık hizmetlerinin yeterli miktarda sunulmaması, tedavi edici sağlık hizmetlerini veren kurumlara yönelme ve bu kurumların aşırı bir taleple karşılaşmalarına yol açabilir. Bu hizmetler, bu niteliği sebebiyle tedavi edici sağlık hizmetlerine kıyasla daha yaygın bir biçimde hizmet üretiminde bulunur (Giray, 1989).

### **1.5.2.Tedavi edici sağlık hizmetleri**

Koruyucu sağlık hizmetlerinin bir üst kademesini oluşturan ve alt kademedeki koruyucu sağlık hizmetlerine göre daha fazla özel fayda içeren bir hizmet türüdür. Hastalıkların tedavisi sonucu ortaya çıkan verimlilik artışı gibi nedenlerden dolayı sosyal fayda da içermektedir. Hastalık veya hastalık belirtileri ortaya çıktıktan sonra, hastalığın tanı-teşhis-tedavi edilmesi sürecini kapsayan hizmetlerdir. Tedavi edici sağlık hizmetleri bireyin ortalama ömrünü uzattığı gibi verimliliğini artırarak milli gelir artışına katkıda bulunur (Aktan; Işık, 2006).

Tedavi edici sağlık hizmetleri ise, kişilerin sağlığı bozulduğunda kişilere verilen muayene, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleridir. Tedavi edici sağlık hizmetlerinde amaç, alınacak sağlık önlemlerine rağmen oluşabilecek hastalık durumlarında erken teşhis, hızlı ve etkin tedavi ve hastanın kısa sürede sağlığına kavuşturulabilmesidir (Tengilimoğlu; Çalık, 2000). Tedavi edici sağlık hizmetleri, hizmet kapsamı ve hizmet yoğunluğu kriteri esas alınarak sınıflandırılmaktadır.

***Birinci basamak tedavi hizmetleri:*** Temel sağlık hizmetleri de dediğimiz birinci basamak sağlık hizmetleri için ülkemizde de çeşitli dönemlerde hizmet sunum örgütlenme biçimi belirlenmiş olmasına rağmen tam manasıyla işlerlik kazanamamıştır (Sur; Gürses; Aysel, 2001).

Hastalıkların evde ya da ayakta teşhis ve tedavisi için düzenlenen hizmetlerdir. Buralar, hasta veya sağlam olsun bütün kişilerin ilk başvurduğu sağlık kuruluşlarıdır ve buralarda genellikle hasta yatağı yoktur. Birinci basamak sağlık kuruluşlarında iyileştirici ve koruyucu sağlık hizmetleri entegre bir biçimde verilir. Kişilerin yaşadıkları yerleşim yerlerin en yakın kuruluşlardır ve yataklı tedavi kuruluşlarının önünde birer filtre görevi görür (Öztek, 2001). Sağlık ocakları, dispanserler, Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Merkezleri, Ambulansta yapılan tıbbi yardım hizmetleri, kurum tabiplikleri, işyeri hekimlikleri ve Aile Hekimleri tarafından sunulan sağlık hizmetleri örnek olarak gösterilebilir (Orhaner, 2006).

***İkinci basamak tedavi hizmetleri:*** Birinci basamak sağlık hizmeti sunan hekimler tarafından sevk edildikleri eğitim ve özel dal hastaneleri hariç yataklı sağlık tesislerinde sunulan sağlık hizmetleridir (Orhaner, 2006). Yoğun tıbbî bilgi ve teknoloji gerektirmeyen hastalıkların teşhis ve yatırılarak tedavisi için düzenlenen hizmetlerdir. Türkiye’de tam teşekküllü devlet hastaneleri, özel hastaneler, yataklı sağlık merkezleri ikinci basamak sağlık hizmeti veren kuruluşlardır.

***Üçüncü basamak tedavi hizmetleri:*** Birinci ve %ikinci basamak sağlık tesislerinde tanı ve tedavisi yapılamayanların ileri tetkik ve tedavisi için sevk edildikleri özel dal, eğitim, üniversite ve araştırma hastanelerinde sunulan sağlık hizmetleridir (Orhaner, 2006). Üniversite hastaneleri gibi özel dal hastaneleridir. Bu hastaneler, en yüksek tıp teknolojilerinin uygulandığı gelişmiş tedavi merkezleridir. Üniversite ve eğitim hastaneleri de üçüncü basamak sağlık hizmeti veren kuruluşlar arasında kabul edilmelidir. Ancak, bu hastaneler aynı zamanda ikinci basamak tedavi hizmetlerini de vermektedirler (Öztek, 2004). İyileştirici hizmetleri basamaklar biçiminde ele almanın temel nedeni, bu basamaklar arasında bir hasta sevk sisteminin gerekliliğini vurgulamak içindir (Güler, 2006).

### 1.5.3.Rehabilitate Edici Sağlık Hizmetleri

TDK'ye göre "rehabilitate" kelimesinin anlamı iyileştirme değildir. Sağlık hizmetlerinde rehabilitasyon hizmetlerinin ayrı bir yeri vardır. Rehabilitasyon (esenlendirme) bedence ya da ruhça sakat kalmış olanları başkalarına bağımlı (muhtaç) olmaksızın yaşayabilmelerini sağlayabilmek için yapılan bütün çalışmaları kapsar.

Rehabilitasyonun hedefleri;

- ✓ Vücut yapısı ve işlevselliğindeki bozuklukları tedavi etmek,
- ✓ Vücut fonksiyonlarındaki bozuklukları, aktivite sınırlılığı ve katılımı engelleyen sorunları düzenlemek (Ertürk, 2004).

Rehabilitate hizmetleri, kaza, ruhsal bozukluklar, vücudun organlarının etkili bir şekilde kullanılmasına engel olan kısıtlılık koşullarının ortadan kaldırılması gibi konuları kapsamaktadır. Bu hizmetlerin amacı, söz konusu kısıtlılık haliyle karşılaşan bireylerin bu halleriyle yaşama alıştırmaları ve kendileri ve ailelerinin yaşadıkları acıyı hafifletme amacını taşımaktadır. Doğuştan veya kaza sonucu oluşan sakatlıkların hareket kabiliyetlerinin yükseltilmesi, özürülerin topluma uyum sağlaması gibi hizmetler rehabilitasyon hizmetlerine örnek verilebilir. Bu hizmetlerin kapsamında tıbbî rehabilitasyon ve sosyal rehabilitasyon yer almaktadır (Aktan; Işık, 2006).

*Tıbbî rehabilitasyon:* Bedensel kalıcı bozukluk ve sakatlıkların düzeltilmesi, yaşam kalitesinin artırılması amacıyla verilen hizmetlerdir. Postür bozukluklarının düzeltilmesi, ekstremite protezlerinin kullanılması gibi hizmetlerdir (Hayran; Sur, 1998). Tıbbî rehabilitasyonun amacı, hastanın sağlığını ve işlevselliğini en uygun duruma getirmektir (Ertürk, 2004).

*Sosyal rehabilitasyon*: sakatlıkları nedeniyle eski işlerini yapamayanlara ya da belli bir işte çalışmayanlara iş öğretme ve işe uyum sağlamalarına yönelik hizmetlerdir (Soyluoğlu, 2010).

#### **1.5.4.Sağlığı Geliştirici Sağlık Hizmetleri**

Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri kişilerin, sağlık durumlarını daha ũst dũzeye yũkseltmek için sağlanan hizmetlerdir. Sağlığın geliştirilmesi hizmetlerinde temel sorumluluk, bireylere aittir (Kavuncubaşı, 2000). Sağlığın geliştirilmesi ile bedensel ve zihinsel sağlık durumu ile yaşam kalitesi ve yaşam sũresinin artırılması amaçlanmaktadır. Gũnũmũzde pek çok hastalık bireylerin yaşam tarzları ve alışkanlıklarından ortaya çıkmaktadır.

## **II BÖLÜM**

### **TAKIM**



## II. BÖLÜM: TAKIM

### 2.1. Takım Kavramı

TDK'ye göre takım kavramı meslek, davranış, durum vb. yönlerden birbirine uyan kimselerin oluşturduğu topluluk ya da görev bakımından birbirini tamamlayan kimselerin topluluğu şeklinde açıklanmıştır. Birçok araştırmacı takım kavramını farklı açılardan yorumlamışlardır. Aşağıda “takım” ile ilgili yapılan tanımlar verilmiştir.

Takım bir grup insan demek değildir. Takım olabilmek için bundan daha fazlası gerekir. Takım bir hedefe ulaşmak için birbirlerine oldukça bağımlı kişilerden oluşur. Takım içindeki her üye farklı becerilerin oluşmasına katkı sağlarlar ve bu beceriler takımın yararına ve takımın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (İşisağ; Deneme, 2010). Takım göreceli bir şekilde bir takım özgül amaç ve projelerin başarılması için ortak çıkarlar ve değerlerle bir araya gelen çalışanlardan oluşmaktadır. Takım temelli örgütler üretim elemanlarını müşteri değeri yaratacak ürün ve hizmetlere dönüştüren örgütün temel görevini yerine getirme sürecinde takımları kullanmaktadırlar (Keçecioğlu, 2000). Yalnız başlarına daha az anlama sahip bulunan, bir araya geldiklerinde ve bir bütün meydana getirdiklerinde işlevsel bir anlam kazanan nesnelere veya canlılar topluluğudur (Yavaş, 1996).

Ortak bir amaç, hedef ve yaklaşımları benimsemiş belli bir süreci ve sürecin bir kısmında sorumlu olmak üzere yetkilendirilmiş (karar verme, planlama, uygulamaya alma, kaynak kullanımı) ve gerekli bilgi beceri ile donatılmış grup olarak tanımlanmaktadır

(Demirel, 2005). Daha çok birbiriyle iyi ilişkiler kurabilen, bir iş yapmada en usta kişilerin bir araya gelmesi kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi, birlikte dayanışma içinde çalışması” olarak göstermektedir (Başaran, 1993).

Takım nispeten sürekli iş grupları olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık ve örgütün içinde fonksiyonel bir bütünlük sağlamak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir (Özkalp, 1997). Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve kendilerine sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük gruptur (Straub, 2002). Takım kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttıkları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insandır (Katzenbach, 1998).

Tüm bu tanımlara dayanarak takımların ortak noktalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Kendiroğlu, 2000):

- ✓ Bir takım oluşturmak için en az iki veya daha fazla kişi gerekmektedir.
- ✓ Takım üyeleri önceden belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirmek ya da belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelmektedirler.
- ✓ Takım üyelerinden her biri birbirinden farklı yetenek ve becerilere sahiptirler ve bunu amaçlarını gerçekleştirmek yolunda bütünleyici bir şekilde kullanmaktadırlar.
- ✓ Takım içerisinde paylaşılan liderlik rolü hâkimdir.
- ✓ Takım üyeleri karar alma aşamasında söz sahibidirler.
- ✓ Takım üyeleri arasında karşılıklı güven ortamı hâkimdir.
- ✓ Takım üyeleri birbirlerine karşı sorumludurlar.
- ✓ Takım üyeleri arasında kolektif iş yapabilme ve kolektif performansın ölçümü hâkimdir.

Globalleşme ile artan rekabet ortamında, işletmeler rakipleriyle mücadele etmek için yeni yöntem arayışlarına girmişlerdir. Yapılan çalışmalar, takım çalışmasının, bireysel çalışmaya göre daha verimli olduğunu göstermiş ve verimlilik artarken maliyetin

düştüğünü keşfetmişlerdir. Yukarıda sıralanan “takım” kavramının ortak özelliğinden de anlaşılacağı gibi, takım çalışması işletmeler için büyük öneme sahiptir.

## **2.2. Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi**

Takım çalışması, belli hedefleri, yöntemleri ve uyulması gereken bir disipline sahip çalışma şeklidir. Takım çalışması insanların sık sık toplanması, dostane ilişkiler içinde bulunması veya bir işi birlikte yapmaları değildir. Takımlar belirli bir sistematik yaklaşımla verileri ve uygun teknikleri kullanarak iş ve üretim süreçlerini iyileştirmek, problemleri çözmek, müşteri tatminini sağlamak için ürün ve hizmetlerini geliştirirler (Koçel, 2001).

Günümüzün küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve yoğun rekabet ortamı içerisinde, her sanayi dalında faaliyet gösteren büyük şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine göre avantajlı bir pozisyona sahip olabilmeleri için, hızlı karar almaları, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri ve müşterilerine daha kaliteli hizmet veya ürün sunmaları adeta bir zorunluluk haline almıştır. Şirketlerin, hızlı karar alabilmeleri, iş süreçlerini hızlandırmaları ve değişimlere en kısa sürede uyum sağlamaları da ancak belli düzenlemelerle mümkündür. Bunlar katı hiyerarşik yapının yerini esnek bir yapıya bırakması, yönetim kademelerinin sayıca azaltılması, şirket içi ve şirket dışı iletişimi olanaklarından üst düzeyde faydalanılması, çalışanların örgüt içerisindeki karar mekanizmalarına katılımının sağlanarak yeterince yetkilendirilmesi ile gerçekleştirilebilir. Günümüzde, yukarıda anlatılan koşulları sağlamada "takıma dayalı örgüt" yapısı, gerek ulusal, gerekse de uluslararası birçok modern organizasyonda kabul görmektedir (Baysal, 1996).

Değişen iş dünyasındaki gelişmeler, takım çalışmalarını çok daha önemli hale getirmiştir. Mal ve hizmet piyasasındaki globalleşme, yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve aynı ölçüde hızla yayılması, basta ABD’de olmak üzere işgücünün demografik karakteristiklerindeki değişim, gelişmekte olan ülkelerdeki daha ucuz iş gücünün varlığı

ve dünya genelinde gelişen tüketici talebi, işletmelerin yasaması için is yapma biçimlerini değiştirmiştir (Çetin, 2001).

Takım çalışması günümüz örgütlerinin temel yapı taşlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle sağladıkları stratejik ve rekabetçi avantajlar, takımların önem ve değerini günümüze kadar taşımıştır. Takım oluşturulmasının altında; bireylerin birbirlerine dayanarak amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, sinerji yaratma, işbirliği ve birlikte çalışma gibi faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Takımlar, örgütsel yaratıcılık, yenilikçilik, etkin problem çözme ve karar verme gibi birçok konuda örgütlere yardımcı olmaktadır. Bu avantajlar, örgütlerde takım şeklinde örgütlenmeye yönelmektedir (Yeşil, 2011). Kestane'ye (2003) göre takım çalışması, uygulanan işletmelerde, çalışanların maaş konusunda kendilerini haksızlığa uğramış hissetmemeleri, çalışanların kalite ve müşteri memnuniyeti ilkelerini benimsemeleri, çalışan katılımının sağlanması ve işbirliği için gerekli ortamın sağlanması mümkün olmaktadır. Böylece, işletmede takım çalışması yaygınlaşacağı gibi, takımların etkinliği de artacaktır.

Örgütte takım çalışmasının tercih edilmesinin diğer nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yedievli; Ersen, 1997):

- ✓ İşe yakın olan kişi, o isin nasıl iyileştirileceğini ve gerekli performansın nasıl sağlanacağını en iyi bilen kişidir.
- ✓ Takım içerisindeki çalışanlar yaptıkları işe kendi öz işleri gibi sahip çıktıklarından örgütsel verimlilik artacaktır.
- ✓ Tek başına çözülemeyen işlerin birlik içinde çözülmesi mümkün olacaktır.
- ✓ Aynı değerler üzerinde çalışıldığından takım içerisinde çalışanların işin bütününe görmeleri mümkün olabilecektir.
- ✓ Kararlar ortak alındığından, çalışanların takıma ve örgüte güveni artacaktır.
- ✓ Ortak amaç ve hedef, bireylerin birbirine olan bağlılığını destekleyerek motivasyonu ve benimsemeyi artıracaktır.

Takım oluşturmanın amacı, birbiriyle dayanışma içinde olan, destekleyen, birbirlerine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak ve bu işi tamamlarken de bireysel farklılıklara saygılı olmaktır. Daha zel takım oluşturma amaçları ise şöyle sıralanabilir (Özkalp; Kırel, 2001):

1. Her grup üyesinin kendine özgü ve diğer grup üyelerinin farklılıklarını anlayıp, onları bir araya getirmek ve etkili kılmak,
2. Takımın rgtteki bütün işleyişi içindeki yer ve amacını belirginleştirmek,
3. Takım yeleri arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu geliştirmek,
4. Grup yelerinin birbirlerine destek vermelerini ve yardımcı olmalarını kolaylaştırmak,
5. Grup süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
6. Sorunlarla daha etkili biçimde uğraşıp, çözüm getirmek,
7. atışmaları olumlu yönde değerlendirip, olumlu gelişmeler yaratabilmek,
8. Takım yeleri arasında rekabetten çok dayanışmaya ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam oluşturmak,
9. Grubun diğer gruplarla birlikte anlayış içerisinde ve üretken olarak çalışma yeteneğini artırmak,
10. Takım yelerinin rollerini daha iyi anlamlarını sağlamak ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uyumlarını kolaylaştırmak.

