

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET
SÜREÇLERİNDE TAKIM ÇALIŞMALARI VE
İNOVASYON İLİŞKİSİ: İZMİR
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

İLAYDA ACAR

DANIŞMAN: PROF. DR. NEZİH METİN ÖZMUTAF

İZMİR – 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Hizmet Süreçlerinde Takım Çalışmaları ve İnovasyon İlişkisi: İzmir İlinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

İlayda ACAR

İmza



TS EN ISO
9001:2015

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi İlayda ACAR ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih:
Sayı :

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen “*Otel İşletmelerinde Hizmet Süreçlerinde Takım Çalışmaları ve İnovasyon İlişkisi: İzmir İlinde Bir Araştırma*” başlıklı tezli yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 11.06.2019 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYBİRLİĞİ/ÇOKLUĞU ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Tezli Yüksek Lisans tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF	
Üye	Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY	
Üye		
Üye		

Ek1 : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET SÜREÇLERİNDE TAKIM
ÇALIŞMALARI VE İNOVASYON İLİŞKİSİ:
İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

İlayda ACAR

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Dünyada ve ülkemizde sosyoekonomik anlamda önemli bir yer teşkil eden otel işletmeleri hızla gelişen teknolojinin de etkisiyle küreselleşme olgusunu daha çok hissetmektedir. Küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamında oteller iş yapış yöntemlerini, ürünlerini, yönetim anlayışlarını, entelektüel sermayelerini geliştirmek, farklılaştırmak ve yenilemek zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda işletmeler insan kaynaklarından en etkili bir biçimde yararlanmak için takım çalışmalarına; rekabet avantajı elde etmek ve yenileşmek için de inovasyon çalışmalarına başvurumaktadırlar.

İnovasyon hizmet sektörü içinde takım çalışmaları kapsamında sinerjik bir çerçevede pozitif düzeyde etkileşimi gösterecek nitelikleri kapsamaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinde hizmet süreçleri kapsamında takım çalışmaları ve inovasyon ilişkisini ölçmeye yönelik bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında İzmir ilinde yer alan büyük ölçekli 4 ve 5 yıldızlı 17 otel işletmesinde 206 beyaz yakalı çalışana anket uygulanmıştır. Faktör analizi ile ölçüm aracında yer alan 45 önerme 12 faktör olarak toplanmıştır. İstatistiksel analizler bu çerçevede gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerden elde edilen bulgulara göre hizmet süreçlerinde her bir faktörün inovasyon için önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktörlerin arasındaki ilişkisellikler incelendiğinde ise Temel insan kaynakları ile Stratejik boyut faktörleri arasında ve Temel insan kaynakları ile

Yönetmel süreçler faktörleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkisellik olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Takım çalışmaları, inovasyon, otel işletmeleri, temel bölümler, hizmet süreçleri

ABSTRACT

Master Thesis

THE RELATION BETWEEN TEAM WORK AND INNOVATION IN THE SERVICE PROCESS AT HOTEL BUSINESS: A STUDY IN THE PROVINCE OF İZMİR

İlayda ACAR

İzmir Kâtip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Program

The hotel managements taking an important place in a socioeconomic way in the world and in our country feel the fact of globalisation much more with the effect of fast growing technology. In the atmosphere of intense competition caused by globalisation, the hotels are obliged to develop, differentiate and renew their methods of business, their management mentality and their intellectual capitals. In this context, the managements turn to team works in order to benefit from the human resources in a most effective way and turn to innovation works in order to have an advantage of competition and become new.

Innovation contains the qualities that will show a positive interaction in a synergic frame within the scope of team works in the service sector. This study has been carried out in order to evaluate the relation between the team work and innovation in the scope of service procedures in the hotel managements. Within the scope of this study, a questionnaire has been conducted on 206 white collar employees in 17 large scaled 4 or 5-star hotel managements in İzmir. With the factor analysis, 45 questions in the measurement tool are compiled under 12 factors. The statistical analysis is carried out within this frame. According to the findings obtained from the analysis, it has been inferred that each factor in the service procedures is important for innovation. When the relationalities between the factors are studied, it has been determined that there is a positive high level correlation between Basic human resources and the factors of Strategic extent and Basic human resources and the factors of managerial procedures.

Key Words: Team works, innovation, hotel managements, basic departments, service processes

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	II
TEZ SINAV TUTANAĞI.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
ÖNSÖZ	XIII
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM TAKIM ÇALIŞMASI

1.1.TAKIM KAVRAMI.....	3
1.2. TAKIMLARIN AMACI VE ÖNEMİ.....	5
1.3. TAKIMLARIN ORTAK ÖZELLİKLERİ	9
1.4.TAKIM TÜRLERİ.....	15
1.4.1. Problem Çözme Takımları	19
1.4.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar	20
1.4.3.Çapraz Fonksiyonel Takımlar	21
1.4.5. Sanal Takımlar	21
1.5.TAKIM OLUŞTURMA	22
1.6.TAKIMLARIN GELİŞİM EVRELERİ	24
1.6.1.Kuruluş Evresi.....	25

1.6.2.Karışıklık ve Karmaşa Evresi	27
1.6.3.Biçimlenme Evresi	27
1.6.4.Başarma Evresi.....	28
1.6.5.Dağılma Evresi	28
1.7.TAKIM DİNAMİKLERİ	28
1.8. TAKIM ÜYELERİNİN NİTELİKLERİ	31
1.9. TAKIM İŞLEYİŞİ.....	36
1.10.TAKIM PERFORMANSI.....	41

II. BÖLÜM

İNOVASYON

2.1. İNOVASYON KAVRAMI.....	45
2.2. İNOVASYON SÜRECİ.....	51
2.3. İNOVASYON TÜRLERİ	54
2.3.1. Ürün İnovasyonu	56
2.3.2. Süreç İnovasyonu	57
2.3.3. Organizasyonel İnovasyon	57
2.3.4. Pazarlama İnovasyonu	58
2.3.5. Radikal ve Kademeli İnovasyon	59
2.3.6. Kapalı ve Açık İnovasyon	59
2.3.7. Sosyal İnovasyon	60
2.4. İNOVASYON STRATEJİLERİ	60
2.4.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi.....	61
2.4.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi	61
2.4.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi	61
2.4.4. Geleneksel ve Fırsatları İzleyen İnovasyon Stratejisi	62

III. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE TEMEL BÖLÜMLER KAPSAMINDA HİZMET SÜREÇLERİ, TAKIM ÇALIŞMALARI VE İNOVASYON

3.1. OTEL İŞLETMELERİNDE TEMEL BÖLÜMLER	63
3.2. TEMEL BÖLÜM HİZMETLERİNDE TAKIM ÇALIŞMALARI VE İNOVASYON	68

IV. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET SÜREÇLERİNDE TAKIM ÇALIŞMALARI VE İNOVASYON İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	86
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ	86
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	87
4.3.1. Araştırmanın Temel Hipotezleri	87
4.3.2. Örneklem ve Veri Toplama	87
4.3.3. Soru Formlarının Oluşturulması	88
4.4. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	89
4.4.1. Otel İşletmeleri Çalışanlarıyla İlgili Demografik Verilerin Analizi	89
4.4.2. Takım Çalışmaları Kapsamında Yeni Fikirler	92
4.4.3. Takım Çalışmaları Kapsamında Ödüllendirme	92
4.4.4. Ölçüm Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği	93
4.4.5. Otel İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi	97
4.4.6. Faktörler Arasındaki İlişkisellikler	99
SONUÇ	102
KAYNAKÇA	107
EK	128

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1.	Takım ve Grup Farkları	7
Tablo 1.2.	Liderlerin Takım İçindeki Rollerini	35
Tablo 3.1.	Takım Çalışmaları ve İnovasyonu, Otel İşletmeleri ve/veya Otel Hizmet Süreçleri Yönünden İnceleyen Araştırmaların Literatür Tablosu	80
Tablo 4.1.	Katılımcıların Yaş Dağılımı	89
Tablo 4.2.	Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	89
Tablo 4.3.	Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı	90
Tablo 4.4.	Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	90
Tablo 4.5.	Katılımcıların Alan Dağılımı	90
Tablo 4.6.	Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresi Dağılımı	91
Tablo 4.7.	Katılımcıların İşletmedeki Deneyim Süresi Dağılımı	91
Tablo 4.8.	Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı	91
Tablo 4.9.	Takım Çalışmaları Kapsamında Yeni Fikirlerin Dikkate Alınması	92
Tablo 4.10.	Takım Çalışmaları Kapsamında Ödüllendirme	92
Tablo 4.11.	Faktörler ve Güvenilirlik	94
Tablo 4.12.	Faktörler ve Güvenilirlik (Faktör Yükleri)	95
Tablo 4.13.	Faktörler ve Güvenilirlik (Faktör Yükleri) Devamı	96
Tablo 4.14.	Tek Örnek T Testi	98
Tablo 4.15.	Korelasyon	101

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1.	Takım Türleri Sınıflandırılması Literatür İncelemesi.....	18
Şekil 1.2.	Takımların Geçirdiği Evreler	25
Şekil 1.3.	Takımların Gelişimi	26
Şekil 1.4.	Takım Dinamiği ve Etki Eden Faktörler.....	29
Şekil 1.5.	Olumsuz Üye Rollerini	33
Şekil 1.6.	Liderin Temel Sorumlulukları	35
Şekil 1.7.	Takım Performans Eğrisi	42
Şekil 1.8.	Takım Performans Ölçüm Sistemi.....	43
Şekil 2.1.	Örgütsel İnovasyon	48
Şekil 2.2.	İnovasyon Süreci.....	52
Şekil 2.3.	İnovasyon Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörler.....	53
Şekil 2.4.	İnovasyon Türleri.....	55
Şekil 3.1.	Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	64

KISALTMALAR LİSTESİ

- AR-GE** : Araştırma Geliştirme
- F&B** : Food and Beverage (Yiyecek- İçecek)
- GPS** : Global Positioning System (Küresel Konumlama Sistemi)
- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- OECD** : Organisation for Economic Cooperation and Development
(Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
- RFID** : Radio Frequency Identification (Radyo Frekansı ile Tanımlama)
- SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
- SU2C** : Stand Up To Cancer (Kanser Araştırmaları Yardım Kuruluşu)
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- TKY** : Toplam Kalite Yönetimi
- TÜBİTAK** : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
- ÜR-GE** : Ürün Geliştirme
- VB** : Ve Benzeri

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca sahip olduğu çok disiplinli uzmanlık bilgisi ve tecrübesinden yararlanma imkânı sunan, çalışmanın tüm süreçlerindeki yönlendirme ve destekleri ile her türlü katkıyı sağlayan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Nezih Metin Özmanaf'a teşekkürü bir borç bilirim.

Anket çalışmasına zaman ayırıp, çalışmaya katkı sağlayan otel işletmelerinde çalışan tüm personele teşekkür ederim. Tezimi hazırlama sürecinde bana destek veren aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ve sevgilerimi sunarım.

İlayda ACAR

GİRİŞ

Bilim ve teknolojinin hızla gelişmesi ve küreselleşmeden kaynaklanan rekabetin artması nedeniyle örgütsel gelişimdeki mevcut eğilim takım üzerinde odaklanmaktadır. Kuruluşlar hızla değişen pazara cevap verebilmek için giderek artan bir şekilde ekiplere, mal ve hizmet olarak yeni inovasyonlar da dahil olmak üzere yeni yönetim uygulamalarına başvurmak zorunda kalmaktadır (Hu ve diğerleri, 2009: 41). Takımlar örgütlere esneklik kazandırmakta, insan kaynaklarından etkin olarak faydalanma, üretkenliği, verimliliği ve yaratıcılığı artırma, rekabet etme, yenilik yapma ve maliyetleri azaltma olanakları sunmaktadır. İnovasyon ise güçlü rekabet ortamında işletmenin varlığını sürdürebilmesi, pazarda lider konuma yükselmesi ve karlılığın artması gibi avantajları işletmelere kazandırmaktadır. İnovasyonun etkinliğini arttırmada, inovatif kültürü desteklediği ve yaratıcılığı arttırdığı için takım çalışmalarının önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

Turizm sektöründe önemli bir yer teşkil eden büyük ölçekli otel işletmelerinin sosyal ve ekonomik bakımdan yerel, ulusal ve uluslararası alanlarda önemli katkılarının bulunduğu ifade edilebilir. Bu nedenle günümüzde otel işletmelerini konu alan çalışmaların sayısının gittikçe arttığı belirtilebilir. Ancak literatürde otellerdeki takımların hizmet süreçlerine yönelik inovasyonu inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığı söylenebilir. Bu nedenle sunulan hizmetlerin doğası gereği takım çalışmalarının aktif olarak kullanıldığı ve gelişen teknoloji, müşteri gereksinimleri ile sürekli yeni ürün ve hizmetlerle kendilerini geliştirerek inovasyon gerçekleştirme potansiyeli yüksek olan otel işletmelerinde araştırmanın uygulaması yapılmıştır.

Araştırmanın sunduğu katkılar sektörel ve akademik olarak iki farklı düzeyde ele alınabilir. *Sektörel düzeyde otel işletmelerine katkıları*; bu çalışma, dünyadaki ve ülkemizdeki otel işletmelerinin, takım çalışmalarıyla gerçekleştirilen hizmet süreçlerinin inovasyona olan olumlu etkisini bilerek stratejilerini ve kararlarını ona göre belirlemelerini sağlayacaktır. Bu kapsamda ortaya çıkacak inovasyonlar

sonucunda müşterilere sunulan hizmetin kalitesi artacak ve oteller rekabet avantajı elde edecektir. *Akademik düzeyde literatüre katkıları ise;* çalışma, yerli literatüre otellerdeki inovasyonun takımlar kapsamında incelenmesi, hem yabancı hem yerli literatüre ise oteldeki takımların hizmet süreçlerindeki inovasyonunun incelenmesi konularında eksik olan alana katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde uygulanan hizmet süreçlerinde takım çalışmalarının inovasyonla olan ilişkisini incelemektir. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde, takım kavramının tanımı, amacı, önemi, özellikleri, türleri, takım oluşturma, gelişim evreleri, takım dinamikleri, takımların işleyişi, üyelerin nitelikleri ve takım performansına yönelik bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde, inovasyon kavramı, amacı, önemi, inovasyon süreci, türleri ve stratejilerine yönelik bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde, otel işletmeleri, yapısı, özellikleri ve temel bölümleri hakkında bilgi verilmiş, otel işletmelerinde inovasyon ve takım çalışmaları bütünleştirilip temel bölümlerde sunulan hizmetler ile ilişkisi araştırılmıştır. Dördüncü bölümde ise büyük ölçekli otel işletmelerinde çalışan beyaz yakalı personellerin, hizmet süreçleri kapsamında takım çalışmalarının inovasyon ile ilişkisini belirlemeye yönelik algılarını tespit edebilmek adına gerçekleştirilen uygulamanın analizi yapıp sonuçları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI

1.1. TAKIM KAVRAMI

Takım sözcüğü günümüzde iş hayatında ve literatürde oldukça sık rastlanan bir kavramdır. Takım denilince baskın olan imaj spor takımları olsa da yönetim perspektifinden bakıldığında iş yaşamındaki takımların popülerliği giderek artmaktadır. Değişen yönetim anlayışı ve yoğunlaşan rekabet ortamında yüksek verim elde etmek ve hedeflerine ulaşmak isteyen işletmeler takım çalışmasına yönelmektedirler. İş yaşamının birçok alanında varlıklarını gösteren takımların işletmelere büyük başarılar kazandırdığını söylemek mümkündür. Takım kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için kavramın kelime kökenine ve farklı araştırmacıların tanımlarına aşağıda yer verilmiştir.

Kavram etimolojik anlamda incelendiğinde Fransızcada gemi donatmak anlamına gelen “équiper” fiilinden türeyen; gemi mürettebatı ve herhangi bir iş için derlenen kadro, donanım anlamına gelen “équipe” kelimesinin dilimize “ekip” olarak girdiği görülmektedir (nisanyansozluk). Dilimizde ekip kavramının tam karşılığı ise takımdır. TDK sözlüğünde takım “görev bakımından birbirini tamamlayan kimselerin topluluğu” olarak genel hatlarıyla tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr).

Baltaş (2013: 7; 2010: 23) takım sözcüğü yerine ekip sözcüğünün kullanımının daha doğru olduğunu savunmuş ve ekibi ortak hedeflere ulaşılması ve görevlerin yapılması aşamasında birbirine güvenen ve yüksek kalitede ürün çıktısı olan insan topluluğu olarak tanımlamıştır. Yazında araştırmacılar tarafından kavramın ekip ve takım olarak iki kullanımında yaygın olarak görülebilmektedir.