Örgütlerde takım çalışmasının uygulanması ile başarı-başarısızlık ve her türlü sorumlulukların takım yeleri tarafından paylaşılması ile üyeler arasında yeni bir karşılıklı bağımlılık sürecinin oluşması sağlanabilir. Takımın önceden belirlenen hedeflere belirli bir sürede ulaşarak başarılı olması; takım üyelerinin, karşılıklı bağımlılık sürecinin gereklerini yerine getirerek, çalışmalarını saygı ve sevgi çerçevesinde sürdürüp, iletişim becerilerini geliştirmeleri ile mümkündür (Baysal, 1987). Takım çalışmasının en önemli özelliklerinden biri rekabeti ortadan kaldırması ve çalışan motivasyonunun olumlu yönde etkilenmesidir. Senge'ye göre takım çalışması

rekabetin ortadan kalkacağı gerçek hayatların yaşanabilir hale getirilip, kişilerin birbirine yardım edecekleri ortamlar olarak tanımlanmıştır (Cafoglu, 1997).

### **2.3. Takım Türleri**

Günümüzde takım konusunda araştırmacılar farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. Bu kadar yaygın takım konulu çalışmalar birçok farklı takım türünü ortaya çıkarmıştır. Ancak takımların sınıflandırılmasında en çok dikkate alınan boyut, amaçlarına göre sınıflandırılan takım türleridir.

Amaca yönelik takımlar, birbirinden bağımsız olarak çalışan bireylerden oluşan takım çalışmaları türleridir (Karaca, 1994). Amaçlarına göre sınıflandırılmış takımlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.3.1. Problem Çözme Takımları**

Bu tür takımlar genellikle aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan ve sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Birlikte çalışmak suretiyle periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan çalışma grubudur (Efil,1995).

Problem çözme takımları, bir örgütte aynı bölümde çalışan ve hafta içinde belirli sürelerde toplanarak, iş ortamı, kaliteyi iyileştirme, etkinliği artırma konusunda tartışmalar yapan ve fikirler ileri süren sayıları beş ile on iki arasında değişen işgörenlerin oluşturduğu takımlardır (Eren, 2001). Problem çözme takımlarının kuramsal temelleri katılımcı yönetim yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir örgütün sorunları sadece yönetim kademelerini ilgilendirmemekte, örgütün tüm elemanlarının soranlarla ilgilendikleri ölçüde yapıcı, yaratıcı fikirler ortaya konabileceği ve var olan problemlerin daha büyük başarılarla çözümlenebileceği esasına dayanmaktadır. Bu noktada özellikle 1960'larda Japonya'da ortaya çıkan ve 1980'li

yıllarda da çok kabul gören kalite kontrol çemberleri bu takımların en çok kabul gören türünü oluşturmaktadır (Fettahlıgil,2003).

Bu takımlara üye olanlar kendi aralarında çalışma prosedürleri ve yöntemleri üzerinde fikirler üretmekte veya bazı görüşleri paylaşmaktadırlar. Ancak bu takımların ürettikleri fikirleri uygulatma gibi bir otoriteleri söz konusu olmamaktadır. Sadece belirli konular üzerinde tartışıp fikir üretmekte ve önerilerde bulunmaktadırlar (Özkalp, 1997).

Sorun çözücü takımlarda işlerin başarıyla yürütülebilmesi için tüm tarafların sorumluluk alması gerekmekte, yönetimin ilgi ve desteği olmadan çalışmaların başarıya ulaşması mümkün olmamaktadır (Doğan, 2000). Problem çözme takımlarının temel ilkesi problem çözmektir. Bu tür takımların en önemli ve gerekli olan özelliği karşılıklı güvendir. Takımın üyeleri arasında oldukça yüksek seviyede inanç ve kendini ifade edebilme olanağı olduğuna, takımın her elemanı inanmalıdır. Bu tür takımlarda takım üyeleri, problemlerin çözümü için iyi hazırlanmış bir plan olduğunu ve süreç içinde her elemanın değerli olduğunu bilirlerse çok daha fazla motive olacaklardır.

### **2.3.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

Bu tür çalışma takımlarına Otonom çalışma Takımları da denilmektedir. Problem çözme takımları, birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte, işle ilgili karar ve süreçlerde çalışanları tam olarak içine almadığı için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle kendi kendini yöneten takımlar sadece sorunları çözmekle kalmamakta, çözümleri değiştirip sonuçlarından da tam bir sorumluluk almaktadırlar. Yani, bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, çözümleri değiştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Diğer bir deyişle yapılan iş üzerinde ortak bir kontrol; iş tanımları, çalışma araları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda karar alabilmektedirler. Tümüyle kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Bunun sonucunda danışman sayısı azalıp hatta giderek ortadan kalkabilmektedir (Özkalp, 1997).

Yapılacak olan işleri nasıl yapacaklarına ilişkin sorumluluklarını birlikte belirleyen ve formal bir lidere sahip olmayan bir takımdır.

Genel olarak 5 ile 10 kişiden oluşmaktadırlar. Tanımlanabilir nitelikte tek bir ürün, ya da hizmetinde üretim sürecinde yer alan gruplar otonom takım olarak değerlendirilebilmektedir. Bu takımlar iş süreçleri, çalışma yöntemleri, takım üyelerinin rolleri ve kalite güvencesinin sağlanması konusunda belirli oranlarda bağımsız olarak davranmaktadırlar (Acar,2000). Burada fikirler, değerler ve inançlar dolaylı olarak teknik sistemin özelliklerini işaret etmektedir. Otonom takımlarda her grup adeta küçük bir işletme gibi davranmaktadırlar. Pazar şartları içerisinde birbirleri ile iş ilişkisi kurarlar ve birbirlerini müşteri olarak görmektedirler. Tümünü kendi kendini yöneten takımlar kendi üyelerini de seçebilmekte olup, aynı zamanda her bir üyenin başarı durumuna ilişkin performans değerlendirme de yapabilmektedirler (İnce; Bedük; Aydoğan, 2004).

Kendi kendini yöneten takımlar kendini yönetme süreci ve işbirlikçi takım çalışması olmak üzere iki boyutu vardır. Bu takımlara iş yapılırken çıkan sorunların çözümü, planlama ve yaptıkları işi kontrol etme, yani işin başından sonuna kadar tam sorumluluk verilmiştir. İşin bütününden sorumlu oldukları için de iş bitimine kadar iş ile ilgili bütün konularda karar verme yetkisine sahiptirler (Kirkman; Shapiro, 1997). Oluşturulan çalışma grupları, bir amirin gözetiminden tamamen bağımsız olarak yani otonom veya kendi kendini yöneten takımlar olarak ya da amirin gevşek gözetimi altında yarı otonom çalışırlar. Kendi kendini yöneten takımlar önceden yönetimin faaliyet alanına giren konular üzerinde çalışanların daha fazla sorumluluk almaları ve karar vermeleri için güçlendirilmesi biçiminde tanımlanabilir (Barutçugil, 2004).

Yönetimle ilgili tüm sorumlulukların üstlenilmesi takım çalışmasının en uç boyutudur. Çoğu durumda takımlar bu otonomi derecesine sahip olmayıp, amaç belirleme ve faaliyetleri yerine getirme sırasında yöneticileri tarafından desteklenmekte, performansları ise yine yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir (Robbins, 2001).



### 2.3.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Kalite ve müşteri hizmetleri günümüzde işletmeler açısından önemli problem alanlarını oluşturmaktadır. Bu işletmeler örgütsel vizyonlarını yeniden gözden geçirirken, kaliteli ürün ve hizmet ortaya koyma öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır. Bu durum daha çok karşılıklı fonksiyonel takımlardan kaynaklanmaktadır. Değişik çalışma alanlarından gelen bireylerin oluşturduğu bileşimin takım çalışmalarının temelini oluşturacağı net bir şekilde görülmektedir (Keçecioğlu, 2000).

Bu takımlar, bir amaç için farklı çalışma alanlarından gelen, fakat aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanlardan oluşmaktadır. Karşılıklı fonksiyonel takımlar, farklı bölümlerden üyeleri bilgi alışverişine yöneltme, karışık projeleri koordine etme, yeni fikirler üretme, açısından etkindirler. Gelişme süreçleri zaman kullanımı açısından etkin olmayabilmektedir. Çünkü üyelerin çeşitlilik ve karışıklılık içeren konular üzerinde tecrübe eksikliği bulunmaktadır. Geçmişleri, tecrübeleri ve bakış açıları farklı olabileceğinden üyeler arasındaki olumlu iletişimi kurmak zaman alabilmektedir (Güven, 2000: 63). Fonksiyonel sorunlara çözüm üretmek amacıyla, değişik iş alanlarından gelen bireylerin bilgi ve tecrübelerini bir araya getiren bu takımlar, bilgi ve kabiliyetleri farklı/değişik üyelerden oluşur. Üyeleri farklı yetenekleri bir araya getirerek takım görevini başarırlar (Keçecioğlu, 2000).

Çağımızda birçok işletme belirli bir projeyi tamamlamak için farklı bölümlerden gelen, ancak aynı hiyerarşik kademedede olan insanları bir araya getirerek, karşılıklı fonksiyonel takımlar veya gruplar oluştururlar. Örneğin, boeing gibi dünyanın en büyük uçak şirketlerinden biri de pazarlama, mühendislik, finans, üretim gibi departmanlarında bu tür takımlara yer vermektedir. Böylece her departman diğerinin ne yaptığından haberli olmaktadır. Bunun sonucunda daha koordineli hale gelen teknik elemanlar daha kaliteli bir üretim ve daha iyi bir dağıtım biçimi ortaya koyabilmektedirler (Özkalp, 2004).

### 2.3.4. Sanal Takımlar

Sanal takımlar; yaygın olan amaçları başarmak için çeşitli iletişim teknolojileri ve birbirini etkileyen bireylerden oluşan gruplardır. Bu takımlar, gerçek takımların etkilerine sahip olan ancak gerçekte olmayan takımlardır. Bu takımlarda bireyler birbirleriyle hiyerarşik konumlarından ve dâhil oldukları birimlerden soyutlanarak gönüllü olarak bağlantılar kurarlar ve haberleşirler (Akkavuk, 1997). Artan küreselleşme ile günümüzde birçok işletme farklı coğrafik bölgelere dağılmış durumdadır. Coğrafik olarak dağınık olan işletmelerde bulunan takımlar, özellikle iletişim ve koordinasyon konusunda sorun yaşamaktadır. Bu gereksinmeden kaynaklanan sorunları çözmek amacıyla sanal takım çalışması fikri geliştirilmiştir. Sanal takımlar, toplantılarını internet veya intranet gibi araçları kullanarak bilgisayar ortamında yapan, elektronik posta, sesli mesaj gibi elektronik iletişim araçlarını kullanarak bilgi alışverişinde bulunan takımlardır (Kurt, 2001).

Sanal takımlar aracılığıyla bireyler günümüzde belirli mekân, program ve kuruluşlara bağlılık taşımaksızın ve daha demokratik ve merkezi de olmayan bir çalışma anlayışına sahip olmaktadır. Genel olarak bu süreç ses, video ve konferans alternatiflerini de kapsayan gelişmelerle desteklenmekte, tüm bunlara cep telefonları ile sağlanan sınırsız iletişim imkânı ve internet aracılığıyla interaktif bilgi ağı da eklenince sanal takımlar ortaya çıkmaktadır. Sanal takımlar genelde duygusal olmaktan öte objektif bilgilerle etkileşip kurumsal kararlar alırken meydana gelmektedirler (Fettahlıgil, 2003). Sanal takımların özellikleri ise; şu başlıklar altında toplanabilir (Bal, Gundry, 1999):

- ✓ Takım üyeleri amaç odaklıdır.
- ✓ Üyeler ülke içerisinde ve ülkeler arasında dağılmış durumdadır.
- ✓ Takım bilgisayar destekli network yardımıyla bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerden oluşur.
- ✓ Birbirleriyle bağlantılı faaliyetleri koordinasyon içerisinde üstlenen bireylerden oluşur.
- ✓ Üyeler takım süreçlerinden çok yönlü sorumludurlar.

- ✓ Takım üyeleri, problemleri çözer ve kararları katılımı alır.
- ✓ Çoğu geçicidir, az sayıda takım süreklidir.

### 2.3.5. Yüksek Performanslı Takımlar

Takım çalışmasının bireye sağladığı yarar organizasyona da fayda sağlar. Artan üretkenlik, iyileşen maliyet kazanç oranları, kârlılık, yükselen moral, bağlılık ve tutumluluğun iyileşmesi sayesinde nezaretçi ve yöneticiler de yüksek performanslı takımların yararını görürler ve bu global anlamda Pazar payının da arttığının işaretidir (Sezgin, 1991). Yüksek performanslı takımlarda neyi ve nasıl başaracaklarını görüşmeleri başarılı olmalarında kritik bir önem taşımaktadır. Lider, çalışma sınırlarının belirlenmesinde, kaynakların kullanımında, gruba sağladığı kesintisiz desteğiyle, heyecan ve enerji vermesiyle takımın en önemli itici gücüdür (Bodwell, 1996).

Yüksek performanslı takımlar; aynı sahada çalışan, benzer işler yapan, düzenli aralıklarla toplanan, kendi işleri ile ilgili konuları saptayan, inceleyen ve çözen, gönüllü katılımın esas olduğu, *küçük çalışanlar topluluğudur*. Takım üyeleri aynı organik üniteye görev yapan ve ortak profesyonel uğraşılara sahip 5-10 gönüllüden oluşan, homojen ve daimi bir küçük çalışma grubudur. Takım verimi, bireylerin toplam verimi ile kıyaslanamayacak kadar büyüktür. Yüksek performanslı takımlarda, “liderlik rolü” zaman zaman paylaşılabilir, hatta yeri geldiğinde değiştirilebilir. Motivasyon (kazan-kazan prensibinin ve ödüllendirmenin uygulanması vb.), liderlik paylaşımı ve rotasyonu, işleri oldukça kolaylaştırabilir ve başarıyı artırabilir (Dereli; Baykaşoğlu, 2004).

### 2.4. Takım Oluşturma Süreci

Bir takımı oluşturmadan önce, takımın içinde yaşayacağı doğru kültürü oluşturmak gerekmektedir. Takım ne kadar iyi olursa olsun, takımı içinde bulunduğu çevreden izole

etmek mümkün olmayacaktır. Takımı oluşturmak, aynı zamanda takımlar için doğru kültürü sağlamaya çalışan örgütü de oluşturmak olacaktır (Owen, 1996).

Takım oluşturmanın amacı, birbiriyle dayanışma içinde olan, destekleyen, birbirlerine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak ve bu işi tamamlarken de bireysel farklılıklara saygılı olmaktır. Daha özel takım oluşturma amaçları ise şöyle sıralanabilir (Özkalp ve Kırel, 2001: 294) :

1. Her grup üyesinin kendine özgü ve diğer grup üyelerinin farklılıklarını anlayıp, onları bir araya getirmek ve etkili kılmak,
2. Takımın örgütteki bütün işleyişi içindeki yer ve amacını belirginleştirmek,
3. Takım üyeleri arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu geliştirmek,
4. Grup üyelerinin birbirlerine destek vermelerini ve yardımcı olmalarını kolaylaştırmak,
5. Grup süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
6. Sorunlarla daha etkili biçimde uğraşıp, çözüm getirmek,
7. Çatışmaları olumlu yönde değerlendirip, olumlu gelişmeler yaratabilmek,
8. Takım üyeleri arasında rekabetten çok dayanışmaya ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam oluşturmak,
9. Grubun diğer gruplarla birlikte anlayış içerisinde ve üretken olarak çalışma yeteneğini artırmak,
10. Takım üyelerinin rollerini daha iyi anlamlarını sağlamak ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uyumlarını kolaylaştırmak.

Süreç, bir problem olduğunun farkına varılmasıyla başlamaktadır. Bu şekilde takımın sorununun ne olduğu ortaya çıkarılmakta ve problemi oluşturan nedenler hakkında bilgi toplanmakta ve toplanan bilgiler analiz edilmektedir. Problemi oluşturan nedenlerin elde edilmesiyle beraber eylem planı yapılmakta ve uygulamaya geçilmektedir. Sürecin sonunda sonuçlar tüm takım üyeleri tarafından değerlendirilmekte ve belirlenen çözüm

yolları uygulanmaktadır. Bu sürecin sonunda takım, çalışmalarına devam ederek gelişimini sürdürmektedir ( Keçecioğlu, 2000).

Takım kurma ya da takım oluşturma, farklı beklentileri, alt yapılar ve uzmanlıkları olan bir insan topluluğunu etkin bir çalışma biriminde bütünleştirmektir. Takım oluşturma bir değişim işlemi olarak da ele alınabilir. Bu bütünleşme işleminde, tüm takım elemanlarının hedefleri ve enerjileri ekibin amaçlarını desteklemek için kanalize edilir. Her çeşit proje için takım oluşturmak önemli olup uygulama projenin çapına ve karmaşıklığına bağlıdır (Bulut, 2004). Takım oluşturma işlemi hem dinamik hem de interaktiftir. Başarılı olmak için yaratıcılık ve esneklik gerekir. Takım üyelerinin çalışma ilişkilerini ve takım fonksiyonlarını geliştirdiği bir işlemdir. Takım oluşturma işlemi sürekli değişim gerektirir. Takımı oluştururken iyi bir planlama önemlidir. Fakat en önemlisi takımı oluşturma süresi içerisinde takımın ihtiyaçlarına göre yapılan değişikliklerdir. Takım oluşturma, takım üyelerine etkili bir takım çalışması için gerekli olan takım doğasını anlamaya başlamalarını ve takımın etkinliğini arttırmak için takım üyelerine imkân sağlar ( İşisağ; Deneme, 2010).

#### **2.4.1. Takım Kurma Öncesi Çalışmalar**

Takım kurma öncesi çalışmalar, takım kurma hazırlıkları, takım üyelerinin seçimi, takım üyelerinin sayısının tespiti, takım liderinin seçilmesi, takım amaçlarının belirlenmesi, takım eğitim gereksinimlerinin saptanması, oluşturulan takımın görevlerinin belirlenmesi olarak 7 ana başlıktan oluşmaktadır.

##### **2.4.1.1. Takım Kurma Hazırlıkları**

Örgüt içerisinde takım oluşturmadan 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 başlarlar (Özkalp,1997).

#### **2.4.1.2. Takım Üyelerinin Seçimi**

Takımın amaçlarına ulaşabilmesi için takım elemanlarının seçiminde, işin yapılması için gerekli en iyi donanım, bilgi ve yeteneğe sahip insanlardan oluşturulmasına dikkat edilmelidir. İnsanların sadece konuya ilgi duymaları gibi unsurlar, takım oluşturulmasında dikkate alınmamalıdır. Bunun dışında elemanların bir takım yeterliliklere ve özelliklere sahip olması gerekir. Takım üyelerinin hangi işletme de çalışacaksa, o işletmenin gerektirdiği özellikleri taşımaları gerekir.

Takım üyelerini seçerken yalnızca kabiliyet ve yeteneklerini değil, aynı zamanda üyelerin birbirleriyle nasıl etkileşim kurabileceklerini düşünmek de yararlı olmaktadır. Bireyler kısa vadeli başarıdan çok, daha fazla göze batan uzun vadeli takım başarısına inanmalıdırlar. Önemli görevleri başarmada yüksek derecede kapasiteli insanlar olarak kendilerini görmeleri nedeniyle üyelerin birbirlerine saygı duyması ve güvenmesi, belirli bir kişisel farklılığın bütünleştirilmesi son derece önemlidir. Takım üyelerinin seçimi tamamlayıcılık çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Bu, farklı koşullar altında üyelerin birbirleriyle anlaşma, geçinme yeteneğine sahip olunması anlamına gelmektedir (Keçecioğlu, 2000).

Takım kurmada her göreve görevi başarıyla yapacak personelin alınması asıldır. Bu sebeple takım çalışmasına yatkın olan ve olmayan personel, özellikleri göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise; takım oluşturulurken birbirleri ile uyum, fakat farklı yapı ve kültürdeki elemanların bir araya getirilmesidir. Herhangi bir problemle karşılaşıldığında, farklı kişilik ve niteliklere sahip elemanlar takım başarısının devamını sağlamaktadır (Aydın, 2003).

### 2.4.1.3. Takım Üyelerinin Sayısının Tespiti

Takımın boyutları anlamlı amaçlara, özel performans hedeflerine, ortak yaklaşıma, tamamlayıcı yeteneklere ve karşılıklı sorumluluklara göre değişmektedir. Takımların bu beş özelliğe sahip olması kesinlikle gereklidir. Etkili bir takım bu beş özelliği kullanıp yerine getirebilecek mümkün olan derecede az sayıda bireyden oluşturulabilir. Çok sayıda kişinin, nasıl hareket edileceği konusunda anlaşmak bir yana, bir takım olarak yapıcı bir biçimde anlaşabilmeleri bile çok zordur. Örneğin; bireysel, fonksiyonel ve hiyerarşik farklar nedeniyle, on kişilik bir grubun ortak bir amaç uğrunda çalışıp sonuçlardan kendisinin sorumlu tutulması, elli kişilik bir gruba göre çok daha kolay olacaktır. Dolayısıyla, takım üyelerinin sayısı arttıkça, takımın üretkenliği azalacaktır, bu etki ringelman etkisi olarak adlandırılmaktadır (Donelson, 1983). Takımlar üzerinde yapılan bir araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Pfeffer, 1989).

- ✓ 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.

### 2.4.1.4. Takım Liderinin Seçilmesi

Lider, insanları belirli hedeflere götürmek için, bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarlarının neler olduğunu belirlemek, daha

sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir. Bunun içinse bir lidere ihtiyaç vardır (Eren, 2001).

Takım çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için takımların iyi yönlendirilmesi, iyi yönetilmesi, iyi motive edilmesi gereklidir. Bunun için de, takım içerisinde iyi bir lidere ihtiyaç vardır. Aksi takdirde takımdan beklenen verim elde edilemeyecektir (Aydın, 2003).

Takım ne kadar iyi seçilirse seçilsin, yine de lidere çok is düşmektedir (Adair, 2003). İyi liderler sadece gerektiği kadarıyla yol gösterici ya da kontrol edicidir. Üyelerin, kendi potansiyellerini tam olarak fark etmelerini sağlayarak, takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerini yükseltirler Etkili liderler, takım çok zor durumdan geçerken takım üyelerini takip ederek onlara hedefleri aydınlatmada yardımcı olurlar, onları hedefe motive ederler (Çetin, 1998). İyi bir takım liderliği için zorunlu olan altı kavram aşağıda yer almaktadır (Keçecioglu, 2002):

1. Hedef, amaçlar ve uygun yaklaşım ve anlamlılığı sağlar.
2. İstekliliği ve güvenilirliği yapılandırır.
3. Kabiliyet düzeni ve karışımı güçlendirir.
4. Dışarıdakilerle ilişkileri yönetir.
5. Diğerleri için fırsatlar yaratır.
6. Takım çalışanları kadar islerin içindedir.

#### **2.4.1.5. Takım Amaçlarının Belirlenmesi**

Bir takım oluşturulmasının en temel amacı, takımdaki her bireyin farklı güçlü yönlerinden faydalanmak ve olabilecek en iyi performansı elde etmektir. 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. İş süreçlerini daha verimli hale getirmek, işletmenin müşterilerinin



ne arzuladıklarını belirlemek ve sorun alanlarının belirlenebilmesi için her bir takım üyesi takımın amaç ve hedeflerini açıkça anlamalıdır.

En iyi takımlar, kolektif ve bireysel olarak kendilerine ait bir amacın keşfedilmesi, şekillendirilmesi ve bu amaç üzerinde fikir birliğine varılması için büyük ölçüde zaman ve çaba sarf etmektedirler. Yeterli zaman ayrılması ve ilgi gösterilmesi halinde, takımları motive eden ve ekstra çabaları için temel bir neden oluşturan anlamlı amaçlar ortaya çıkacaktır. Takım amaçları, takımlarda yer alan bireylerin toplamının da üstünde takıma bir kimlik vermektedir. Bu tür takım kimliği, takımlar için hem gerekli hem de tehlikeli olan anlaşmazlık ve çatışmaların takım çıkarları doğrultusunda anlamlı ve yapıcı bir şekilde çözümünü sağlamaktadır. Takımın amacını benimseyen kişiler, herhangi bir kimse çizgi dışına çıktığı zaman, o kimsenin takım çıkarını ön plana çıkarması gerektiğini, aksi halde takımın parçalanmasına sebep olacağını bilmektedirler (Katzenbach; Smith; Douglas, 1998).

#### **2.4.1.6. Takımın Eğitim Gereksinmesinin Saptanması**

Eğitim programının kapsamına teknik beceriler, davranışsal beceriler ve prosedür bilgileri girmektedir. Takımdaki her yapılacak faaliyet için, is analizleri yapılmalı ve bu faaliyeti gerçekleştirmeye yarayacak teknik ve davranışsal beceriler elemanlara kazandırılmalıdır. Bu beceriler kazandırıldıktan sonra, takım üyesinin takımda ve kurumda uygulanacak prosedürlere ilişkin bilgilendirilmesi gerekir ki, müşteriye olmayacak bir takım sözler vererek isleri aksatması önlenecektir. Bu bilgi ve beceriler kazandırılmadan takımı görevlendirmek, hata yapılmasına zemin oluşturmaktadır (Esengül, 1997)

Takım oyuncularının en önemli eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunun belirlenmesinde dört noktaya dikkat edilmelidir (Pfeffer,1989) :

- ✓ İlk olarak; takımda karşılıklı güven ortamının oluşabilmesi için, üyelere, iletişim ve geribildirim becerileri kazandırma eğitimi verilmelidir.

- ✓ Kişilerarası ilişkiler bir sonraki anahtar noktadır. Üyeler, diğerlerinin davranışlarından sorumlu olmayı, işbirliği içinde çalışma becerileri ve orta noktayı bulmayı değil çatışmaları çözümlenmeyi öğrenmelidir.
- ✓ Her biri diğeriyle nasıl yüzleşeceği konusunda grup becerilerine gereksinim duyar. Üyeler arası ilişkiler daha çok bir aileye benzemelidir.
- ✓ 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.

Çevrede her alanda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Takımlardaki bu değişim ve yeniliklere ayak uydurabilmesi için yeni durum ve koşullara göre kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu gelişim içinde sürekli eğitime önem verilmeli ve her takım üyesine gereksinimleri doğrultusunda eğitim verilmelidir.

#### **2.4.1.7. Oluşturulan Takımın 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 (Dinçer, 1992).

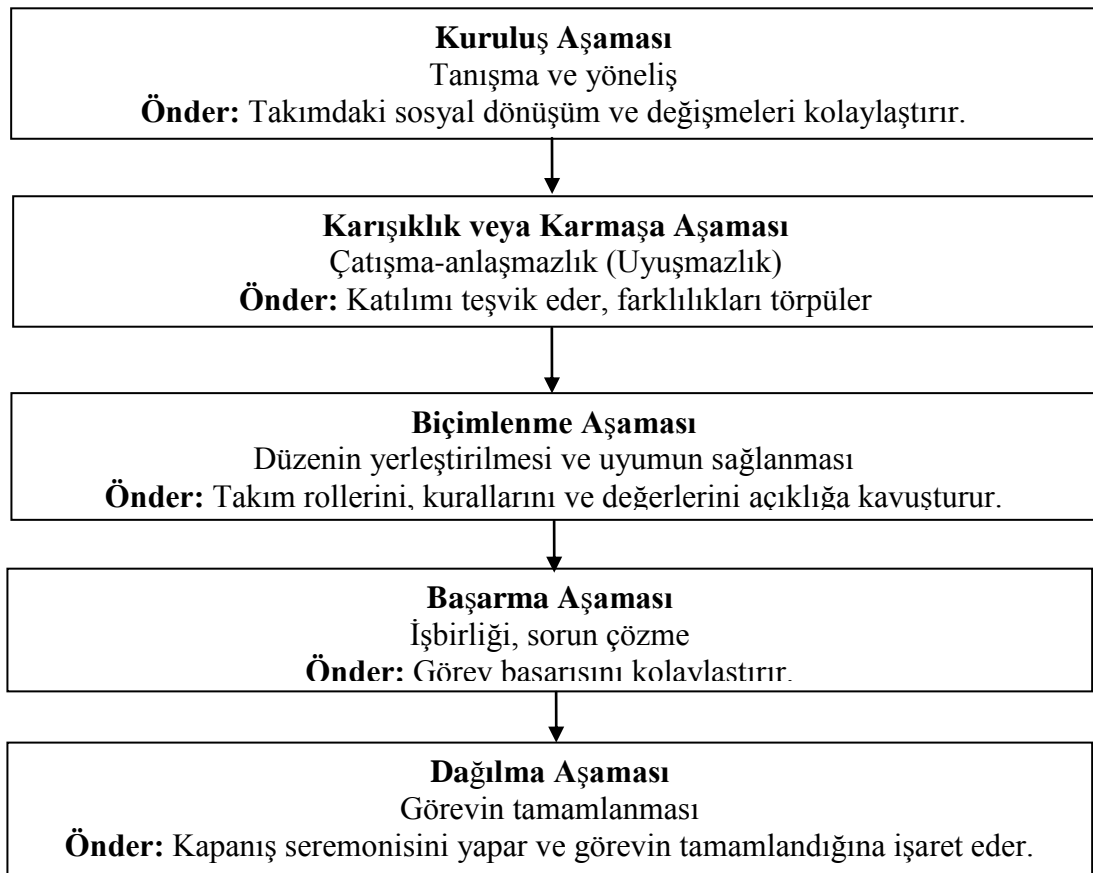
Takım görevinin, grup üyelerinin gösterecekleri çabayı etkileyerek takımın başarısını etkileyeceği varsayılır. Takım üyelerinin yüksek bir şekilde motive edilmesi, böylece yüksek çalışma düzeyi tutturmalarını sağlamak için takım görevi şu özellikleri taşımalıdır (Pfeffer 1989):

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 arz eder (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.

#### **2.4.2. Takımların Aşamaları**

Araştırma bulguları, takımların rastgele ya da tesadüfen olarak değil de belirli bir takım aşamalardan geçerek olgunlaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu aşamaları açıklayan birkaç modelden en pratik olanı Şekil 2.1.'de şöyle gösterilebilir.

**Şekil 2.1.** Takımların Kuruluş Aşamaları.



**Kaynak:** M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon. Güney Ofset, Yedinci Basım, Konya, 2002.

#### 2.4.2.1. Kuruluş Aşaması

Kuruluş dönemi tanışma ve yöneliş dönemidir. Üyeler bu evrede birbirlerine ısınmaya ve birbirlerini karakter yönünden tanımaya çalışırlar ( Eren, 1998). Tek tek takım üyeleri, bu ilk aşamada kendilerine, 'Burada kendilerinden ne istendiğini, 'Başka kimin burada olduğunu', 'Burada toplanan isimlerin verimli bir çalışmaya imza atıp atamayacaklarını' vs. sorarlar. Bu ilk aşamada gerçekleşen süreçlerden biri de, takım üyelerinin kendilerini birbirlerine tanıtmalarıdır (Bayer, 2011).

Lider olmadan atlatılması zor olan, takım olmanın ilk aşamasıdır. Takımın kurulmasını ve hedeflerin tanımlanmasını içerir. Bu aşamada bireysel roller ve sorumluluklar açık ve

net değildir. Bu nedenle üyeler, tüm sorularının cevaplarını lidere sorarak bulabilirler. Bu aşamada tanımlanan hedefler odaklanmayı sağlamalı ve ulaşılabilir olmalıdır. Aynı zamanda uyumlu bir takım oluşturabilmek için takım liderinin, her bir takım üyesinin güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilmesi önemlidir.

#### **2.4.2.2. Karışıklık veya Karmaşa Aşaması**

Takımın bir araya gelmesinden sonraki aşamada, takım üyeleri, bireyselliklerini ön plana çıkartır ve kendileriyle aynı düşünceyi taşıyan takım üyeleriyle bir araya gelirler. Bu aşamada takım üyelerinin kişiselliklerini vurgulamalarına izin verilmesi, kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağladığı için, etkin bir takımın oluşum sürecini hızlandırır. Öyleyse, takım lideri, farklı seslerin kendisini ifade etmesini sağlamanın yanı sıra, ortak bir payda etrafında buluşmalarını sağlama göreviyle de karşı karşıyadır.