Bir takımın, sorumlu oldukları yaklaşım çerçevesinde ortak amaç ve performans hedeflerini, birbirinden farklı ve tamamlayıcı yeteneklere sahip az sayıda çalışan tarafından gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesi şeklinde tanımlayan Katzenbach ve Smith (1998: 68) çalışmalarında bunu bir tanımlamadan çok gerekli bir disiplin olarak

gördüklerini vurgulamışlardır. Diğer bir tanım, takımlar (1) sayıca fazla olmayan çalışanlar tarafından (2) ortak yarar, değerler ve geçmiş ile şekillenen, (3) uzun olmayan özel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulurlar (Weiss, 1993: 14). Bir takım farklı uzmanlık yeteneklerinin karışımını ve etkileşimini gerektiren bir görevi yapabilmek üzere bir araya gelmesi zorunlu insanlar grubudur (Donnellon,1998: 20). Clayton'a (2000: 168) göre takım, uzun zamandır birbirlerine yardımcı olarak çalışan, değişik niteliklerdeki becerilerinin ortak amaçları uğruna birleştiren çalışan grubu olabileceği gibi, bu grup sadece karar vermek için de bir araya gelebilir. Başka bir tanımda takım, belirlenen hedeflere ulaşma doğrultusunda birbirleriyle etkileşim içinde olan ve kişisel öz yönetim ile çalışmasına yön veren iki veya ikiden fazla bireyden oluşan birimdir (Şimşek ve Çelik, 2012: 336).

Araştırmacılar tarafından birçok takım kavramı yapılmış olmasına rağmen ortak noktalar göze çarpmaktadır. Öne çıkanlar, takımların az sayıda üyeden oluşmaları, ortak amaç, hedef ve değerlerin varlığı, belirli bir görevi yerine getirme ve üyelerin becerileri olarak ifade edilebilir. Bu tanımlardan hareketle daha geniş kapsamlı olarak takım çalışması, işletme amaçlarına uyumlu olarak geliştirilen ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda ortak değerler oluşturan birbirini tamamlayan farklı bilgi, yetenek, beceri ve bakış açılarına sahip az sayıda insanın uyumlu çalışması sonucu üretkenliği arttırarak performans hedeflerini sağlamaları biçiminde tanımlanabilir. Ayrıca takımlar işin niteliği doğrultusunda kısa süreli veya uzun süreli (sürekli) olarak yapılandırılabilirler.

İşletmeler rekabet gücünü ve performansını arttırma, yenilikler ortaya çıkarma ve müşteri memnuniyeti sağlama gibi amaçları gerçekleştirebilmek için takımlara ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Üst yönetimin desteği ile takım oluşturulmasına karar verilmesi ve örgütün bu yönde bir yönetim anlayışı benimsemesi takım oluşumunda etkilidir. Rekabet ve üretkenlik gibi avantajların yanında takımlar, çalışanların işyerine bağlılığının artması, güven duygusu oluşturulması, sinerji içinde çalışmaları ve motivasyonlarının artması gibi olumlu sonuçları işletmeye kazandırabilir. Söz konusu bu üye davranışlarının oluşturulması takımın performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Dolayısıyla takımlar, özellikle performansın farklı yetenekleri, karar almaları ve tecrübeleri gerektirdiği durumlarda bireysel ya da daha geniş

organizasyonel gruplarda faaliyet gösteren kişilerden daha üstün performans sergiler (Katzenbach ve Smith, 1998: 23).

1.2. TAKIMLARIN AMACI VE ÖNEMİ

Yaşamak için avlanma, göç etme, korunma, tarımsal faaliyetlerde bulunma gibi insan topluluklarının ortak amaçlar etrafında birleşmesi çok eskilere dayandırılabilir. Ben merkezli yapıda olan insanoğlunun, tek başına yapması güç veya imkansız olan işleri ortaklaşa yapmaları gerektiğinde ‘biz’e dönüşmeleri gerektiği söylenebilir. Göbeklitepe’de günümüzden 12000 yıl önceye ait arkeolojik kalıntılarda görüldüğü gibi insanların beraber yaşamaları amacıyla yerleşim yeri ve tapınak inşa etmeleri için ağırlığı tonları bulan kayaları şekillendirip taşımaları ancak beraber çalıştıklarında mümkün olabilmektedir (Yıldırım, 2016: 19; www.youtube.com). M.Ö. bile örneklerine rastlanan belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanları görmek mümkündür (Baltaş, 2010: 26). Yakın tarihte de iş yaşamında insan olgusunun önem kazandığı, iş verimliliğinde çalışanların üretkenliğini arttıracak metotlar üzerinde durulduğu ve bu doğrultuda takım çalışmalarının önem kazandığı belirtilebilir.

Weiss ve Hoegl (2015: 599-602) takım çalışmalarının toplumsal yayılımını inceleyen çalışmalarında I. ve II. Dünya Savaşları sırasında personel kısıtlamalarının, savaşa katılan personelin kariyerlerini terk etmelerinin takım çalışmasının toplumsal biçimde yaygınlaşmasını sağladığını ve savaştan sonra takım çalışmasından uzaklaşma eğiliminin Hawthorne araştırmalarının açıklanmasına kadar sürdürdüğünü analiz etmişlerdir. Amerika’da Western Electric fabrikasında Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları yönetimde hakim olan Taylorist, Fordist (Klasik Yönetim Kuramı) yaklaşımdan uzaklaşıp, İnsan İlişkileri (Neoklasik) yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. Klasik yönetim kuramında çalışanlar birer makine gibi görülürken, Neoklasik kuramda çalışanların işyerindeki psikolojik ve sosyal faktörlerinin örgütsel verimliliği daha çok etkilediğini savunmuştur. Neoklasik yaklaşımın savunucuları çalışma ve görevden daha çok işçilere önem verilmesinin olumlu sonuçlar yaratacağını savunmuşlardır (Şimşek ve Çelik, 2012: 196,202; Öncü, 1982: 30). Neoklasik kuramcılar insan davranışları ve ilişkileri, liderlik ve örgütteki grup kavramları üzerinde durmuşlardır. Yaklaşımın gruplar, grup dinamikleri gibi

kavramları geliştirmesi ile birlikte bu kavramlar takım çalışması için temel oluşturmuştur diyebiliriz.

Grup kavramı sıklıkla takım kavramı ile karıştırılmakta ve bundan dolayı yanlış kullanılmakta olduğu söylenebilir. Bir sinema salonunda tesadüfen aynı filmine giden insanlar, durakta otobüs bekleyen insanlar birer grup sayılmazlar. Psikolojik bir grup (rgtlerde psikolojik sorunlar üzerinde durulduğundan dolayı grup, psikolojik grup olarak nitelendirilmiştir) etkileşimde bulunan, psikolojik bakımdan birbirini tanıyan ve kendilerini bir grup olarak gören insanlardan oluşur (Schein, 1978: 110). Shaw ise, grubu, “birbirini etkileyen ve birbirlerinden etkilenen iki ya da daha fazla kişiden oluşmaktadır” biçiminde tanımlamıştır (Aktaran Dereli ve Cengiz, 2011: 36). Dolayısıyla aileler, aynı iş yerinde çalışan kişiler, aynı sınıfta okuyan öğrenciler gruplara örnek gösterilebilir. Takım ise birbirini tamamlayan yeteneklere sahip az sayıda kişinin ortak amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelerek yüksek verimli ürün (mal, hizmet, fikir, karar) performansını sergilemesi olarak tanımlanabilir. İşyerindeki kalite takımları, hentbol takımları, üniversitelerdeki akademik takımlar ve hastanelerdeki acil servis takımları takım çalışmalarına örnek gösterilebilir.

Ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmeleri ve yüksek başarı göstermeleri takımları gruplardan ayıran önemli özelliklerdir. Takım ve grup farklılıkları Tablo 1.’de gösterilmiştir. Grupların stn başarılar sağlamaları ancak takıma dönüştüklerinde mümkün olmaktadır (Maddux, 2004: 4).