#### **2.4.2.3. Biçimlenme Aşaması**

Bu aşamanın belirgin özelliği, bireylerarası farklılıkların hızla giderilmesi ve üyelerin takım uyumu duygusunu geliştirmeye başlamaları şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu aşamanın diğer bir özelliği ise kısa süreli olmasıdır. Bu aşama boyunca, takımın liderinin takım içindeki birlik ve birlikteliğin önemini vurgulaması ve takım norm ve değerlerinin ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaya çalışması gerekmektedir (Şimşek, 2002).

Bu evrede çatışmalar çözüme ulaştırılır ve takımda birlik ve uyum hâkim duruma gelir. Liderin kim olduğu, gücün kimin elinde bulunduğu ve takım elemanlarının rolleri hakkında bir fikir birliğine varılır. Üyeler birbirlerini tanırlar ve kabullenirler. Üyeler arası farklılıklar ortadan kalkar, elemanlar arasında bir takım ruhu gelişir.

Bu aşama boyunca takım üyeleri, kendilerinden beklenenleri ve üstlendikleri rolleri iyi bildikleri için kişiliklerini de ön plana çıkarırlar. Tüm üyelerin belli rol beklentileri vardır ve bu rollerin onlara verilmemesi durumunda, hayal kırıklığına uğrayabilirler. Üyeler tercih ettikleri roller için mücadeleye girebilir; ilişkileri gergindir; düş kırıklık ve panik hissedebilir derecededir ve mevcut çatışmayı sonuna kadar götürmeden anlaşma yolunu seçmek istemezler. Bu noktada takımlarda ortak yönleri bulunan alt gruplar arasında bir eşgüdüm sağlanabilir ya da ciddi çatışmalar çıkabilir. Takımlar bu süreci başarılı bir şekilde atlatamazlarsa, ya başarıları azalır ya da dağılırlar (Şimşek; Akgemici; Çelik, 2001).

#### **2.4.2.4. Başarma Aşaması**

Başarma aşamasında hedefe giden yolun önemli kilometre taşlarından birine ulaşılmış olur. Bu aşama, takımın gelecekteki performansı için çok önemlidir. Çünkü başarma hissi, takımın, üzerinde taşıdığı olumsuz duyguları ve başaramama korkusunu yok ettiği için, başka projelerde de başarılı olma şansı artırır.

Bu asama süresince, liderin temel fonksiyonunun yüksek bir görev performansını sağlamak üzere üyeler arasındaki ilişkilerin yönetimi üzerinde yoğunlaşmak olduğu söylenebilir. Lider bu fonksiyonunu yerine getirmeye çalışırken, gerektiğinde sosyal işler ve görev uzmanlarının yardım ve katkılarından da yararlanma yoluna gidebilmektedir (Şimşek, 2002).

#### **2.4.2.5. Takımın Dağılma Aşaması**

Takımların görevlerini yerine getirdikten sonra dağılması, takım oluşturma sürecinin son aşamasıdır. Bu devrede, takım üyelerinin çalışmaları, gelişim devresindeki göre azalarak son bulur. Takım üyeleri arasında güçlü bir bağ olduğu için, ayrılmaları kaygı, endişe ve üzüntü yaratmaktadır. Fakat görevini yerine getiren her takımın dağılma aşaması yaşadığı söylenemez. Takımlar bu evreyi yaşamadan da yaşamlarını

sürdürebilirler. Dağılma sürecinde takım lideri takım üyelerine görevlerini tamamladıklarını söyleyerek bu evreyi sonlandırır.

## **2.5. Takım Çalışmasının Önündeki Engeller**

Takımların iyi faaliyet gösterememesinde; takım üyelerinden bazılarının başkalarının sırtından geçinmeye çalışması, koordinasyon güçlüğü ve bunun neden olduğu sakıncalar ile yasal mücadeleler gibi faktörler etkili olabilmektedir (Şimşek, 2002).

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 üçe ayrılabilir.

### **2.5.1. Örgütsel Engeller**

Örgütlerdeki yanlış uygulamalar veya bazı örgütlerin yapıları takım çalışmasının önündeki engellerdendir. Örneğin işbölümünün yapılmadığı bir örgütte bireyin veya bireylerin kendi işini daha önemli görmesi, ön plana çıkmak ya da kendini göstermek uğruna çeşitli zarar verici hareketlerde bulunması önemli bir çalışma engelidir. Başka bir örnek olarak, ödüllendirme sistemindeki hatalar verilebilir; kayırcı tarzda -yanlış- ödüllendirmelerin olması ve ödül paylaşımındaki hatalar, bir çalışma engeli olarak verilebilir.

Bir diğer engel olarak kaynakların sınırlı olması verilebilir. Para, bilgi, araç-gereç, malzeme gibi kaynakların eksikliği bireyler arasındaki paylaşımda, hak ve olanakların

sağlanmasında ve bunların dağıtılmasında rekabetin yaşanmasına yol açar ve bu da takım çalışmasında örgütsel bir engel olarak karşımıza çıkar (Peker, Aytürk, 2002).

Takımlar farklı kültürlerden gelen, farklı beceri ve bilgi birikimine sahip kişilerden oluşmaktadır. Takım çalışmasının başarılı olması, farklı yapılarla sahip takım üyeleri arasında özel bir etkileşim kurulmasına bağlıdır. Kurum kültürü, takım çalışmasına yatkın değilse ve takım çalışmasını desteklemiyorsa, takımın etkin çalışması mümkün değildir. Takımların başarısız olma nedenleriyle ilgili temel bazı örgütsel engeller aşağıda kısaca açıklanmıştır (Baltaş, 2003).

*Takım İçinde Uyuma Fazla Önem Verilmesi:* Anlaşmazlıklar bazı durumlarda takımların daha iyi çalışmasına olanak sağlamaktadır. Takım içerisinde yaşanan anlaşmazlıkların tamamen ortadan kaldırılmaya çalışılması, takımların etkin çözümlere ulaşmasını engelleyebilmektedir. Anlaşmazlıkların yok edilmeye çalışıldığı durumlarda, gerçek bir uzlaşmadan çok bireylerin birbirine saygı gösterip taviz verdiği gözlenmiştir. Uyumlu davranmak adına bireylerin verdikleri taviz, daha sonra takım içerisinde güven kaybına yol açmaktadır. Bu tür tavizlerin faturası işletme tarafından ödenmektedir.

*Çok Fazla Anlaşmazlık ve Çatışma:* Yeni ve ilginç fikirlerin ortaya çıkmasının bir koşulu, grup üyeleri arasında kabul edilir sınırlar dâhilinde fikir ayrılıklarının bulunmasıdır. Çatışmanın yaşanmadığı bir takım, kapasitesini tam olarak kullanamayabilir. Bununla birlikte takım içerisinde zıtlığa varan ve kişilik çatışmalarına dönen anlaşmazlıklar da takımın başarıya ulaşmasını engellemektedir.

*Bireyselliğe Fazla Önem Verilmesi:* Takım başarısından çok bireyselliğin ön plana çıkarıldığı ve ödüllendirildiği kurumlarda takımlar başarıya ulaşamamaktadırlar. Takım çalışmasına önem veren işletmelerin, bunu performans değerlendirme sistemlerine yansıtmaları da takımların başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.



*Yetkisizlik:* Kurumun kararlarını etkileme gücüne sahip takımlar; etkin olarak çalışmakta, yaptıkları işe özen göstermekte ve işlerinin değerine inanmaktadırlar. Ancak, personele, tecrübeleri ve bilgileri doğrultusunda işlerini kendilerinin en uygun gördükleri biçimde yapmalarına izin verilmemesi, iş tatminlerini ve performanslarını azaltacaktır.

*Verimsiz Toplantılar:* Gündemi önceden belirlenmemiş ve katılımcıya duyurulmamış toplantılar zaman kaybıdır. Ayrıca toplantıları gereğinden fazla uzatmak zaman ve enerji kaybına yol açmaktadır. Katılımcıların ön hazırlık yapmadan geldiği, konularında yetkin olmadığı, yöneticiyi kollayarak fikirlerini açıkladığı, toplantıya geç katılmanın olağan sayıldığı, toplantının eski anlaşmazlıkları ortaya dökmek için arena olarak algılandığı iyi yapılandırılmamış toplantılar takım çalışmasını zedelemekte veya imkânsız kılmaktadır.

*Takımları Tüm Sorunların Çözümü Olarak Görmek:* Takım çalışması her durum için uygun olmayabilir. Bazı işler tek başına çalışan bir kişinin teknik becerilerine gereksinim duymaktadırlar. Bunu önlemek için takım uygulamasına geçen örgütte, açık bir şekilde belirlenmiş görevler vardır; takım üyeleri görev ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmelidir. Dar, katı ve mekanik bir görev anlayışı yerine, geniş, esnek ve organik görev tanımları ve görev dağılımı yapılmalıdır. Takım üyeleri birbirlerini iyi tanımalıdır. Kimin ne yapabileceği, ne yapamayacağı yönünden her şey bilinmelidir (Başaran, 1998).

### **2.5.2. Yönetsel Engeller**

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

Geleneksel yönetim anlayışı ve biçimlendirici çalışma ortamında ne olduklarından dolayı değil, kim olduklarından dolayı seçilmiş kişiler bir araya getirilmektedir. Kararların çoğunluğu bölüm yöneticileri tarafından alındığından, takım elemanlarının kendi kararlarını alamamaları etkin bir takım çalışmasının önündeki engellerden biri olarak görülmektedir.

Örgütsel yapının iyi belirlenmemesi, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını veya görev sınırlarını tam olarak bilememesi yani örgütte emir komuta hattının ( kimin kime karşı bağlı ve sorumlu olduğunun) görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmemesi, çalışanlar ile yöneticiler arasında veya yöneticiler arasında uyumsuzluğa neden olabilmektedir (Peker, Aytürk, 2002). Bu da takım çalışmasında yönetsel bir engel olarak ele alınabilir.

Bir başka yönetsel engel olarak, yönetim alanını bilmeyen yöneticilerin varlığı söz konusu olabilir. Yönetim alanını bilmeyen yöneticinin olduğu örgütte ya bir işe birden fazla yönetici sahip çıkar ya da işe kimse sahip çıkmayarak iş aksar. İşe birden fazla yöneticinin sahip çıkması, yöneticiler arasında çatışma yaşanmasına neden olur, kimsenin işe sahip çıkmaması da herkesin birbirine iş yüklemesine sebep olur.

### **2.5.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller**

Her biri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş, farklı kişilik ve karakter yapısına sahip insanların kimi uysaldır, olumlu ve ılımlıdır; kimi problemlili ve dertli, kimi geçimsiz ve aksidir (Peker; Aytürk, 2002). Bu kişilik farklılıkları, takım çalışmasında engeller yaratabilir.

Takım çalışması sırasında, takım üyeleri arasındaki güvensizlik, anlayışsızlık, hor görme ve aşağılamayı, birbirlerine karşı duydukları nefret, güç yarışı, statü farklılıkları

vb. örnekleri arttırılabilecek olan nedenler çalışanlar arasında uyumsuzluğa neden olur (Wall; Callister, 1995).

Takımlar, farklı geçmişlerden gelen, farklı birikimlere sahip ve farklı yasamlar süren bireylerden oluşmaktadır. Her takım üyesinin farklı hedefleri ve beklentilerinin olması ve bunların etkisi ile takımı farklı algılaması doğaldır. Takımların var olma nedenleri ile amaç ve beklentileri başlangıçta açıkça ortaya konulmalıdır. Takımın bir araya gelme nedeni takım üyeleri için yeterince açık değilse, takım etkin olarak birlikte çalışamaz. Takımın vizyonundaki belirsizlik, takım üyelerinin ne uğruna çaba gösterdikleri konusunda çelişki yasamalarına neden olmaktadır. Takım üyelerinin beklentileri ile takım içinde kendilerinden beklenenlerin örtüşmesi ve kişinin yeterliliklerinin bu beklentileri karşılayabilir olması önemlidir (Baltaş, 2003).

## **2.6. Takım Çalışmasının Yararları**

Sonuç olarak, takım çalışmalarına organizasyonlar açısından pek çok yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Verimliliğin artması,
- Çalışanların moralinin düzelmesi,
- Maliyetlerin azalması,
- Rekabet gücünün artması,
- Kalitenin artması,
- Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesi,
- Ortak amaçlar etrafında toplanılarak yoğunlaşılması,
- Yapılan işin daha zevkli hale gelmesi,
- Hiyerarşinin azalması,

- Sistem anlayışının hâkim olabilmesi bürokrasi azalması,
- Yöneticilerin rollerinin değişmesi,
- Örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi,
- İletişimin artması ile bilgi alışverişinin sağlanması,
- Örgütsel sinerjinin artmasıdır.

Bunlara ek olarak belirtilebilecek yararlar arasında takımlarda hatanın azalması, objektif karar alma mekanizmalarının daha kolay işletilebilmesi, üyelerle takımın özdeşleşebilmeleri ve yönetime dinamiklik kazandırılması şeklinde sayılabilir (Kutanış, 2002).

Teknolojik değişime ayak uydurma, hız, küreselleşmeye doğru eğilim ve artan piyasa baskısı gibi faktörler örgütleri, piyasa taleplerini hızlı ve etkili bir biçimde karşılamak üzere yeni yollar aramaya zorlamaktadır. Dolayısıyla, bu yeni çevrede başarılı olmak, geniş bilgi, yetenek, deneyim ve perspektife sahip insanların birlikte çalışmasını gerektirmektedir. Örgütler, çok yönlü sorunları çözmek, iyi bir karar vermek ve tüketicilere bu çözümü sunmak durumundadırlar. Bu nedenle takımlara duyulan ihtiyaç gittikçe artmaktadır (Keçecioğlu, 2002).

Günümüzde dinamik teknolojik değişime ve artan kaliteye hızla uyum sağlamada, takım çalışması, işletmelerin olumlu gelişmeler elde etmesinde etkili olacaktır. Takım çalışmasının başlıca yararları şunlardır (Yılmaz, 1999):

- ✓ Takım ilişkilerinin yaratılması, fonksiyonel yaklaşımın sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır.
- ✓ Takım çalışması, örgütte çapraz departmanlar arasındaki engelleri yıkmakta, iletişimin artması ve sorunların doğru çözüme kavuşturulması olanağı ortaya çıkmaktadır.

- ✓ Takım üyeleri, kendi karşılıklı etkileşim ile hem takımın hem de örgütün problemlerinin neler olduğunu doğru kavrayabilmektedir.
- ✓ Takım çalışması, işletmenin çevre değişimine ve müşteri isteklerine daha duyarlı hale gelmesinde etkili olmaktadır.
- ✓ Takım çalışması, çalışanların moralini artırır, isleri zenginleştirilir.
- ✓ Takım çalışması, kararların üst yönetim tarafından alınmasının azaltılmasını sağlamaktadır. Takımların meydana getirilmesi, aşağı hiyerarşiyi yetkili ve sorumlu olmaya sevk ederek, kontrol için yöneticilerin daha az zaman talep etmesini sağlamaktadır.
- ✓ Takım çalışması, kontrol maliyetlerinin en aza inmesine, çalışanların is sürecindeki problemleri çözmesinde yüksek performans yaratılmasını sağlamaktadır.
- ✓ Takım çalışmasında, personel is sürecine hâkim olurken, isleri hakkında stratejik düşünebilen çapraz fonksiyonel esnekliğe sahip uzmanlar haline gelmektedirler.
- ✓ Takım çalışması, personel devir sayısının düşmesine ve böylece istihdamın farkında olunmayan maliyetlerinin en aza inmesine yol açmaktadır.
- ✓ Takım çalışması ile çalışanların motivasyona ilişkin maliyetlerinde sürekli azalma eğilimi ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Takım çalışması, örgütteki verimliliği artıran faaliyetleri artırır, süreç teknolojileri ile çalışanların performansının verimliliği lehine uyumunu sağlar.

# **III BÖLÜM**

## **PERFORMANS**

### III. BÖLÜM: PERFORMANS

#### 3.1. Performans Kavramı

Performans Fransızca kökenli olan “performance” kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı olarak “Başarım” ifadesi kullanılmaktadır. Performans kavramı ile ilgili yapılmış birçok araştırma mevcuttur ve her araştırmacı, performans kavramını farklı yorumlamıştır. Bazı kaynaklarda ise “performans” kelimesi yerine “başarı” kelimesini kullanmıştır.

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak ifadesidir (Baş; Tatar, 1991). İşgörenin, kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir (Erdoğan, 1991). Çalışanın performansı, kişinin çalışma potansiyelinin ve gelişme gerektiren yönlerinin belirlenmesidir. Bu değerlendirme, çalışanın iş yükü, iş performansı, kişisel yetenekleri ve değerlendirme dönemindeki katkısı ve gelişme potansiyeli hakkında, düzenli ve sistematik bilgi verme sürecidir (Ildır, 2008).

Performansın belirlenmesi, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesine bağlıdır. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir veya anlatılabilir olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür (Akal, 1992).

### 3.2. Performans Yönetimi

Personel yönetimi, personelin işe alınması, yetiştirilmesi, görevlendirilmesi, örgütsel ilişkilerin belirlenmesi, yerleştirilmesi, işe uyumunun sağlanması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, sağlığının ve refahının korunması ve gözetilmesi gibi geniş eylemler dizisini kapsayan yetenekler ve becerilerdir (Barutçugil, 1989).

Performans yönetimi, süreçlere ve örgütsel davranışlara yönelik olarak kurumsal düzeyde uygulanacağı gibi bireysel düzeyde de çalışanların davranışlarının, yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Bireysel düzeyde kullanıldığında kurumsal beklentiler ile bireyden beklenenler arasında bir ilişki kurulmaktadır (Ildır, 2008). Performans yönetimi verimliliğe, etkililiğe ve ekonomik olmaya odaklanmıştır. Tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktıları/ürünleri sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır. Bu anlamda ele alınacak bir performans yönetimi anlayışında, yönetimin önemli sorumlulukları vardır (Bilgin, 2007)

Performans yönetimi: performans planlaması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecini kapsar. Performans yönetimi ile işgörenlerin bireysel performanslarının sağlıklı ve adil standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda işgörelere bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilmesi aracılığıyla örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır (Uyargil, 1994). Performans yönetiminin sahip olması gereken bir takım özellikleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ildır, 2008):

- ✓ Dönem içindeki ölçülebilir, sayılabilir performans hedefleriyle eğitim öğrenme hedeflerini açıklamalıdır.
- ✓ Esaslı bir temel üzerine kurulu ve önceden belirlenmiş formal prosedürleri kullanmalıdır.
- ✓ Sistemden azami yararı sağlamak amacıyla özellikle yöneticiler için performans koşullarını belirlemelidir.



Performans yönetiminde, söz konusu içerik ve amaçlara ulaşmak için öncelikle, kuruluşun amacına daha etkin bir biçimde ulaşabilmesinde gerekli stratejik plan ve kararlar ile geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. İkinci aşamada ise, kuruluşun var olan performans düzeyi ölçülmeli, değerlendirilmelidir. Kuruluşta halen uygulanmakta olan yönetim sistem ve alt sistemlerinin, süreçlerinin performans stratejilerine uygunluğu sağlanmalıdır. Bunun sonucunda, performansı geliştirmeye yönelik planlama yapılmalıdır (Bilgin, 2007).

Bu bilgilerden yola çıkarak, önce performans değerlendirme kavramı üzerinde durulacak, daha sonra performans geliştirme kavramı açıklanacaktır.

### **3.3. Performans Değerleme**

Performans değerlendirme, işletmeler açısından, çalışanlar açısından ve yöneticiler açısından çok büyük öneme sahiptir. Araştırmanın bu kısmında, performans değerlendirme ile ilgili araştırma yapılmıştır.

#### **3.3.1. Performans Değerlemenin Tanımı**

Performans değerlendirme kavramı diğer kaynaklarda, “sici”, “liyakat değerlendirme”, başarı değerlendirme” gibi değişik şekillerde adlandırılmıştır. Tanım olarak ise, çalışanların işteki başarılarının tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçülere göre belirlenmesi olarak verilir (Eke, 1998). Bir başka tanıma göre de performans değerlendirme, bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezlerdir (Sabuncuoğlu, 1994). Bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir (Can; Akgün; Kavukçubaşı, 1998).

Performans değerlemesi, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin iş performanslarını değerleme sürecidir (Palmer, 1993). Esas olarak bir kurumda her kademedeki çalışanların çalışmalarının, yeterliklerinin, eksikliklerinin, etkinliklerinin bir bütün olarak tüm yönleriyle ele alınması ve buna yönelik yapılan çalışmalardır. Diğer bir ifadeyle, belirlenmiş bir görev tanımı doğrultusunda işgören bir çalışanın bu görevini ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi işlemidir. Bu değerleme sonucunda çalışanın geleceğe yönelik kurumla bağlantısı değerlendirilir (Babuşçu, 2000).

Değerleme sonuçları sayesinde çalışanlara ait çeşitli kararlar alınır. Ancak ana amaçları olan değerleme ve geliştirmenin yanında, söz konusu sistem, yönetici ile ast arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikleri içermektedir (Uyargil, 1994).

### **3.3.2. Performans Değerlemenin Amaç ve Kullanım Alanları**

İstenen organizasyon kültürünün yerleşmesinde önemli bir araç olan performans değerleme, organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar (Sabuncuoğlu, 1991). Performansla ulaşılmaya çalışılan amaçlar ya da hedefler, gerçekleştirilmek istenen durumu ifade etmektedir. Böylece gelecekte nerede, hangi konumda ve büyüklükte olunmak istenildiği, örgütün kaynaklarını yönlendireceği alanlar bugünden belirlenir (Koçel, 2003).

Performans geliştirmenin işgöreni geliştirme amacı vardır. performans geliştirme sayesinde işgören kendi kendini yönetebilir, yer aldığı gruptaki durumunu bilir, güçlü ve zayıf yönlerini tanır, eksiklerini görür, onları tamamlamak ve düzeltmek için çaba harcar (Benligiray, 1999).

Performans değerleme sayesinde yönetim, personelin geçmiş ve beklenen performansını göz önüne alarak, örgüt içindeki konumuna ilişkin karar vermesi kolaylaşmaktadır. Özellikle personelin yeterliliğine göre ücret artışlarına, prim ve kâra katılma konularında objektif ölçütler ile karar vermesinde, yardımcı olmaktadır (Tarlan ve

Tütüncü, 2001). İşgörene verilecek pirim işgörenin motivasyonunu ve güdülenmesini de arttıracaktır.

Bu amaçların dışında, performans değerlendirme ile yöneticiler kendi yeterliliklerini de tespit edebilirler ve bu konuda gerekirse önlem alırlar, kendilerini geliştirirler. Tüm bu amaçların işlevsel olarak uygulanması, işletmenin karını arttırmaktadır.

İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2004):

- ✓ Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek,
- ✓ İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak,
- ✓ Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak,
- ✓ Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak,
- ✓ İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- ✓ Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirme,
- ✓ Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- ✓ Çalışanların odaklanmasını sağlamak,
- ✓ Yönetim becerilerini geliştirmek,
- ✓ Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmalarını artırmak,
- ✓ Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim ve anlayışı artırmak,

### 3.3.3. Performans Değerlemenin Gereği ve Yararları

Performans değerlendirme sürecinde elde edilen bilgiler, yönetim kararlarının alınmasında kullanılır. Ayrıca bu bilgilerin en çok kullanıldığı alanlar: işgücü kaynaklarının planlanması; ücret, pirim, terfi, transfer vb. kararlara temel oluşturması; işletmede kariyer planlama ve geliştirme sistemi kurulmasında veri olarak kullanılması, eğitimde

ihtiyaçların belirlenmesi ve eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmesi; işletmedeki işbölümünün yeniden gerçekleştirilerek çalışmalara etkinlik kazandırılması ve tüm işgörenleri kapsayan ve çok amaçlı kullanıma hazır bir veri bankasının oluşturulması olarak sıralanabilir (Erdoğan, 1991).

Performans değerlemenin yöneticiler açısından, işgörenler açısından ve işletme açısından birçok faydası vardır. Performans değerlendirme sayesinde, yöneticiler, işletmeyi daha sağlıklı bir şekilde kontrol altına alabilir, çalışanlarla olumlu ilişkiler kurabilir, hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğini tespit edebilir ve işletmenin daha başarılı olmasına katkıda bulunabilirler. Çalışanlar ise bu sayede sorumluluklarının bilincine varırlar ve yöneticinin verdiği dönütlerle kendilerini geliştirme imkânı bulabilirler. İşletme de tüm bu faktörlerin etkisinde, başarısını ve hizmet kalitesini arttırabilir.

### **3.3.4. Performans Değerleme Süreci**

Performans değerlendirme süreci, standartların oluşturulması, çalışanların performansları ile standartların karşılaştırılması (performans değerlendirme sistemi) ve elde edilen bilgilerin analiz edilip çalışanlara geribildirim sağlanmasıyla gerçekleşir. Performans değerlendirme, çalışanlara, iş performanslarını gösterme ve performanslarını geliştirmek için yeni planlar oluşturma sürecidir. Performans değerlendirme süreci iyi yönetildiği zaman sadece çalışanlara iş performanslarını göstermekle kalmaz, onların gelecekte güç ölçütlerini ve görev sorumluluklarını da etkiler (Byars; Rue, 1997).

Performans değerlendirme sürecinde benimsenecek yöntemin örgütün ya da örgütteki birimlerin koşullarına uygun olması önem taşıyan bir husustur. Evrensel anlamda, her durum için uygulanabilecek bir performans değerlendirme yönteminden bahsedilemeyeceği için her örgüt kendi ihtiyaç ve şartlarına göre bir yöntem oluşturabilir (Argon; Eren, 2004).

### 3.3.4.1. Performans Standartlarının Tespiti

İşgörenin yaptığı işin miktarı, süresi, kalitesi ve maliyeti gibi unsurlar, kendisinden bekleneni belirleyen bir ölçüdür ve bu da performans standardı olarak tanımlanır. Performans standardı değer ve ölçüt kavramlarını içerir (Uyargil, 1994). Burada önemli olan değer kavramının dayanacağı temelleri belirlemektir. Temeller kişisel veya toplumsal olabilir. Ancak sağlıklı değer yargıları oluşturmak için değerleri duygusal ortamdaki çıkarıp, mantıksal bir düzeneğe kavuşturmak gerekir, bu da sağduyu ile sağlanabilmektedir (Aşkun, 1982). Ölçüt kavramına değinecek olursak, ölçütün; mal, hizmet ve süreçlerden belirlenen amaçlara uygunluğu sağlanacak kural ve özellikleri içeren üzerinde anlaşılmalı yazılı belgeler olduğunu söyleyebiliriz (Kubalı, 1999).

Bir işletme yöneticisi, bir işin hangi ölçüde iyi yapıldığını tespit etmesi için performans standartlarına ihtiyaç duyar. Performans standartları sayesinde yapılan iş, standartlarla karşılaştırılabilir ve bu sayede yönetici ortaya çıkan performansı değerlendirebilir. Daha geniş bir ifadeyle; yönetici, işletmede çalışanların, bugünkü ve geçmişteki performanslarını sürekli gözlemleyerek ve bunları ekipteki diğer üyelerin başarabilme düzeyleri ile uyumlandırarak ortaya çıkan performansın iyi ya da kötü olduğuna karar verebilir (Forest, 1983).

Performans standartları ikiye ayrılır: Kantitatif ve kalitatif. Kantitatif standartlar, belirli bir işin yapılması için gerekli zaman, hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı örnek verilebilir. Kalitatif standartlara ise, astların faaliyetleri kontrol etme yeteneği, yapılan işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği örnek verilebilir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe işgörenin yetenek ve başarısı tespit edilemez (Sabuncuoğlu, 2000).

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Coşkun, 2009):

*Spesifiklik:* Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

*Ölçülebilirlik:* Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

*Gerçeklik:* Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Kuşku yok ki, çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

### 3.3.4.2. Performans Değerleme Sistemi

Performans değerlendirme sistemiyle, işgörenin etkinliği ölçülmekte, bireysel davranışları incelenerek, gelecekteki pozisyonlara ve organizasyonel yapıya hazırlanması için gerekli önlemler alınmaktadır. Etkin bir performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken bir takım özellikler vardır. Bunlar (Baykal, 1994):

- ✓ Uygunluk,
- ✓ Geçerlilik,
- ✓ Duyarlılık,
- ✓ Güvenirlik,
- ✓ Kabul olunabilirlik,
- ✓ Uygulanabilirliktir.

Performans değerlendirme sistemi geliştirilirken, aşağıda belirtilen şu temel özellikleri taşıması gerekmektedir (Dicle, 1982):

- ✓ Performans değerlendirme, işletmenin bir alt sistemi, personel yönetiminin temel ögesi olarak tasarlanmalıdır.
- ✓ Performans değerlendirme, başarılı işgörenlerin yönetime duyurulmasında, örgütsel amaçları gerçekleştirmede katılmalı bir yönetimin sağlanmasında ve dikkatin

kişisel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleştirilmesine yoğunlaştırmanın bir aracı olarak düşünülmelidir.

- ✓ Performans değerlendirme, esnek ve gerçekçi ölçüt ve yöntemlerle uygulamaya konabilecek ilke ve politikalara dayandırılmalıdır.
- ✓ Performans değerlemenin etkin planlamaya dayandırılmış olmasına ve örgütle bütünleştirilmiş olmasına önem verilmelidir.
- ✓ Performans değerlemesi uzun bir süre gerektirir. Performans değerlendirme çalışmalarını sık aralıklarla yapmak kadar seyrek aralıklarla yapılması da işe yarar sonuç vermez. Her ikim durum da değerlemeye tabii tutulan işgörenin gelişmesi için gerekli olan geribildirim kullanamayabilinir (Aldemir, Ataol, Solakoğlu, 1993).

### **3.3.4.3. Elde Edilen Bilgilerin Kullanımı**

Performans değerlendirme sonucunda işgörenlerin başarı durumuyla ilgili bilgiler elde edilir. İşgören performansının iyileştirilmesi ve eksiklerin giderilmesi için değerlendirme sonuçlarının analiz edilmesi ve işgörelere iletilmesi gerekmektedir (Bingöl, 1997).

İşgörenin performansı ile maddi kazancı arasında ilişki vardır (Fındıkçı, 2000). Yani işgören ne kadar iyi performans gösterirse maaşı o kadar iyi olmalıdır. Performansa dayalı maaş artırımını, işgörenlerin yetkinlik düzeyini yükseltmeyi amaçlar (İncir, 2000). Bu sebeplerden dolayı, işgörenin gösterdiği performans değerlendirme sonuçları, onun maaşına yansıtılabilir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı bir diğer alan, işgörenin kariyerinde yükselme sağlamaktır. Yönetim işgörenin kariyerini yöneterek, onun işletme içindeki statüsünü, itibarını yükseltebilir ve onu uygun statülere yönlendirilebilir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarılı sayılan işgörenler üst kademelere yükseltilebilir (Fındıkçı, 2000). Ayrıca başarısız sayılan işgörenler var ise, bu başarısızlığın sebebi

araştırılarak önlem alınabilir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre eğitim ihtiyacı, istenilen performans düzeyi ile bireysel performans arasındaki farktır. Eğer bu fark büyük ise bu farkın bilgi ve nitelik eksikliğinden mi, motivasyon eksikliğinden mi, ücret veya benzeri eksikliklerden mi kaynaklandığı araştırılır (Cengizhan; Ersun; 2000).

### **3.3.5. Performans Değerlemede Sorumluluk ve Değerleme Dönemi**

Performans değerlendirmesi ülkemizde hemen her yöneticinin korkulu rüyasıdır. Oysa iş liderleri performans yönetiminden ve dolayısıyla iş sonuçlarından doğrudan sorumludur. Liderliğin en belirgin özelliklerinden biri olan değişimi başlatmak ve yönetmek, insan kaynağını da değişimle, belirsizlikle, geleceğin hazırladığı fırsatlarla basa çıkabilecek biçimde geliştirmekle mümkün. Etkin bir performans yönetimi, bu hedefin gerçekleştirilmesinde en etkili araçlardan biridir. O halde, iş liderleri birlikte çalıştıkları kişilerin performanslarını planlayarak, yönlendirerek, ölçerek ve izleyerek yönetmekle sorumludur (Baltaş, 2003).

Performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılmalıdır. Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsar ve bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar genellikle son birkaç ayda yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlemelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır (Uyargil, 1994).

### **3.3.6. Performans Değerleme Yöntemleri**

Bilinen ilk performans değerlemesi, 1800'lü yıllarda İskoçya'da yapılmıştır. "nitelik küpü" adı verilen küplerin her yüzü farklı renklere boyanmış ve her renk bir performans düzeyini temsil etmiştir. Siyah renk düşük performansı ifade etmiş ve günlük olarak işgörenin kayıtlarına işlenmiştir (Akbaba, Meriç, Tavmergen, 2000).