Tablo 1.1: Takım ve Grup Farkları

Alan	Gruplar	Takımlar
<u>Amaç</u>	İdari amaçlar ile bir araya gelirler.	Amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelirler.
<u>Çalışma Biçimi</u>	Bağımsız çalışırlar.	Birlikte çalışırlar ve birbirlerine destek verirler.
<u>Katılım Düzeyi</u>	Hedeflerin belirlenmesine katılmazlar.	Hedeflerin belirlenmesine katılırlar.
<u>Güven ve İletişim</u>	Görevler açık değildir, diğerlerine güvenmezler, kişisel eylemlerde onay görmezler.	Açık iletişim ve güven ortamı hakimdir. Farklı bakış açıları ve görevler vardır. Problem çözümüne aktif katılırlar.
<u>İş İlişkileri</u>	Değerlere zarar verecek politik davranışlar vardır. Saygılı çalışma ortamı yoktur.	Lider ve üyeler açık ve dürüsttürler. Bilgi paylaşımı ve uzun ilişkiler önemlidir.
<u>Anlaşmazlıkların Çözümü</u>	Anlaşmazlıklarda isteklerin yerine getirilmesi güçtür. Ciddi hasar olduğunda amir çözüm üretir.	Anlaşmazlıkları yeni fikirlerin oluşturulduğu, ilişkilerin derinleştiği fırsatlar olarak görürler.
<u>Karar Verme</u>	Grupla ilgili kararlara katılmazlar, uyuşmazlık beklentileri bir sonuçtur.	Lider üyeleri kendi kararlarını vermeleri için teşvik eder, yetenek ve deneyimlere güven duyulur.

(Dengiz, 2000: 59)

Organizasyonda sadece bir kişinin üstesinden gelebileceği bir iş için takım oluşturmak gereksiz olacaktır. Bilgisayar yazılımları gibi bireysel çalışma ile yapılabilen yani tek bir çalışanın bilgi ve becerisinin yetersiz kalması durumunda, görevi gerçekleştirebilmek için birden çok kişinin bilgi, deneyim ve becerilerini gerektiren görevlerin olması durumunda takımlar oluşturulabilir. Takım çalışmaları çalışanlara, yöneticilere ve organizasyonlara ayrı ayrı yararlar sağlamaktadır. Takımlar paylaşılan sorumluluk sayesinde daha az stres yaşanması ve kendilerini takıma ait hissetmeleri, statülerden çok takıma olan katkıların ön plana çıkması ile takımın başarı ve saygısından alınan hazzın artması, maddi ödüllendirmenin yanı sıra

manevi ödüller ile üretkenlik artışı, kendini gerçekleştirme gibi yararları üyelere sağlamaktadır. Üretkenlik, karlılık ve bağlılığın artışı ile hedeflere ulaşmayı kolay hale getirmesi takımların yöneticilere sağladığı yararlardır. Takımların sağladığı karlılık ve büyüme ile iç ve dış çevrede müşteri ve potansiyel insan kaynaklarını çeken kurum imajı sayesinde işletmenin lider konumuna yükselmesi organizasyona sağladığı yararlardır (Weiss, 1993: 17-19).

İşletmeler çeşitli amaçları gerçekleştirmek üzere takım çalışmalarından faydalanmaktadır. Clayton'a (2000: 168) göre işletmeleri takım kurmaya iten amaçlar şunlardır:

- Ortak çalışma ile sonuç elde etme.
- İşlerin/görevlerin işletme vizyonu ile uyumunun sağlanması.
- Çalışanların bilgilendirilmesi.
- Sorun çözme, karar verme, çatışma yönetimi süreçleri.
- Yaratıcılık ve motivasyonun arttırılması.
- Karın artması.
- Sürekli gelişmeyi ve öğrenmeyi teşvik etme.

Straub'a (2002: 11,12) göre iş yapma yöntemleri ve işletme yetersizliği, işçi çıkarma, insan kaynaklarından daha etkin yararlanma ve rekabet kuruluşları takım çalışmasına götüren unsurlardır. İşletmelerin artan rekabet ortamında takım oluşumuna gitme amaçlarını aşağıdaki gibi de sıralamak mümkündür (Keçecioğlu, 2000: 82):

- Bir problem, fırsat, süreç, proje ve müşteri memnuniyeti çözümleri için etkileşim içinde çalışmak.
- Farklı nicelik ve nitelik yönünden yetenekleri olan çalışanları bütünleştirmek.
- Birbirini tamamlayan farklı yetenek, bilgi, deneyim ve bakış açılarını bir araya getirerek yenilikçi/buluşçu/inovatif çıktılar üretmek.
- Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilerek işe duyduğu bağlılık ve aidiyet ile daha fazla performans elde etmek.
- Zaman ve maliyet yönünden tasarruf elde etmek.

Artan rekabet karşısında çözüm arayan yöneticiler, daha çok ürün verme yeteneği sağlayan, emek maliyetlerini azaltan ve bireylerin işyerine bağlılığını arttıran takım çalışmaları uygulamalarına yönelmektedirler. (Donnellon, 1998:11). Değişimin kaçılmaz olduğu ve kolay olmayan koşul ve ortamlar karşısında etkinliğin devamlılığını ve artmasını sağlamak için işletmeler bu duruma uyum sağlamaya mecburdur (West ve Anderson: 1996, 683). Takımlar çatışmaların yapıcı bir şekilde yönetilmesi ile yaratıcılığı ve yeniliği arttırdığı için işletmeye bu süreci sağlamaktadır. Ayrıca takımlar kendi kararlarını kendileri almakta, uygulamakta ve sorunları çözmektedir (Cianni ve Wnuck: 1997, 108).

1.3. TAKIMLARIN ORTAK ÖZELLİKLERİ

Literatürde ve uygulamada takımların farklı türleri mevcuttur. Hangi sektörde, hangi iş kolunda, hangi birimde ve hangi türde olursa olsun bu farklılıklara rağmen her takımda olması gereken ortak özellikler bulunmaktadır. Takımların oluşabilmesi için iş ile ilgili üye yeteneklerinin ve üyelerin (üye sayısının) belirlenmesi, vizyonun oluşturulması, ortak amacın ve performans hedeflerinin belirlenmesi bütün takımlarda önem arz eder.

Üye Sayısı: Takımların oluşabilmesi için iki veya daha fazla üyenin olması gerektiği tanımlamalarda da belirtilmişti. Takım oluşumunun ilk koşulu olan üyelerin varlığı kadar sayısı da önemli rol oynamaktadır. Literatür incelemelerinde genel kanı az sayıda üyenin olması yönündedir. Üyelerin sayısı arttıkça kendi içlerinde alt birimlere(takımlara) ayrılma oranını arttıracığından takım olgusundan uzaklaşma söz konusu olabilir. Ayrıca takımlarda büyük öneme sahip olan üyelerin karşılıklı etkileşimi üye sayısının çok olması halinde azalabilir. Örnek olarak altmış kişilik bir takım ve on kişilik bir takım düşünüldüğünde çatışmaların yönetimi, müzakere süreçleri, karar alma süreçleri, altmış kişilik bir takımda çok daha zor olabilir. Çok sayıda üyesi olan takımların bir araya gelmeleri, toplantı yapmaları dahi güçleşebilir. Takım davranışlarında olması gereken koşulların fazla üye nedeniyle tam oluşamamasından, takım lideri yönetici görevini üstlenebileceği ve takım hiyerarşik bir yapıya dönüşebileceği söylenebilir. (Adair, 2013:165; Johnson, 1999: 22; Straub, 2002: 13)

Kalite takımları, çapraz fonksiyonel takımlar, proje takımları, kendi kendini yöneten takımlar gibi birçok takım türü vardır. Takımın hangi türden olduğu, takımın yapacağı işin niteliği, üyelerin bilgi, beceri, yetenek ve deneyimleri gibi faktörler kadar üye sayısının da takımın etkinliği açısından önem taşıdığı belirtilebilir.

Yazında araştırmacıların bazıları takımların üye sayısı hakkında net bir rakam aralığı vermişlerdir. Katzenbach ve Smith (1998:70) takımlarda az sayıda üye olması gerektiğinin önemini belirterek, üye sayısı 20-25'ten fazla olan grupların gerçek takımlara dönüşmesinin kolay olmayacağını belirtmişlerdir. Straub'a (2002: 13) göre takımdaki insanların sayısının çok olması anlaşmaya varılmasının, hedefler belirlemenin, kimlik oluşturmanın zorlaşmasını sağlamakta ve ideal olarak takımların üst üye sınırının 12 kişiden oluşmasını öngörmektedir. Eren (2015: 467) ise çağdaş takımların etkililik açısından büyüklüğünün 5 ila 12 kişi arasında değişmesi ve en uygun olarak da 7 kişi civarında olması gerektiğini ifade etmiştir. Eales-White (1998: 36) ise ideal üye sayısının 4 ile 8 arasında değiştiğini belirtmiştir. Bir ekip 2-20 kişiden oluşabilse de etkin etkileşimi sağlayacak azami sayı 12'dir (Dengiz, 2000: 72). Yapılan araştırmalar neticesinde 2 ve 3 gibi az üye sayısı veya 12'den fazla üye sayısının takımın işleyişini bozduğu ve etkinliğini azalttığı doğrultusunda olduğu söylenebilir.