Performans değerleme yöntemleri genel olarak, işgörenin üretim kapasitesini denetlemekle birlikte, onun görevini ne ölçüde iyi yaptığını saptamaya ilişkin faaliyetleri içermektedir (Yücel, 1999).

Her işletmenin kendi çıkarına göre bir performans değerleme yöntemi olduğundan bahsedilebilir. Ama önemli olan, hangi yöntemin kullanılacağı değil, yöntemin yapısının, neyi ölçtüğünün ve yarattığı sonuçların iyi analiz edilmesidir (Can; Akgün; Kavuncubaşı, 1995). Uygulanacak değerleme yöntemi bulunan döneme ilişkin performansı ölçerken gelecek döneme ilişkin performansı da belirleyebilmeli, personelin potansiyelini ortaya çıkarmalıdır. Ayrıca personelin örgütte yaşadığı sıkıntıları analiz edici olmalı ve gelişmesini desteklemelidir. Bu amaçla değerleme yönteminde yer alan performans göstergelerinin sahip olması gereken özellikler aşağıda anlatılmıştır (DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2003).

### **3.3.7. Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Değerleme Sonuçlarının Kontrolü**

İşletmelerin performans değerleme sistemlerinde karşılaştıkları sorunların, değerleme için alt yapının yetersiz olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bununla birlikte, uygun olmayan ölçütlerin seçilmesi, performans değerleme sistemlerinden istenen etkinliğin sağlanmasını engellemektedir. Yanlış performans ölçütlerinin belirlenmesi, örgütlerin gereksiz faaliyetlere odaklanmalarına ve faaliyetlerin önceliklerini yanlış belirlemelerine neden olabilmektedir. Bu da örgütlerin beklenen gelişimleri sağlayabilmesini engellemektedir (Yüksel, 2003).

Performans değerleme konusunda en çok karşılaşılan hata, performans değerleme faaliyetlerini, devamlılığı olan bir süreç gibi değil de izole bir faaliyet gibi düşünmektir. Performans yönetiminin amacı, çalışanın mevcut olanaklar çerçevesinde en üst düzeyde verimli ve etkin bir biçimde görevin gereklerini yerine getirmesidir. Bu amaçla personelin başarı düzeyi gerçekleştirdiği etkinlikler, olumlu ve olumsuz özellikleri

gözden geçirilir, değerlendirilir ve sürekli olarak geliştirilir. Performans yönetiminde değerlendirenlerin değerlendirilenlere geribildirimle bu değerlemeyi aktarmaları gerekmektedir. Geribildirim mekanizması iyi çalışan bir kurumda performans değerlendirme sistemini geliştirme ve iyileştirme sansı da artar (İzğören, 2001).

Performans formunun aceleye gelmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması; seçilen dilin değerlendirici tarafından anlaşılabilmesi gibi hatalar teknik hatalardır (Aldemir; Ataol; Burak, 2001).

Deneyimsiz olan kişiler değerlemelerini hoşgörüden uzak bir yaklaşım içerisinde yapabilirler (Sabuncuoğlu, 2000). Değerlemeyi yapan yönetici, yönettiği personelin başarısızlığını bölüm başarısızlığı gibi yorumlanabileceği endişesi taşıyarak kendi eksiklerini gizlemeye çalışabilecektir. Ayrıca yönetici kendisine bağlı ve düşük performans gösteren personeli üzerindeki etkisinin azalacağı ve ilişkilerinin zedelenebileceği korkusu yaşayabilmektedir (Bektaş,1992).

Performans değerlemenin sayılan amaçlara hizmet edebilmesi kişisel önyargılardan arındırılmış, objektif, geçerli ve güvenilir ölçütler konulmasına bağlıdır. Dolayısıyla, performans ölçütlerinin saptanması en önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle personelin yaptığı faaliyetlerin iş tanımları ve iş spesifikasyonları yapılarak saptanması, yapılan faaliyetlerin ölçülebilir hale getirilmesi, başarı unsurlarının belirlenmesi ve ancak bundan sonra başarı ölçütlerinin saptanması gerekir (Eke, 1998).

Performans değerlendirme sonucunda ulaşılan veriler, kurumdaki tüm çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgiler sunar. Bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması kurumdaki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir. Değerleme sonuçları aşağıdaki konularda kullanılır (Nizam, 2005):

✓ Ücretleme,

- ✓ Kariyer Yönetimi,
- ✓ Eğitim ve geliştirme Faaliyetleri,
- ✓ Görev değişikliği,
- ✓ Rotasyon,
- ✓ Stratejik Yönetim.

### **3.4. Performans Geliştirme**

Performans değerlemede, bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünlerin, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesi söz konusudur. Daha teknik bir ifadeyle, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik bir biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlamasıdır (Sayıştay, 2002). Performans yönetimindeki son aşamada, performansın geliştirilmesidir. Bunun için, bir önceki performans değerlendirme aşaması sonuçlarına gereksinim duyulur. Gerekli performansın geliştirilebilmesi için, geribildirimi de içeren çok yönlü bir kurumsal iletişime de ihtiyaç vardır (Bilgin, 2004).

Performans değerlendirme ve yönetiminin amacı kontrol mekanizması oluşturarak yönetimin geliştirilmesi ve değişen koşullara uyum sağlanmasıdır. Performans değerlendirme ve performans geliştirme arasındaki bu doğrudan ilişki düzenli geri bildirim oluşmasına ve bu sayede mevcut durumun sürekli denetlenip daha iyi bir seviyeye erişebilmesine önemli katkılarda bulunur (Kubalı, 1999).

#### **3.4.1. Personel Danışmanlığı**

Personel danışmanlığı, işletme bünyesinde çalışan bir danışmanın, iş görenler ile düzenli görüşmeler yapması temeline dayanır (Altuntaş, 2010). Personel danışmanlığı

ile performans geliştirme işletme sahiplerine ve yöneticilerine şu katkıları sağladığı söylenebilir (Akın, 2002):

1. Kaliteli üretime yönelecek insan kaynaklarına sahip olma.
2. İşletmeye bağlılık ve işletme kültürünü daha açık ve net kabullenme.
3. Personel devri ve devamsızlık gibi olumsuzlukları engellemektedir.
4. İşletmelerde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar açısından düşük maliyetle gerçekleştirilebilecek bir yöntemdir.

### **3.4.2. Eğitim Faaliyetleri**

Eğitim; bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel olarak gelişimini, öğretim, bireyin belli bir mesleğe hazırlanmasını ve yönelttilmesini, yetiştirme; bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirmeyi kapsar. Geliştirme; bir meslekte veya hizmette çalışmakta olan elemanların bilgi ve becerilerinin yükseltilmesidir (Bingöl, 1998).

Eğitimin uygulanması önemli bir süreçtir. Etkin ve verimli bir eğitim uygulaması ve eğitim faaliyetlerinin koordine şekilde yürütülebilmesi için öncelikle bu faaliyetleri planlamak gerekir. Bu sürecin aşamaları (Kaynak vd.,1998):

- ✓ Eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik ulaşılmak istenen hedeflerin saptanması,
- ✓ Eğitim programı hazırlanarak kaynakların belirlenmesi ve amaçlara uygun olarak dağıtılması,
- ✓ Program dâhilinde kaynakların dağılımına uygun olarak yapılması gerekli çalışmaların ortaya konulması,
- ✓ Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin amaçlara ulaşmada ne kadar başarılı olduğunun saptanmasıdır.

Eğitim veya geliştirme faaliyetleri genellikle yöneticiler verimin düştüğünü fark ettiği zaman uygulamaya konur. Organizasyonlardaki eğitim açığı, işletmedeki teknolojik değişiklikler, yönetim değişiklikleri, yeni bir mamulün üretimi ve satışa sunulması, işletmenin reorganizasyona gitmesi, işletme içerisinde çatışma faktörlerinin olması, verimlilik ve karlılık oranlarında meydana gelen düşmeler, işletmede işgücü dönüşümünün yüksek olması ve etkin katılımın sağlanmaması gibi nedenlerle ortaya çıkabilir (Taşındı, 1999). Bu programlar sayesinde, gerçekçi amaçların ve özgül hedeflerin saptanmamış olması gibi durumlara çok rastlanır. Bazen de yöneticiler verimi neyin düşürdüğünü doğru saptayamamış olabilir. Böyle durumlarda programdan doyurucu sonuçlar alınamaz. Yönetimin amaçlarının açık seçik, beklentilerinin gerçekçi olmasından ve kullanılacak eğitim tekniğinin iyice anlaşılmasından insan kaynakları yöneticisi sorumludur (Palmer; Winters, 1993).

### **3.4.3. Koçluk - Mentorluk**

Mentor kelimesinin Türkçe karşılığına bakıldığında, “Rehber, Kılavuz, Akıl hocası” kelimeleri ile açıklandığı görülmektedir. Mentor, danışman, koç, model, iş başı eğitim rehberi olarak tanımlanabilir (Ay, 2007).

Koçluk becerileri geliştirmek, çalışanların kişisel gelişimlerini hızlandırmak, işletmedeki karmaşık işlerin üstesinden gelmek veya güvenebilecekleri bir akıl hocasıyla özel ilişkiye girmek isteyen çalışanlar açısından önemli ve gereklidir. Buna bağlı olarak, iş davranışlarını gözlemeyi, yargılamayı, sonuçların geri beslemesinin yapılmasını kapsamaktadır (Yaş, 2000).

İnsan kaynaklarında yaşanan yetersizliklerin giderilmesinde ya da performansla yetersizliklerinde bir uzman, usta veya yönetici vasıtasıyla müdahaleler yapılmaktadır. Bu tip bir yaklaşım personel ile üst arasında geliştirici bir rehberlik ilişkisini doğurmaktadır. Bu teknik ile değerlemede insan kaynaklarını geliştirebilme ve onların içgüdüsel yeteneklerini kullanabilmeleri esas alınarak yönlendirilmeleri

hedeflenmektedir. Yine bu teknik, bireyleri kontrolden çok desteklemeye yönelik bir stratejiye dayanmaktadır. Buna paralel olarak bu teknik, çalışanlarda kişisel enerjiyi açığa çıkaran yaratıcılığı da teşvik etmektedir. Bu sayede, yüksek başarıma düzeyine ulaşabilmeyi amaçlayan çalışanların, yetiştirme programlarına olumlu tepki vermeleriyle performanslarını geliştirmeleri mümkün olabilmektedir (Akın, 2002).

#### **3.4.4. Performans Görüşmeleri**

Performans görüşmelerinde, performansı değerlendiren kişi, performans değerlendirme sonucunu elde ettikten sonra, performansı değerlendirilen ile karşılıklı görüşme yapar. Görüşmede, bu dönem hakkındaki düşünceler ve düzeltilmesi gereken durumlar için fikir birliğine varırlar. Ayrıca bir daha ki dönemin hedefleri yeniden belirlenir (Çoşgun, 2004).

Performans görüşmeleri çok önemlidir. Performans görüşmelerinde performans hedefleri ve başarının üzerinde uzlaşmış göstergeler üretilmelidir. Bunun dışında astlar ve amirler için uygun bir hazırlık ve karşılıklı birbirini anlamayı sağlayan yazılı haberleşme de en az performans görüşmeleri kadar önemlidir. Hatta bu aşamada kullanılacak belki de en önemli araçtır (Battal, 1996).

#### **3.4.5 Etkin İş Örgütlemesi**

Örgüt, belirlenmiş amaçları ortak çaba harcıyarak gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, gerekli araç, gereç, malzeme, yer ve tesisle donatılmış olan ve her birinin görev, yetki ve sorumluluğu belirlenmiş kişiler veya gruplardan oluşur (Arıkanlı; Ulubaş, 2001). Örgütleme, bir amacı gerçekleştirmek, işi yapacak bireyleri tespit etmek, üretim için gerekli araç-gereç ve yöntemleri belirlemek ve amaca ulaştıracak yapıyı kurma eylemlerinin saptanması gibi özellikleri taşıyan bir süreçtir (Buluç, 1996) Bir başka

ifadeyle örgütleme; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, yönetimin amacına, işlevlerine uygun elverişli bir yapı kurma sürecidir (Başaran, 1998).

Etkin bir iş örgütlemesinin amacını gerçekleştirebilmesi için özellikle amaca uygun bir yapının kurulması, amaçları gerçekleştirecek nitelikte personelin işe alınması, personelin çalışması ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygun nitelikte donatımın sağlanması gerekir (Buluç, 1996).

**IV BÖLÜM**  
**ALAN ARAŞTIRMASI**



## IV. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI

### 4.1. Araştırmanın Amacı

u araştırmanın amacı, işletmelerde takım performansı olgusunu açıklamaya çalışmak ve bu bağlamda toplanan anketlerin analizi yoluyla sağlık sektöründe çalışan kişilerin takım performansı olgusuna dair yaklaşımlarının belirlenmesidir.

### 4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlesi Diyarbakır, Mardin ve Batman'da faaliyet gösteren özel ve kamuya bağlı sağlık kuruluşlarında çalışan personeldir. Ancak maliyet ve süre kısıtlamaları nedeniyle, rastgele örnekleme yoluyla 144 sağlık sektörü çalışanına anket uygulanmıştır.

### 4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. İki bölüm ve 21 sorudan oluşmaktadır. Anket kapsamında; ilk bölümdeki 5 ifade ile demografik özelliklerin belirlenmesine çalışılmış, ikinci bölümdeki 16 ifade ile çalışanların takım performansına dair görüşlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. İkinci bölümdeki 16 ifadeye katılım düzeyiyle ilgili katılım düzeyini ölçmek için beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi SPSS paket programı ile yapılmıştır.

### 4.4. Bulgular

Ankete cevap verenlerin demografik özellikleri Tablo 1, 2, 3 ve 4'deki gibidir.

**Tablo 1: Demografik Özellikler**

		Sayı	Yüzde
Kurum	Özel Hastane	64	44.4
	Kamu Hastanesi	80	55.6
Cinsiyet	Erkek	106	73.6
	Kadın	38	26.4
Yaş	20-30 y	44	30.6
	31-40 y	70	48.6
	41-50 y	24	16.7
	51 y ve üzeri	6	4.2
Medeni Durumu	Bekar	26	18.1
	Evli	112	77.8
	Dul	6	4.2
Tahsil Durumu	Lise ve dengi	21	14.6
	Lisans	43	29.9
	Yüksek Lisans	15	10.4
	Doktora	65	45.1
Hizmet Süresi	1-10 yıl	70	48.6
	11-20 yıl	45	31.2
	21 yıl ve üzeri	29	20.2

Demografik özelliklerden, cinsiyet ve yaş özellikleri özel hastane çalışanları ve kamu hastanesi çalışanları arasında anlamlı bir fark göstermemektedir. Diğer yandan kamu kurumlarında evli kişi sayısı daha fazla iken özel kurumlarda bekar kişi sayısı daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 2: Kurum ile Medeni Durum İlişkisi**

Kurum	Medeni durum			Toplam
	Bekar	Evli	Dul	
Kamu	12 (%12,8)	79(%84,0)	3(%3,2)	94
Özel	27 (%26,7)	70(%69,3)	4(%4,0)	101

p=0.045

Tablo 2'ye bakıldığında, kamu hastanesi çalışanlarından evli olanların oranının, özel hastane çalışanlarından evli olanların oranına göre daha yüksek olduğu görülür.

**Tablo 3: Kurum ile Tahsil durumu karşılaştırması**

Kurum	Tahsil Durumu				Toplam
	Lise ve dengi	Lisans	Yüksek lisans	Doktora	
Kamu	8(%8,5)	43(%45,7)	15(%16,0)	28(%29,8)	94
Özel	17(%16,8)	14(%13,9)	4(%4,0)	66(%65,3)	101

p=0.000

Tahsil durumuna bakıldığında; özel kurumda çalışanların doktora yapma oranlarının, kamu kurumları çalışanlarına göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 3).

**Tablo 4: Hizmet Süreleri ile kurum karşılaştırması**

Kurum	Hizmet Süresi			
	1-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üstü	
Kamu	30(%31.9)	37(%39.3)	27(%28.7)	94
Özel	68(%67.3)	22(%21.8)	11(%10.9)	101

p=0.000

Hizmet sürelerine bakıldığında; özel kurumlarda, 1-10 yıl arası çalışan kişi sayısı kamu kurumlarındakine göre daha fazladır. Kamu kurumlarında 21 yıl ve üstü çalışan kişi sayısı ise özel kurum çalışanlarından daha fazladır (Tablo 4).