Yetenekler: Takımlarda üye sayısının önemli bir faktör olmasının yanında en az onun kadar önemli olan göreve uygun üye yetenekleridir. Üye yetenekleri bir takımı güçlü yapan becerilerin, doğal kabiliyetlerin ve yeteneklerin bir karışımıdır (Kamp, 2002: 100). Güçlü takımların üyelerinin yetenekleri takım içindeki diğer üyelerin yetenekleri ile tamamlayıcı olmalıdır. Yapılacak işe-göreve uygun yeteneklerin belirlenmesi ve bu becerideki üyelerin seçimi yerinde olacaktır. Tüm bu işi-görevi yapmak için takım kurulduğunda istenen yeteneklerin tamamı bulunmuyorsa veya geliştirilmesi gerekiyorsa bunların tespiti yapıp, üyelerin öğrenme ve gelişmeleri tamamlanmalıdır. Takımlar ortak amaçları ve görevleri başarabilmek için birlikte çalışmaktan sorumluluk duyan bireylerden meydana gelmektedir (Tarcan İçigen, 2008: 8). Takımlar bireydeki becerilerin eksikliğini tespiti ve öğrenme açısından en iyi yapılardan biridir. Çünkü takım üyelerindeki sorumluluk duyguları ve motivasyonun yüksek olması onları öğrenmeye itecektir. Katzenbach ve Smith (1998: 71,72) üyelere (1) teknik veya fonksiyonel yetenek, (2) problem çözme ve karar

verme becerileri ve (3) sosyal becerilerin olması gerektiğini savunmuşlardır. Her üyede olması gereken bu üç yetenekten ilki görev için gerekli teknik yetenekler, ikincisi sorunu algılama ve sorunun çözümü için izlenecek yolda uygulanacak kararları alma ve bunları yürütme, üçüncüsü dinleme, destek verme, eleştiriler yapma, işbirliği yapma gibi sosyal becerilere sahip olmaktır. Efil'e (2005: 157) göre üyelerin farklı yetenek ve becerilere sahip olması yenilikçi olmalarını destekler. Sonuç olarak takımların etkin olabilmesi için gerekli ve birbirini tamamlayıcı teknik ve sosyal becerilere sahip üyelere sahip olması gerektiği söylenebilir.

Ortak Amaçlar: Takımlar belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler. Ülgen ve Mirze'ye (2013: 182) göre amaçlar, çalışmaların neticesinde elde etmek istenilen olup yapılan işleri, çalışmalarını niçin yaptığını, neleri elde etmek için yaptıklarını belirten sonuçlardır. Takımlar ortak amaçları yönetim tarafından sunulan talepler doğrultusunda üyelerin beraberce çalışmaları sonucunda belirler ve üyeler bu ortak amaçları sorumluluk duygusuyla benimser. Amaç takımın hedeflerine ulaşmasında yol göstericidir (Katzenbach ve Smith, 1998: 78.). Bu nedenle anlamlı bir amacın, takımın gideceği yönün ve performans hedeflerinin biçimlenmesini önemli ölçüde etkilediği belirtilebilir.

Lider amacı üyelerle sık sık paylaşır ve üyeler niçin orda olduklarını, niçin o görevi yaptıklarını bilir ve anlar (Eales-White, 1998: 98). Amaçların bilinmesi üyelerin tümünün aynı heyecanı hissetmesine neden olur (Özbay ve Aslan, 2007: 300). Akgün ve diğerlerinin (2004: 313, 314) yaptıkları araştırmanın geçici takımlarda amaçların açık ve net bir şekilde üyeler tarafından bilinmesinin analizinde yönetimin gerçekleşmesini istediği hedeflerin ve görevlerin anlaşılması, üçüncü tarafların gereksinimlerinin bilinmesi, takım çalışmasının işletmenin hangi amaçlarına yönelik yapıldığının biliniyor olması, sorunların daha seri bir şekilde çözülmesi ve kaynakların etkin kullanılmasının performansa önemli katkılar sağladığı bulgularını ortaya koymuşlardır. Takımda istenilen başarı için sadece amacın açık ve net olması yetmez, üyelerin performansını geliştirici ve zorlayıcı, üyelerde coşku uyandıran niteliklerde bir amacın belirlenmesi de takımın başarılı ve verimli olmasını sağlar (Baltaş, 2010: 27).

Takım amaçlarının diğer amaçlardan daha üstün olması sağlanmalıdır. Bazen çalışanların bireysel amaçları ön plana çıkmakta ve bunun sonucunda takım

atmosferinden uzaklaşmaktadır (Topaloğlu ve Aydın, 2005: 108). Böyle bir durumda beraberce hazırlanan amaca bağlı ve sorumluluk duygusuyla hedefleri gerçekleştirmeye yönelik takımın çıkarları ön planda olmalı, aksi halde takımın dağılması için zemin hazırlanmış olduğu söylenebilir.

Vizyon: Takım, neye ulaşmak istendiğini ortak bir vizyon ile belirlemelidir. Takımlarda oluşturulacak vizyon kişisel ve organizasyonel değerlere göre şekillendirilmelidir (Demir ve Çavuş, 2009: 127). Vizyon, ileride varılması ve olması istenilen bir durumun ifade edilmiş şeklidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 177). Ortak vizyonun, takımın hedeflerini içinde barındırdığından bu hedeflere odaklanmayı sağlamakta ve üyeleri işbirliği içinde çalışacakları hedeflere yönlendirmekte etkili olduğu belirtilebilir.

Belirsiz bir vizyon, üyelerin ne için çalışmalarını yaptıkları düşüncesinin net olmamasını sağlar (Baltaş, 2010: 29). Dolayısıyla vizyon açık ve net olmalıdır. Lider vizyonunu açık ifadelerle üyelerle paylaşmalıdır. Üyeleri hedeflere yönlendirmede motive eden, amaçlarla uyumlu bir vizyon takımların performans isteklerine ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

Performans Hedefleri: İşletmelerdeki zorlu performans hedeflerinin varlığı takımlara ihtiyaç duyulmasını sağlayabilir. Bu hedefleri gerçekleştirebilmek için bir takım kurulması veya çalışma grubunun takıma dönüştürülmesi gerekebilir. Belirledikleri ortak bir anlayış çerçevesinde işbirliği ve uyum içerisinde hareket eden ekipler, tüm üyelerin tek başlarına gerçekleştirebileceklerinin toplamının çok fazlasını gerçekleştirirler (Straub, 2002: 123).

Takımlar hedeflere ulaşmak için amaçlar belirler ve bu amaçlar etrafında hedefe yönelir. Takımın hedefler belirlemesi ve bu hedefler için zaman yönetimini planlaması gerekmektedir (Allan, 1999: 69). Belirli bir oranda maliyeti azaltmak, yeni ürün geliştirmek, müşteri memnuniyetini arttırmak, lojistiği daha etkin hale getirmek gibi hedefler belirlenerek bu hedeflere nasıl ulaşılacağı planlanır. Performans ihtiyaçlarının belirlenmesi gidilecek yönün belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Belirlenen performansa, takımdaki tüm çalışanların bireysel performanslarıyla eşit olarak katkı sağlaması gerekmektedir. Bireysel hedeflerden çok takım hedeflerine yönelerek disiplinli bir çalışma sergilenmelidir (Yılmaz, 2011: 116, 117). Takıma olan bağlılığın bu çalışmayı desteklediği söylenebilir.

Sorumluluk: Takım üyelerinin ortaya çıkardığı sinerjinin oluşumunda sorumluluk duygusu önemli paya sahiptir. Biz anlayışıyla hareket edip, hedefler doğrultusunda sorumlulukları üstlenmeye hazır ve takımdaki herkese güven duyan üyelerden oluşan takımın başarıya gitmesinin kuvvetle muhtemel olduğu söylenebilir.

Amaç ve hedefler oluşturulduktan sonra sorumluluk duygusu gelişir. Zamanla takımda gerçekleşmesi istenenin (amaç, hedefler ve vizyon) ve bunun için gösterilen çaba ile birlikte karşılıklı sorumluluk duyguları gelişir ve bu da hedefler uğrunda çabayı pekiştirir. Böylece üyeler bireysel ve takım olarak sorumluluk duyarlar. Üyelerin takımdaki rolünün ne olacağını ve işi nasıl yapacağını bilip sorumluluk duyması gerekir (Katzenbach ve Smith, 1998: 88). Bunun içinde takımın hangi yaklaşımı benimseyeceği, üyelere eşit iş paylaşımının yapılması, zaman yönetimi ve iş-görev planlaması yapılmasının gerekli olduğu belirtilebilir. Takımlarda üyeler tüm kararlara aktif olarak katıldığından kendilerini sorumlu tutmaları, göreve ve takıma bağlılıklarını olumlu yönde etkilemekte olduğu söylenebilir.

Her takımda olması gereken özellikler sadece üye sayısı ve yetenekleri, ortak amaçlar, vizyon, performans hedefleri ve sorumluluktan oluşmamaktadır. Diğer ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- **Yönetimin desteği.** İşletmenin üst yönetimi takıma yetki ve destek verir (Weiss, 1993: 16). Organizasyonlarda takımlara gerekli mali ve yönetsel destek verilmeli ve yapılanmanın takım çalışmasını teşvik eden, çalışanları bu yönde güdüleyen bir anlayış benimsemesi sağlanmalıdır. Çalışanları kararlara dahil eden, yenilikçi, esnek ve öğrenen örgüt yapıları takım oluşumunu desteklediği belirtilebilir. Üst düzeyde bir hiyerarşi ve otokratik yönetim anlayışı gibi yapılarda takımların gerekli desteği göremeyecekleri söylenebilir. Ayrıca takım, çalışmasını sürdürme aşamasında gerekli istek ve koşulların yaratılması için liderin üst yönetim ile olan ilişkisi büyük önem taşır (Straub, 2002: 54).
- **İletişim.** Takımlarda etkili bir iletişim, sağlıklı çatışma ve yaratıcılık, bağlılık, saygı, güven ve anlaşmayı sağlayabilir. Böyle bir ortamın yaratılması takımın ortak bir anlayış belirleyerek normlar ve standartlar oluşturmasıyla mümkün olabilir.

- **Karşılıklı bağımlılık.** Birbirini tamamlayan işler yaptıkları için herkesin katılımı olmaksızın görevler yerine getirilemeyebilir. Görevi yerine getirebilmek için üyelerin birbirine bağımlı olduklarını bilmeleri gerekir.
- **Paylaşma.** Devamlı bilgi paylaşımı yapılması işlerin ilerleyişini kolaylaştırmaktadır. Sürekli etkileşim içinde olan üyelerin bilgilerini diğerleriyle paylaşması ile işbirliği ortamının yaratıldığı söylenebilir.
- **Saygı.** Üyeler birbirlerine ve birbirlerinin fikirlerine saygı duyar. Takımdaki farklı düşünceler yaratıcılığı ortaya çıkarabilmektedir.
- **Güven.** İşbirliği yapmak için takımın üyeleri birbirine ve lidere güvenmek durumundadır. Güven ortamının oluşması takım çalışmasının temeli niteliğindedir (Baltaş, 2010: 69).
- **İşbirliği, dayanışma, bağlılık ve ait olma.** Takım çalışmalarının doğası gereği yapılacak işler birbiriyle bağlantılıdır ve bu da işbirliğini gerekli kılar denilebilir. İşbirliği ve dayanışma olmaksızın takım çalışması uygulamaları sürdürülmesinin zor olduğu söylenebilir. Takımla ilgili alınan her karara, belirlenen her hedefe ve amaçların belirlenmesine aktif olarak katılan her üye bunları gerçekleştirme sürecinde de kendini takımın bir parçası olarak tanımladığı ve kendini o takıma ait hissettiği söylenebilir. Yönetimin izlediği politikalar ile de üyelerin motivasyonu arttırılarak kişiler kendini hem takıma hem işletmeye bağlı hisseder. Takımdaki etkin iletişim ve güven ortamının oluşması takıma bağlılığı ve ait olma hissini artırır (İnce ve diğerleri, 2004: 428, 429). Ayrıca çalışanların, üstün veya patronun sözü (emri) üzerine bir iş yapmaktansa ortak alınan kararlarda daha çok motive olup aidiyet duyduğu söylenebilir.
- **Çeşitlilik.** Birbirinden farklı beceri ve bakış açıları olan üyelerin bir araya gelmesiyle heterojen takımlar oluşmakta ve birbirini tamamlayan bu beceriler ile takımların başarı oranının artacağı öngörülebilir.
- **Analiz.** Takım üyeleri kendi performanslarını objektif bir şekilde gözlemler, analiz eder ve eleştirirler. Takımları performans hedeflerine ulaşmasında takım performans ölçüm sistemlerinden yararlanması tüm takımlar için gereklidir (Straub, 2002: 14).

- **Ödüller.** Maddi veya maddi olmayan ödüllerin varlığı üyeleri daha verimli çalışmaya teşvik ederek motivasyonu arttırmayı sağlayabilir. Daha verimli bir çalışma için insan kaynaklarının başarıları ödüllendiren bir sistem oluşturmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Ortak amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla üyelerin belirlenen vizyon ışığında hedeflere yönelmesi için etkili bir iletişimin olduğu ortak bir yaklaşım benimsenmesiyle göreve ve takıma karşı sorumluluk duyan, kendisine, diğerlerine ve takıma güvenen, saygı duyan, kendi bilgisini diğerleriyle paylaşan ve işbirliği içinde çalışan üyelerin kendilerini takıma ait hissedebilecekleri ortaya konulabilir. Takımdaki herkesin katılımıyla sözlü veya yazılı normlar ve standartlar ortak yaklaşımın belirlenmesi ile takımdan beklenen davranışlara şekil verilmesini, takımın amaçlara, hedeflere ve göreve doğru yönelmesini sağlayacağı belirtilebilir.

1.4. TAKIM TÜRLERİ

Literatür incelendiğinde takım türleri ve türlerin sınıflandırılması açısından bir fikir birliğine varılmadığı gözlemlenmiştir. Straub (2002: 21-24) takımları sorun tespit edici, danışılan ya da sorun çözücü takım, politika üretici takım, aksiyon takımı ya da görev gücü, çok amaçlı takım ve özerk takımlar olarak 5 türde sınıflandırmıştır. Katzenbach ve Smith (1998: 316-326) ise yürüten takımlar (yöneten takımlar), tavsiye eden takımlar (görev güçleri, proje takımları, belirli sorunları incelemesi ve çözmesi istenen hesap kontrolü, kalite veya güvenlik takımları) ve üreten takımlar olarak 3 ayrı sınıflandırmayla takımların türlerini belirtmişlerdir.

Eren (2015: 467-470) takımları biçimsel ve biçimsel olmayan olarak ikiye ayırarak biçimsel takımları iki farklı türde sınıflandırılabilceğini öne sürmüştür; (1) dikey takımlar, yatay takımlar, özel amaçlı takımlar, yönetsel bağımsızlığa sahip takımlar ve (2) yönetsel takımlar, karşılıklı işlevsel takımlar, yönetsel bağımsızlığa sahip takımlar, geçici takımlar. Bu sınıflandırma dikkate alınarak takımlar genel olarak biçimsel takımlar ve biçimsel olmayan takımlar halinde sınıflandırılabilir. **Biçimsel olmayan takımlar** örgütün yapısı içinde doğal olarak gelişen yapılanmalardır ve sosyal niteliklidirler. **Biçimsel takımlar** görevleri gerçekleştirmek, hedeflere yönelik işleri başarmak için üst yönetim tarafından kurulması desteklenen takımlardır. Biçimsel takımlar yatay, dikey, özel amaçlı ve yönetsel bağımsızlığa sahip takımlar olarak dört