Çalışma kapsamında; literatüre dayanılarak 16 soruluk bir anket formu hazırlanmış ve sağlık çalışanlarından “Beşli Likert Ölçeği” kullanılarak oluşturulan, “Kesinlikle Katılıyorum”dan “Kesinlikle Katılmıyorum”a kadar 5 farklı seçenekten kendilerince en doğru olanı işaretlemeleri istenmiştir. Anket çalışmasına katılan sağlık çalışanlarının verdiği cevaplar ve bu cevapların istatistiksel analizi Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5: Sağlık Çalışanlarının Anket Sorularına Verdiği Cevaplar

Sağlık İşletmelerinde Takım Performansına Yönelik Görüş Belirleme	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
1.Yüksek Performans ve uyumlu bir çalışma takım kalitesine bağlıdır.	Kamu (1,%1.1) Özel (3,%3.0)	Kamu (2,%2.1) Özel (10,%9.9)	Kamu (6,%6.4) Özel (13,%12.9)	Kamu (22,%23.4) Özel (43,%42.6)	Kamu (62,%66.0) Özel (32,%31.7)	P:0.000(AS)
2.Profesyonel hayatta takım çalışması için liderin belirleyici rolü vardır.	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (0,%0) Özel (3,%3.1)	Kamu (6,%6.4) Özel (16,%15.8)	Kamu (30,%31.9) Özel (36,%35.6)	Kamu (55,%58.5) Özel (45,%44.6)	P: 0.025 (AS)
3.Hoşgörülü ve esnek olmak takım çalışması için en gerekli değer olan uzlaşma ile bütünleşir.	Kamu (2,%2.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (5,%5.3) Özel (1,%1.0)	Kamu (8,%8.5) Özel (19,%20.2)	Kamu (45,%47.9) Özel (54,%53.5)	Kamu (34,%36.2) Özel (26,%25.7)	P: 0.022 (AS)
4.Takım çalışmasına yatkın olan kişilerin bir başka önemli özelliği de hoşgörülü ve esnek olmalarıdır.	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (4,%4.3) Özel (1,%1.0)	Kamu (10,%10.6) Özel (20,%19.8)	Kamu (43,%45.7) Özel (40,%39.6)	Kamu (36,%38.3) Özel (39,%38.6)	P: 0.050 (AS)
5.Takım çalışması içinde başarılı olan kişilerin en belirgin özellikleri olumlu ve yapıcı insan ilişkilerine sahip olmalarıdır.	Kamu (2,%2.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (2,%2.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (2,%2.1) Özel (15,%14.8)	Kamu (37,%39.4) Özel (39,%38.6)	Kamu (51,%54.3) Özel (45,%44.6)	P: 0.009 (AS)
6.İyi bir takım oluşturmak olgun insan olmak-duygusal zekanın ön planda olması gerekir.	Kamu (13,%13.8) Özel (9,%8.9)	Kamu (23,%24.5) Özel (9,%8.9)	Kamu (26,%27.7) Özel (17,%16.8)	Kamu (16,%17.0) Özel (45,%44.6)	Kamu (16,%17.0) Özel (21,%20.8)	P: 0.000 (AS)
7.Uzlaşmamak takım çalışmasını zorlaştırır.	Kamu (2,%2.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (16,%17.0) Özel (1,%1.0)	Kamu (18,%19.1) Özel (9,%8.9)	Kamu (29,%30.9) Özel (45,%44.6)	Kamu (29,%30.9) Özel (45,%44.6)	P: 0.000 (AS)
8.Sorumluluk duygusu takım çalışmasını kolaylaştıran özelliklerdendir.	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.1)	Kamu (4,%4.3) Özel (4,%4.0)	Kamu (31,%32.9) Özel (41,%40.5)	Kamu (57,%60.6) Özel (54,%53.5)	P: 0.757 (NA)
9.Yardımlaşma takım çalışmasını kolaylaştıran özelliklerdendir.	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (3,%3.2) Özel (8,%7.9)	Kamu (25,%26.5) Özel (45,%44.5)	Kamu (64,%68.1) Özel (46,%45.5)	P: 0.012 (AS)

10.Bürokratik iletişim sistemleri takım çalışmasını ağırlaştırır.	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (8,%8.5) Özel (2,%2.0)	Kamu (14,%14.9) Özel (15,%14.9)	Kamu (30,%31.9) Özel (44,%43.6)	Kamu (41,%43.6) Özel (39,%38.6)	P: 0.193 (NA)
11.Takımın kimyasını belirleyen liderdir.	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (10,%10.6) Özel (11,%10.9)	Kamu (20,%21.3) Özel (30,%29.7)	Kamu (62,%66.5) Özel (58,%57.4)	P: 0.391 (NA)
12.Takım çalışmasının temelini güven oluşturur.	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (2,%2.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (6,%6.4) Özel (9,%8.9)	Kamu (29,%30.9) Özel (40,%39.6)	Kamu (56,%59.5) Özel (50,%49.5)	P: 0.227 (NA)
13.Başarılı iletişim takım ruhu ile sağlanır.	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (8,%8.5) Özel (8,%7.9)	Kamu (28,%29.8) Özel (46,%45.5)	Kamu (56,%59.6) Özel (45,%44.5)	P: 0.191 (NA)
14.Örgütte personelden beklenen performans ile performans arasında fark olması hizmet içi eğitimi zorunu hale getirir.	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (2,%2.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (16,%17.0) Özel (10,%9.9)	Kamu (45,%47.9) Özel (50,%49.5)	Kamu (30,%31.9) Özel (36,%35.6)	P: 0.471(NA)
15.Takım temelli örgütlerde bireysel ödüllendirme, örgüte katkıdan daha çok zarar verecektir.	Kamu (%4.3) Özel (%2.0)	Kamu (14,%14.9) Özel (12,%11.9)	Kamu (26,%27.7) Özel (18,%17.8)	Kamu (26,%27.7) Özel (41,%40.6)	Kamu (24,%25.5) Özel (28,%27.7)	P: 0.223 (NA)
16.Takım çalışmasının büyük önem kazandığı iş hayatında liderliğin önemi de artmıştır.	Kamu (1,%1.1) Özel (1,%1.0)	Kamu (9,%9.6) Özel (3,%3.0)	Kamu (8,%8.5) Özel (6,%5.9)	Kamu (43,%44.7) Özel (52,%51.5)	Kamu (34,%36.2) Özel (39,%38.6)	P: 0.349(NA)

Tablo 5’teki istatistiki bilgiler hakkında, genel olarak aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

- “Yüksek performans ve uyumlu bir çalışma takım kalitesine bağlıdır” görüşüne kamu kurumu çalışanları daha yüksek oranda katılmaktadır (p=0.000).
- Hem kamu kurumunda hem de özel kurumlarda çalışanlar “profesyonel hayatta takım çalışması için liderin belirleyici rolü vardır” görüşüne yüksek oranda “tamamen” katılmakla iken, bu konuda özel kurum çalışanları içinde kararsızların oranı kamu kurumu çalışanlarına oranla anlamlı olarak daha fazladır (p=0.025 ).

- “Hoşgörülü ve esnek olmak takım çalışması için en gerekli değer olan uzlaşma ile bütünleşir” görüşüne kamu kurumu çalışanlarından daha fazla kişi tamamen katılmakta ( $p>0.05$ ), ancak kararsızların sayısı özel kurum çalışanlarında, kamu çalışanlarına göre anlamlı olarak daha yüksek çıkmıştır ( $p= 0.022$ ).
- Hem kamu kurumunda hem de özel kurumlarda çalışanlar “takım çalışmasına yatkın olan kişilerin bir başka önemli özelliği de hoşgörülü ve esnek olmalarıdır” görüşüne benzer olarak yüksek düzeyde “tamamen” katılmaktadırlar ( $p=0.050$ )
- Yine hem kamu kurumunda hem de özel kurumlarda çalışanlar “takım çalışması içinde başarılı olan kişilerin en belirgin özellikleri olumlu ve yapıcı insan ilişkilerine sahip olmalarıdır” görüşüne yüksek oranlarda tamamen katılırken, özel kurum çalışanlarında kararsızların oranı anlamlı olarak kamu kurumu çalışanlarına göre daha yüksektir ( $p=0.009$ ).
- Kamu ve özel kurumda İyi bir takım oluşturmak olgun insan olmak- duygusal zekanın ön planda olması gerekir.” Görüşüne özel kurumda katılanların oranı kamu kurumuna göre anlamlı olarak daha yüksektir( $p=0.000$ )
- “Uzlaşmamak takım çalışmasını zorlaştırır” görüşüne kamu kurumu çalışanlarının katılmama oranı özel kurum çalışanlarına göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur ( $p=0.000$ ).

- Kamu kurumları ve özel kurumlarda çalışanlar “sorumluluk duygusu takım çalışmasını kolaylaştıran özelliklerdendir” görüşüne yüksek oranda “tamamen” katılmaktadır (p=0.757).
- “Yardımlaşma takım çalışmasını kolaylaştıran özelliklerdendir” ifadesi hakkında; özel kurum çalışanları, kamu kurumu çalışanlarına göre daha fazla kararsız kalmışken, bu görüşe kamu çalışanları diğer gruba oranla daha yüksek oranda katılmaktadır (p=0.012).
- “Bürokratik iletişim sistemleri takım çalışmasını ağırlaştırır” görüşüne katılmayanların oranı kamu kurumu çalışanlarında daha fazla olmakla birlikte, her iki kurum çalışanları da bu görüşe yüksek oranda katılmaktadır (p=0.193).
- Hem kamu kurumunda hem de özel kurumlarda çalışanlar “takımın kimyasını belirleyen liderdir” görüşüne yüksek oranda katılmaktadır (p=0.391).
- “Takım çalışmasının temelini güven oluşturur” görüşüne her iki kurum çalışanları da yüksek oranda katılmaktadır (p=0.227).
- Kamu ve özel kurum çalışanları “başarılı iletişim takım ruhu ile sağlanır” yüksek oranda katılmaktadır (p=0.191).
- “Örgütte personelden beklenen performans ile performans arasında fark olması hizmet içi eğitimi zorunu hale getirir” görüşüne her iki kurum çalışanları da yüksek oranda katılmaktadır (p=0.471).



- “Takım temelli örgütlerde bireysel ödüllendirme, örgüte katkıdan daha çok zarar verecektir” görüşüne her iki kurum çalışanları da yüksek oranda katılmaktadır (p=0.223).
- “Takım çalışmasının büyük önem kazandığı iş hayatında liderliğin önemi de artmıştır” görüşüne her iki kurum çalışanları da yüksek oranda katılmaktadır (p=0.349).

## **DEĞERLENDİRME VE SONUÇ**

Takım çalışması, günümüzde pek çok işletmenin daha fazla önem verdiği bir olgu haline gelmeye başlamıştır. İşletmelerin takım çalışmasına verdiği bu artan önemin temel nedeni, takım çalışması ile personel (insan kaynakları) performansının da artacağı, bunun da işletmeye daha yüksek düzeylerde etkinlik ve verimlilik getireceğine dair temel inançtır. Takım çalışmasının en önemli işlevi, oluşturulan pozitif sinerji sayesinde, personelin bireysel kapasitelerinin üstünde bir çaba göstermelerini sağlaması ve genel performans düzeyini artırmasıdır. Takım çalışmasında takımın bir bütün olarak performansı, bireylerin ayrı ayrı gösterebilecekleri maksimum performansın toplamından büyüktür.

Takım performansı değerlendirilirken; işgören, takım ve örgüt hedeflerinin açıkça ortaya konması, performans standartlarının belirlenmesi ve takım üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Takım performansını ölçecek sistemin temel unsurları birey performansı ve takım performansıdır. Bu iki unsur birbirlerini etkilemekte ve tamamlamakta, sonuçta da örgütün performansı bundan doğrudan etkilenmektedir. Takım bazlı performans değerlendirme sistemleri, takımın kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek ve takımın başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu sayede örgütten beklenen performansın düzenli olarak

gözden geçirilmesi ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen unsurların yok edilmesi mümkün olmaktadır.

Sağlık işletmelerinde takım performansı olgusunu açıklamaya çalıştığımız tezimiz dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, “Sağlık İşletmeleri” başlığı altında; sağlık işletmesi kavramı, sağlık işletmelerinin özellikleri, sınıflandırılması ve işlevleri açıklanmaya çalışılmıştır. “Takım” başlıklı ikinci bölümde; takım çalışmasının amacı ve önemi, takım türleri, takım oluşturma süreçleri ve takım çalışmasının önündeki engeller gibi konularda bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm olan “performans” bölümünde ise; performans yönetimi, performans değerlendirme süreci ve performans geliştirme kavramları hakkında açıklamalar yapılmıştır. Son bölümde ise; takım performansı olgusunu ölçmeye yönelik olarak, literatüre dayanılarak hazırlanan ankete verilen cevapların istatistiksel analizine ve bu sonuçların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Bu araştırmada kullanılan veriler, özel hastane ve kamu hastanelerinde çalışan toplan 144 sağlık çalışanı üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilmiştir. Çalışma kapsamında; literatüre dayanılarak 16 soruluk bir anket formu hazırlanmış ve sağlık çalışanlarından “Beşli Likert Ölçeği” kullanılarak oluşturulan, “Kesinlikle Katılıyorum”dan “Kesinlikle Katılmıyorum”a kadar 5 farklı seçenekten kendilerince en doğru olanı işaretlemeleri istenmiştir. Anketlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda;

- “Yüksek performans ve uyumlu bir çalışma takım kalitesine bağlıdır”
- “Hoşgörülü ve esnek olmak takım çalışması için en gerekli değer olan uzlaşma ile bütünleşir”
- “Uzlaşmamak takım çalışmasını zorlaştırır”

- “Yardımlaşma takım çalışmasını kolaylaştıran özelliklerdendir” ifadelerine, genel olarak, kamu kurumu çalışanlarının özel kurum çalışanlarına göre daha yüksek oranda katıldığı görülmektedir.

Anketteki ifadelerden sadece; “iyi bir takım oluşturmak için olgun insan olmak-duygusal zekanın ön planda olması gerekir” ifadesine, özel kurumda katılanların oranının kamu kurumuna göre daha yüksek oranda katıldığı söylenebilir. Diğer bütün ifadelere, hem kamu kurumu hem de özel kurum çalışanlarının, benzer ve yüksek oranlarda “katıldığı” söylenebilir.

## **KAYNAKÇA**

ACAR, N., İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM, Ankara 2000.

AKAL, Z. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktive Merkezi, Ankara 1992.

AK, B.; Hastane Yöneticiliği, Özkan Matbaacılık, Ankara 1990.

AK, B., SEVİN, H. Dilek; “Hizmet Sektörünün Genel Yapısı ve Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri”, I. Ulusal Sağlık İdaresi Kongresi Kitabı, Minpa Matbaacılık, Ankara 2000.

AKAR, Çetin, ÖZALP, H.; Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim, Somgür Yayıncılık, Ankara 1997.

AKDUR, R.; Sağlık Sektörü Temel Kavramlar, Türkiye ve Avrupa Birliği’nde Durum ve Türkiye’nin Birliğe Uyumunu, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 2003.

AKIN, A.; İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002

AKKAVUK, E., Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997.

AKTAN, C. C. ve Işık, K. Sağlık Hizmetlerinin Sunumu ve Alternatif Yöntemler, 2006.

ALDEMİR, C. ,Ataol A., Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir 1993

ALDEMİR, C., A. Ataol ve G. BUDAK; İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitapevi, İzmir 2001.

- ALPTEKİN, C.r; Sağlık Kurumlarında Performans Yönetimi: İkinci Basamağa İlişkin Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- ALTUNTAŞ, C.; Çalışan Destek Programları, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 12, Sayı: 1, 2010.
- ARGON, T. ve EREN A.; İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara 2004.
- ARIKANLI, A.; Ulubaş B.: Yönetim, TMO Ders Notları, Ankara 2001.
- AŞKUN, İ. Cem İ., Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, Cem Ofset A.Ş.. Eskişehir 1982.
- AY, F.; Hemşirelik Eğitiminde Yeterliliğin Sağlanması İçin Yeni Bir Yaklaşım: Rehber Hemşire (Koçluk) Sistemi, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, Ağustos 2007.
- AYDIN, İ.; “Örgüt İçi Eğitim Kapsamında Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması Sürecinde Etkili Liderliğin Rolü” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara Gazi Üniversitesi 2003.
- AYTAR, G.; Nuray Y. ; Yatan Hasta Memnuniyeti, Düzce Tıp Fakültesi Dergisi, Sayı:3, 2004.
- BABUŞÇU, Ş.: “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Asomedy, Şubat, 2000.
- BAL Jay, GUNDRY John (1999); “Virtual Teaming In The Automotive Supply Chain”, Team Performance Management: An International Journal, Vol:5, No:6.
- BALTAŞ, A.; Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, Besinci Basım, İstanbul 2003.
- BARUTÇUGİL, İ. ; Turizm İşletmeciliği, , Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3.Baskı. İstanbul 1989.
- BARUTÇUGİL, İ.; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004,
- BAŞ, İ. Melih; A. T. “İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri” Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, No: 435, Ankara 1991.