türde incelenebilir. **Yatay takımlar** organizasyonda aynı hiyerarşik kademededen, farklı yeteneklere sahip çalışanlardan oluşan takımlardır. İşletmede yapılması gereken görev için farklı bölümlerden (departmanlardan) farklı uzmanlık alanına sahip çalışanlar tarafından oluşturulan takım görevi yerine getirdikten sonra dağılırlar. Yatay takımlar kendi içinde geçici takımlar ve komiteler olarak sınıflandırılabilir. **Geçici takımlar** literatürde çapraz işlevsel takımlar, çapraz fonksiyonel takımlar, karşılıklı işlevsel takımlar ve özel görev güçleri olarak da adlandırılabilir. Yaşam süreleri yönünden isim alan geçici takımlar görevi gerçekleştirebilmek için farklı departmanlardaki çalışanların bir araya gelmesiyle oluşturulur ve görev bitince dağılırlar. **Komiteler**, geçici takımlara göre daha uzun süre varlığını gösterebilir. Komite üyeliği, uzmanlıktan çok çalışanların unvanlarına göre kazanılır (Şimşek ve Çelik, 2012: 339). **Dikey takımlar** belirli amaçlara ulaşmak ve görevi yerine getirmek için bir üst ve onun altındaki astları ile oluşan takımlardır. Yazında fonksiyonel alanlarına göre takım ve kumanda takım olarak da isimlendirilmektedir. İşletmelerdeki her bölüm (pazarlama, halkla ilişkiler, insan kaynakları, vb.) birer dikey takımdır. **Özel amaçlı takımlar** önem taşıyan projeler, görevler ve yaratıcılık gerektiren işlerle ilgili oluşturulan takımlardır. İşletmelerde yeni ürün geliştirme yönünde oluşturulan takımlar özel amaçlı takımlara örnek gösterilebilir.

Elma (2004: 202) özerk çalışma takımı, öz-yönetimli takım, yetkilendirilmiş-güçlendirilmiş takımlar, sorun çözme takımı, kalite takımı ve fonksiyonel çalışma takımları gibi takım türlerini (1) özerk ve kendini yöneten takımlar, (2) sorun çözme takımları ve (3) fonksiyonel takımlar olmak üzere üç başlık altında toplanabileceğini ifade etmiştir. Boone ve Kurtz (2013: 290, 291) iş takımları, problem çözme takımları, kendi kendini yöneten takımlar, çapraz fonksiyonel takımlar ve sanal takımlar olmak üzere beş türde takımın varlığını belirtmişlerdir.

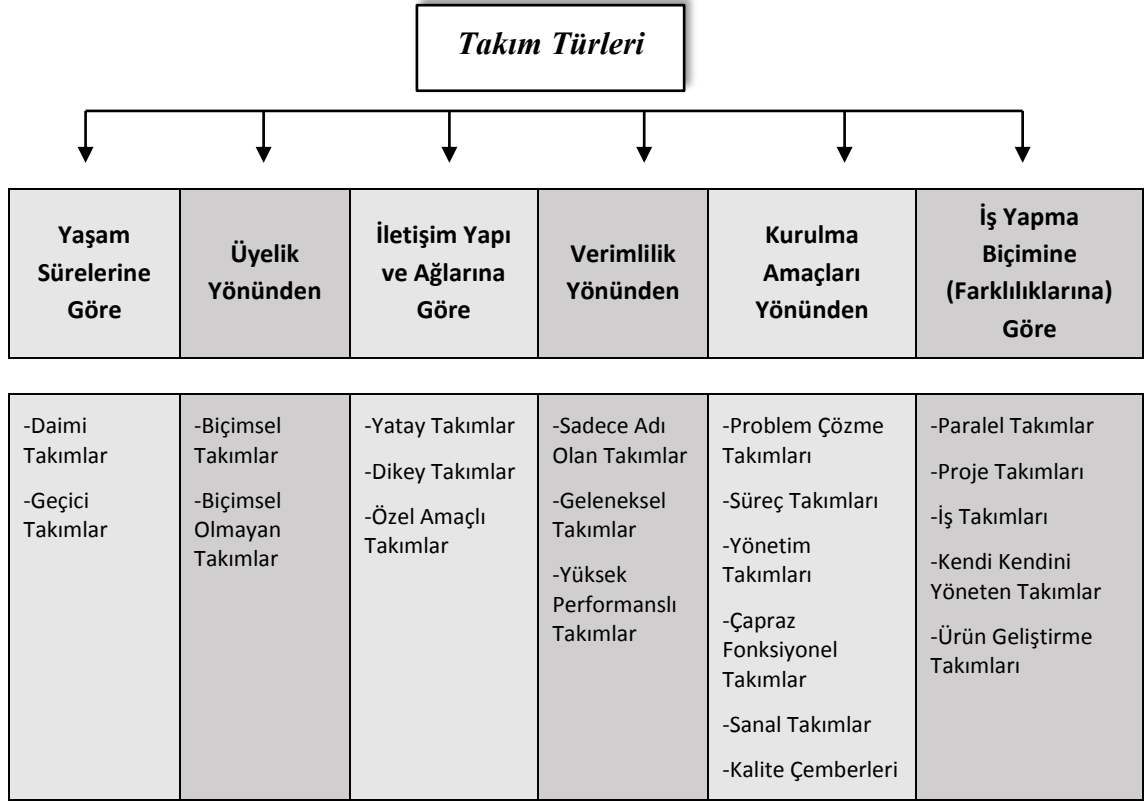
Keçecioğlu (2000: 90-124) takımları iş takımları, bütünleştirme takımları, yönetim takımları, içerilme takımları ve iyileştirme takımları beş kategoride sınıflandırmıştır. **İş takımları** organizasyonun temel işlerini yerine getirir. **İçerilme takımlarına** örgütteki bütünleştirici ve yönetim rollerini gerçekleştirebilmek için yetki ve sorumluluk verilir ve bu yetkiyle takımlara üye bulmak, eğitim planı ve ödülleri belirlemek gibi işleri yerine getirirler. **İyileştirme takımları** örgütün performansını iyileştirme amacı taşır. Kalite takımları, süreç takımları, problem çözme takımları ve

yeni yaklaşım yaratan-uygulayan takım türleri iyileştirme takımlarına örnek olarak verilebilir. **Yönetim takımları** ise örgüt içindeki takım liderlerinden veya bölüm yöneticilerinden oluşur; her ikisini içerdiği taktirde ise çapraz işlevli yönetim takımı adını alır. Yönlendirme, örgütsel kararlar alma ve performansları izleme gibi fonksiyonları yerine getirirler.

Literatür incelendiğinde son yıllarda organizasyonların uluslararasılaşması yani küreselleşmesi ve teknolojik altyapıların gelişmesi ile birlikte değişen iletişim ağları ve diğer ilerlemeler neticesinde yeni takım türleri olan sanal takımlar ve çok kültürlü takımların ortaya çıktığı görülebilir (Yeşil, 2011: 64).

Yazındaki araştırmacıların takımların farklı türlerini araştırması ve farklı sınıflandırılmaya gitmesi sonucunda takımları Şekil.1'deki gibi süreleri yönünden, üyelik yönünden, iletişim yapı ve ağlarına göre, verimlilik yönünden, kurulma amaçlarına göre ve iş yapma biçimlerine göre sınıflandırarak bu başlıklar altında gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 1.1: Takım Türleri Sınıflandırılması Literatür İncelemesi



(Straub, 2002: 21,22,23,24; Katzenbach ve Smith, 1998: 316-326; Eren, 2015: 467-470; Elma, 2004: 202; Boone ve Kurtz, 2013: 290-291; Dönmez, 2015: 226; Şimşek ve Çelik, 2012: 339; Donnellon, 1998:265; Kırmızı ve diğerleri, 2013: 475)

Literatürde daha çok kâr amacı güden işletmeler incelense de bunlardan farklı olarak sağlık sektöründe, askeri kurumlarda, eğitim bilimlerinde, akademik kurumlarda ve diğer sosyal kuruluşlarda takım çalışmaları yapıldığı görülmektedir (Demirci ve diğerleri, 2006; Karahan ve Yılmaz, 2011; Baltacı, 2015; Hangstrom, 1964; Somech, 2006; Zehir ve Özşahin, 2008; Armağan, 2000; Töremen ve Pekince, 2011).

Literatür incelendiğinde çok sayıda takım türü olduğu görülmektedir. Takımlar en basit şekilde problem çözme takımları, kendi kendini yöneten takımlar, çapraz fonksiyonlu takımlar ve sanal takımlar olmak üzere dört grupta sınıflandırılabilir (Robbins, 2001: 259-260; Boone ve Kurtz, 2013: 290). Bu başlığın devamında literatürde en çok incelenen bu takım türleri daha detaylı ele alınacaktır.