BAŞARAN, İ. E. ; Eğitim Yönetimi, Gül Yayınevi. Ankara 1993

BAŞARAN, İ.E.; Yönetimde İnsan İlişkileri, Aydan Web Tesisleri, Ankara 1998.

BAYER, F.Gizem; Takım Kurma Takım Olma, Erişim: <http://www.turktelekomakademi.com.tr/kurumsal50/contentdetails.aspx?id=1668> 2011

BAYKAL, Ülkü; Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye’deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Çalışma, Doktora Tezi, İstanbul 1994.

BAYSAL C ; Örgütsel Ekinliği Arttırmada Aşama: Kalite Çevrimleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul 1987.

BAYSAL C., Tekarslan E., İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri. 2.D.. Avcıol Basım-Yayım İstanbul 1996.

BEKTAŞ, K. ; “Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Verimlilik Dergisi, Sayı 3, 1992.

BENLİGİRAY, S.; İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yöntemi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:164. Eskişehir 1999.

BİLGİN, K. U., Kamu Performans Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara 2004.

BİLGİN, K. U., Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi” Sayıştay Dergisi, Sayı: 65, Nisan-Haziran 2007

BİNGÖL, D. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul 1998.

BODWELL, Donald J, High Performance Team Building Www.Rampages.Onramo.Net 1996.

BULUN M., DEMİRBAŞ F., KAPICIOĞLU M. İ. Safa, “Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımının Önemi”, [ab.org.tr/ab02/tammetin/57.doc](http://ab.org.tr/ab02/tammetin/57.doc), 12.12.2011

BULUÇ, B.; Yönetimde Örgütleme Süreci. Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 2, 1996.

- BULUT, Z. A.; ETKİN TAKIM OLUŞTURMA VE YÖNETME, Mevzuat Dergisi, Sayı: 77, Mayıs 2004
- BYARS, L. L. ; Rue, W. L. ; Human Resource Management. Chicago; Richard D. Irwin Inc. Company, 1997
- CAFOĞLU, Z.; Değişen Dünyada Eğitim Liderliğinde Yeni Boyut: Dönüşümcü Liderlik, Gazi Üniv. Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1997.
- CAN, H., A. AKGÜN ve S. KAVUKÇUBASI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara 1998.
- CAN H., TUNCER D., AYHAN D. Y.; Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitapevi, Ankara 1994.
- CENGİZHAN, S.; Ersun O. ;“Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Nevşehir 2000.
- COŞKUN, M., İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Performans Değerlendirme Sistemi, 2009 (<http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/> ; Erişim: 15.12.2011)
- ÇETİN, Ö.M. ; İlköğretim Okullarında Takım Çalışması, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 1998.
- ÇETİN, C., B.Akın, V. Erol, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayın A.Ş., İstanbul 2001.
- ÇOŞGUN, E.; Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli, Teknoloji Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 4, 2004.
- DEMİREL, M.; Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar 2005. [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contid=723&tempid=1&regid=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contid=723&tempid=1&regid=2)
- DERELİ, T., Baykaşoğlu, Adil, Takım Yönetimi, KALDER Forum, 2004.
- DİCLE, Ü.; yönetsel başarının değerlendirilmesi, ODTÜ idari bilimler fakültesi yayın no:43, ODTÜ Mimarlık Fakültesi Basımevi, Ankara 1982.

- DİNÇER, Ö.; Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler., Timaş Basım, İstanbul1992.
- DOĞAN, Ö. İ.; Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 1-6, 2000.
- DONELSON R. Forsyth, Grup Dynamics, Virginia Common Wealth University, 2. Edition, 1983.
- EFİL, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi, Bursa 1995.
- EKE, A.E. , “Başarı Değerleme ve KİT’ler İçin Öngörülen Yöntem”, MPM Dergisi, No: 3, 1998.
- ERDOĞAN, İ., “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri” , Küre Ajans, İstanbul 1991.
- EREN, E. ; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul 2001.
- ERTÜRK, B. B.; İşlevsellik, Yeti Yitimi ve Sağlığın Uluslararası Sınıflandırması, Öz-Veri Dergisi, 2004.
- ESENGÜL, B.; Kültür Sihirbazları, Evrim Yayınevi, Birinci Basım, İstanbul 1997.
- FETTAHLIGİL, M.; “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci”, 2003. [www.danismend.com/konular/insankaynaklari/takimlar](http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/takimlar),
- FINDIKÇI İ. ,” İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul 2000.
- FOREST, Lewis C. , “Training Fort He Hospitaly İndustry”, Educational Institute Of American Hotel And Motel Association, Usa 1983.
- GIRAY F. Sağlık Hizmetleri ve Türkiye’deki Durum, IV. ve V. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1989.
- GÜLER Ç, Akın L: Halk Sağlığı Temel Bilgiler, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara 2006.

GÜVEN, T. ; Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

HAYRAN, O.; Sağlık ve Hastalık Kavramları, (Editör: Osman H. ve H. Sur), Hastane Yöneticiliği, Nobel Tıp Kitapevleri Limitet, İstanbul 1997.

HAYRAN, O. ve Sur, H. ; Hastane Yöneticiliği, Nobel Kitabevi: İstanbul 1998.

ILDIR, A, Sağlık İşletmelerinde Maliyet Analizi ve Performans Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008.

İNCE M., Bedük A. ve Aydoğan E.; Selçuk Üniv. S.B.E. Dergisi 2004, Sayı 11, Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri.

İNCİR, G. “ Performansa Dayalı Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Aracı Mıdır?”, Anahtar Dergisi, No:134, 2000.

İŞİSAĞ, K. Uluç; Selma D., Takım Nedir? Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Doktora Dersi Ödevi 2010. <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/takim.htm>

İZGÖREN, A. Ş.; Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, Elma- Academy Plus, Ankara 2001.

KARACA, E.; Örgütsel Takımlar- Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.

KARESİOĞLU, F.; V. Çam; Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:1, Sayı: 1, Haziran 2008

KATZENBACH, John R. Douglas K. Smith, Çev. N. Muallimoğlu, Takımların Bilgeliği. Epsilon Yayınları, İstanbul, Ekim 1998.

KAVUNCUBASI Ş., A.E.ESATOGLU; “Sağlık Hizmetleri Kalitesinin Hemşirelik Hizmetleri Açısından Değerlendirilmesi” Hemşirelik ve Ebelik Eğitimi ve Uygulamalarında Toplam Kalite Yönetimi(Der: Y.Öztürk),Erciyes Üniversitesi Yayınları, Kayseri 1998.

KAVUNCUBAŞI, Ş.; Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, Mart 2000.



- KAYA, S. Didem; “Sağlık Kurumlarında Ekip Yönetimi ve Örnek Uygulamalar”, Yüksek Lisans Tezi, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2004.
- KAYNAK, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Atay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dündar, Reha Uluhan. İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, İstanbul 1998.
- KEÇECİOĞLU, T.; Takım Oluşturmak, Alfa ,İstanbul 2000.
- KEÇECİOĞLU, T.; Takım Kimyası ve Mimarisi, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2002.
- KENDİROĞLU, Ç., Takım Çalışmasında Kişisel ve Kültürel Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2000.
- KESTANE, D.; Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği Devlet Bütçe Uzmanı Maliye Dergisi; Sayı 142 ; Ocak-Nisan 2003
- KİRKMAN, L. Bradley, Shapiro, L. Debra, The Impact Of Cultural Values On Employee Resistance To teams: Toward A Model Of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness. Academy Of Management Review. 1997
- KOÇEL , T., İşleme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın . İstanbul 2001.
- KOÇEL, T. İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, , Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 9. Bası, Eylül İstanbul 2003.
- KUBALI, D.; “Performans Denetimi”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi, Cilt:32, Sayı:1, Mart 1999
- KURT, ,Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri İle Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- KURTULMUŞ, S.; Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul 1998.
- KUTANIS, R. Ö ; “Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar”. Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Editörler İ. Dalay, R. Çoşkun ve R. Altunışık, Beta Basım Yayın, İstanbul 2002.

- M. Akın; G. Akalp; E. Yeniman; Bilişim Teknolojileri Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, Ocak 2010
- MUTLU, A.I: Sağlık Ekonomisi ve Politikaları. Marmara Üniversitesi Maliye Araştırma ve Uygulama Merkezi, Yayın No:14, İstanbul 2002.
- NİZAM, B.; Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Bursa 2005.
- ORHANER, E.; Türkiye’de Sağlık Hizmetleri Finansmanı ve Genel Sağlık Sigortası, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 1, 2006
- OWEN, Hilarie, Creating Top Flight Teams., Clays Ltd., St. Ives Plc. , London 1996.
- ÖZKALP, E.; “Takım Çalışmalarının Günümüzde Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği, Anadolu Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 13., Sayı 1-2, 1997.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. ;Örgütsel Davranış. Eskişehir: Etam, 2001.
- ÖZKALP, E.; Örgütsel Davranış, Eskişehir 2004
- ÖZTEK, Z. “Sağlıkta Kavramlar” Yeni Türkiye Dergisi, Sayı: 39, 2001.
- ÖZTEK Z: Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi ve Sağlık Ocağı Yönetimi, Palme Yayınları Ankara, 2004.
- PALMER, J. M. Performans Değerlendirmesi. İngilizceden Çeviren: Doğan Şahiner, American Management Association, 1993.
- PALMER, Margaret; Winters,T.Kenneth,İnsan Kaynakları, Rota Yayın, İstanbul 1993.
- PEKER, Ö, N. Aytürk. Yönetim Becerileri,; Yargı Yayınevi Ankara 2002.
- PFEFFER, J. (1989). Succesful Team Building Maywood-USA, Alexander Hamilton Instute,
- ROBBİNS, S.P., “Organizational Behavior”, New Jersey, Prentice Hall Int., Inc., 2001.
- SABUNCUOĞLU, Z., Personel Yönetimi, Rota Ofset, Bursa 1994.
- SABUNCUOĞLU, Z. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000.

- SAYIŞTAY BAŞKANLIĞI ; Performans Ölçüm Rehberi, Çeviren: H. Demirkaya, Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi, 7 Şubat. Ankara 2000.
- SEÇİM, H.; Hastane İşletmeciliği, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 845, 1995.
- SEZGİN, S.,Yönetimde Pazarlama, İletişim Yayınları, Birinci Basım, İstanbul 1991.
- SOYLUOĞLU,B.;Çağdaş Sağlık Anlayışı,  
<http://www.bilkent.edu.tr/~bilheal/aykonu/ay2003/kasim03/cagdassaglik.html>. Erişim: 21.11.2011
- SÖZEN, C.; Özdevecioğlu, M. ; Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim, Nobel Yayın: Ankara 1999.
- STRAUB, Joseph. T. ; Ekip Kurma ve Yönetme, Hayat Yayıncılık, (Çev. Savaş Şenel), İstanbul 2002.
- SUR, H.; H.GÜRSES; F.AYSEL ; “Hastanelerde Poliklinik Yüküne Alternatif; Sağlık Ocakları, Gelibolu Devlet Hastanesi ve Sağlık Ocakları Örneği” 4. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2001.
- ŞAKAR, A. Y.; Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Harcamaları, Türkiye Sağlık İşçileri Sendikası, Yay. No.22, İstanbul 1999.
- ŞİMSEK, M. Ş.; Yönetim ve Organizasyon, Güney Ofset, Yedinci Basım, Konya 2002.
- TARLAN, D. ve Ö. TÜTÜNCÜ “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 2., 2001.
- TAŞINDI, S.; “Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması”,Human Resources, , 2/9.Sayı, Ocak-Mart 1999
- TENGİLİMOĞLU, D.; C.Çalık , Sağlık Hizmetlerinde Hizmet Sunumunda Görülen Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Modern Hastane Yönetimi Dergisi, Sayı: 3, 2000.
- TURAN, N.; Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Sektöründe Temel Sorunlar: Çözüm İçin Sağlık Kooperatifçiliğinden Yararlanma Gereği ve Olanakları, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2004.

- UYARGİL, C.; “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., İstanbul 1994.
- VIJAY, K.Vrma, Organizing Project For Success, Project Management Institute,1995
- WALL, James A. , Ronda Robert Callister; “Conflict And Management” , Journal Of Management, Vol 21, No 3, 1995
- YAŞA, F.; Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları Eki, İstanbul, 6 Şubat 2000.
- YAVAŞ, B. K; Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Takım Çalışması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1996
- YEDİEVİLİ, S. ve Ersen, C., ; “Takım Çalışması Sistematiği”, Önce Kalite Dergisi, 1997.
- YEREBAKAN, M.; Özel Hastaneler Araştırması Mevcut Durum Sorunlar ve Çözüm Önerileri, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul 2000.
- YEŞİL, S.; Çok Kültürlü Takımlar: Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2011.
- YILMAZ, H.; “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, Standart Dergisi, Haziran 1999.
- YÜKSEL, H.; “İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2., İzmir 2003.

### EK 1: ALAN ARAŞTIRMASI ANKET SORULARI

Sayın Katılımcı,

Bu ankette sağlık kurumlarında yönetici personelin takım çalışmasında olması gereken özellikler irdelenmekte olup, yalnızca bilimsel bir çalışmada veri olarak kullanılacaktır. İki bölümden oluşan anket çalışmasının birinci kısmında, kişisel (demografik) özelliklerinizle ilgili sorular yer almakta, ikinci kısmında ise, Sağlık işletmelerinde takım performansına yönelik görüşlerinizi belirleyen sorular bulunmaktadır. Katılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

1: Cinsiyet: ( ) Erkek ( ) Kadın

2: Yaş: ( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve Üzeri

3: Medeni Durumu: ( ) Bekar ( ) Evli ( ) Dul

4: Tahsil Durumu: ( ) Lise ve dengi ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

5: Hizmet Yılı: ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21-25 ( ) 26 ve Üzeri

Sağlık İşletmelerinde Takım Performansına Yönelik Görüş	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yüksek Performans ve uyumlu bir çalışma takım kalitesine bağlıdır.	1	2	3	4	5
2. Profesyonel hayatta takım çalışması için liderin belirleyici rolü vardır.	1	2	3	4	5
3. Hoşgörülü ve esnek olmak takım çalışması için en gerekli değer olan uzlaşma ile bütünleşir.	1	2	3	4	5
4. Takım çalışmasına yatkın olan kişilerin bir başka önemli özelliği de hoşgörülü ve esnek olmalarıdır.	1	2	3	4	5
5. Takım çalışması içinde başarılı olan kişilerin en belirgin özellikleri olumlu ve yapıcı insan ilişkilerine sahip olmalarıdır.	1	2	3	4	5
6. İyi bir takımda duygusal zekanın ön planda olması gerekir.	1	2	3	4	5
7. Personel devir oranının yüksek olması performansı etkiler.	1	2	3	4	5
8. Sorumluluk duygusu, takım çalışmasını kolaylaştıran özelliklerdendir.	1	2	3	4	5
9. Yardımlaşma, takım çalışmasını kolaylaştıran özelliklerdendir.	1	2	3	4	5
10. Bürokratik iletişim sistemleri, takım çalışmasını ağırlaştırır.	1	2	3	4	5
11. Takım çalışmasının temel unsularından birisi de, liderin güvenilir ve dürüst olmasıdır.	1	2	3	4	5
12. Takım çalışmasının temelini güven oluşturur.	1	2	3	4	5
13. Başarılı iletişim takım ruhu ile sağlanır.	1	2	3	3	4

14. Örgütte personelden beklenen performans ile belirlenen performans arasındaki fark, hizmet içi eğitimi zorunlu kılar.	1	2	3	4	5
15. Takım temelli örgütlerde bireysel ödüllendirme, örgüte katkıdan daha çok zarar verecektir.	1	2	3	4	5
16. Takım çalışmasının büyük önem kazandığı iş hayatında liderliğin önemi de artmıştır.	1	2	3	4	5