1.4.1. Problem Çözme Takımları

Bir insanın tek başına çözemeyeceği ve birden çok kişinin bilgisi ile çözümü mümkün olan problemler karşısında problem çözme takımları kurulması yararlı olacaktır. Problem çözme takımlarının üyeleri, çoğunlukla meslektaş veya aynı departmanda faaliyetlerini yürüten ve sayıları en az beş en çok on olan gönüllü çalışanlardan oluşur (Efil, 2005: 161, 173). Bu takımlar düzenledikleri toplantılarda iş ortamı, kalite iyileştirme gibi konularla ilgili sorunların nedenleri ve çözümleri üzerinde tartışarak buldukları önerileri yöneticilerin onayına sunarlar. Yani problemlere ilişkin kurulan bu takımlarda üyeler hep birlikte çalışma şekilleri ve yöntemleri hakkında tartışıp fikirlerini söylerler. Söz konusu olan bu özelliklerinden dolayı problem çözme takımları çalışanlara söz söyleme serbestisi tanıyan ve tam personel katılımı isteyen işletmelere doğru gidilmesinde atılmış bir adımdır (Eren, 2015: 470; Öztürk, 1999: 77). Bu uygulamaların en bilinen örneği *kalite çemberleridir* denilebilir. Yüksek performans, karlılık artışı ve katılıma olan katkıları ile bilinen kalite çemberleri Toplam Kalite Yönetimi anlayışında sürekli gelişmeyi sürdürmek için ilk olarak Japonya'da kullanılmıştır (Özbay ve Sarıışık, 2015: 710). Kalite çemberleri bir işletmede verimlilik, etkinlik, kalite gibi problemleri tartışmak, çözümlenmek üzere gönüllü olarak bir araya gelen az sayıda çalışandan oluşan topluluktur (Bayazıt, 1996: 97). Kalite çemberlerinin amaçları takımlar kurarak üyelerin katılımlarını sağlamak, motivasyonlarını arttırmak, eğitimler ile beceri ve bilgilerini geliştirmek, iş tatmini ve aidiyet duygularını oluşturmak; işletmede verimliliği, karlılığı ve kaliteyi arttırmak ve maliyetleri düşürmektir. Kalite çemberleri problem çözme takımları gibi kısa süreli değil, sürekli olarak varlıklarını sürdürürler (Özbay ve Sarıışık, 2015: 711, 712).

Problem çözme takımlarında, sorununun çözümü için düzenli yapılan toplantılarda herkesin kararlara katılımı ve fikrini beyan etmesi ile çalışanların sosyopsikolojik beklentilerinin karşılanması ve işletmeye sürekli iyileştirme, geliştirme, karlılık, verimlilik, etkililik gibi yararlar sağladığı söylenebilir. Problem çözme takımları çalışma yöntemlerinin düzenlenmesi ile kendi kendini yöneten takımlara dönüşebilmektedir (Eren, 2015: 470).

1.4.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kendi kendini yöneten takımlar kalite çemberlerinin daha gelişmiş ve kurumsallaşmış bir biçimi olarak değerlendirilmekte ve sosyo-teknik yaklaşıma dayanmaktadır (Temel, 2004: 414; Vergiliel Tüz, 2001: 124). Kendi kendini yöneten takımlar iş süreçlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu, işleri planlama, karar verme, kontrol, iyileştirme, problemleri çözme gibi otokontrol özellikleri olan, yönetici ve denetçiye ihtiyaç duymayan, az sayıda, farklı yeteneklere sahip çalışanlardan oluşur (Baransel, 2004: 21). Literatürde kavramın kendi kendini yöneten takımlardan farklı olarak otonom takımlar, öz yönetimli takımlar, özerk takımlar, yetkilendirilmiş-güçlendirilmiş takımlar, yönetsel bağımsızlığa sahip takımlar olarak da kullanıldığı görülebilmektedir.

Burada 'kendini yönetme' kavramından kastedilen çalışanların aynı zamanda kendisinin yöneticisi olarak yani otokontrollü çalışmasıdır. Görevler ve karar verme otoritesi bir üye ile değil tüm takım üyeleri tarafından gerçekleştirilir (Temel, 2004: 124, 127). Takımın kendi kendini yönetmesi sonucunda takımın lideri yoktur ya da başka bir ifade ile takım birçok lidere sahiptir. Takımdaki herkes aktiftir ve bir dereceye kadar liderlik özelliği taşır. Buradaki liderlik anlayışı dönüşümcü liderliktir ve lider 'harekete geçiren gücü' rolünü üstlenir. Katılım duygusu ile hareket eden üyelerin tümü takım başarısına katkı sağlar. Sorumluluğu ve hesap vermeyi paylaşan takım üyelerinin her biri yetki ile donatılmıştır (Weiss, 1993: 119, 120). Takımlar kendi üyelerini seçerek ve statü farkını ortadan kaldırarak hiyerarşiyi düzleştirmektedirler (İnce ve diğerleri, 2004: 431). Kendi kendini yöneten takımlar aynı zamanda bir personel yetkilendirme ve güçlendirme modelidir (İnce ve diğerleri, 2004: 431; Karakaş, 2014: 92).

Bu takımlar tüm takımların sahip olması gereken birbirinden farklı ve tamamlayıcı üye yetenekleri, ortak amaç ve hedefler, ortak ve bireysel sorumluluk, paylaşılan vizyon, etkili iletişim gibi özellikleri barındıran ve bunlardan farklı olarak paylaşılan liderlik, güçlendirilmiş takım, özerklik, içeriden kontrol, esneklik, yalınlık ve sürekli iyileştirme (kaizen) özelliklerine sahiptirler (Baransel, 2004: 22-25).

Takımlar bir misyon ile kurularak daha sonra normlar geliştirirler. Üyelerin hepsi kaynak kullanma, uygulama, değerlendirme ve bunun gibi işlemlerde takım olarak yetki kullanırlar. Yetki ile donatılmış bu takımların üst yönetimin katılımı ile

oluşturulması ve gelişimi için eğitimlerin verilmesi gereklidir. Bu takımların, çalışanları beraber çalışmayı teşvik etmesi, yaratıcılığın ve yeteneklerin artması, liderlik davranışlarını cesaretlendirmesi, işletmede insan kaynaklarının etkinliğinin artması, iletişimin artması, maliyetlerin azalması, verimliliğin artması, çalışma kalitesi ve etkinliğin artması gibi yararları bulunmaktadır (Vergiliel Tüz, 2001: 125-129).

1.4.3. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar

Karşılıklı işlevsel ve çapraz takımlar olarak da adlandırılan çapraz fonksiyonlu takımlar farklı bölümlerde çalışan kişilerin bir araya gelmesi ile oluşur. Mühendislik, pazarlama, imalat gibi farklı bölümlerden kişilerin üye olduğu takımlar çapraz takımlara örnek gösterilebilir (Koçel, 2001: 492). Üyeler farklı bölümlerden ancak aynı hiyerarşik düzeyden seçilir. Çapraz fonksiyonlu takımlar işletmeler tarafından, bürokratik yönetim anlayışı içinde faaliyetlerin daha nitelikli ve çabuk gerçekleşmesi, ilerlemesi için tercih edilebilmektedir (Elma, 2004: 203).

Farklı bölümlerle ilişkili olan kalite, maliyet, ürün geliştirme ve benzeri konular üzerinde çalışmaktadırlar. Farklı bölümlerden donanımlı üyelerin seçimi ile üyeler takım normları oluşturarak sorumluluk duygusuyla hareket edip, düzenli olarak yapılan toplantılarda kararlar almaktadırlar (Keçecioğlu, 1998: 6). Çapraz fonksiyonel takımlar genellikle özel problemler ve projeler üzerinde çalışırlar ve daimî süreli olarak da faaliyetlerini sürdürebilirler. Takımların, çalışmalarıyla ilgili farklı uzmanlık türleri, farklı bakış açılarının bir araya getirilmesi, müşteri odaklı düşünme ve yaratıcılık en belirgin özelliklerindedir (Boone ve Kurtz, 2013: 291).

1.4.4. Sanal Takımlar

Günümüzde ortak bir çalışma yapan ancak fiziksel olarak farklı yerlerde bulunan kişilerin takım çalışması yapması gelişen teknolojiden faydalanılması halinde yani sanal takımlarla mümkün olabilmektedir. Sanal takımlar, coğrafi ya da örgütsel biçimde farklı konumlarda bulunan, haberleşme ve bilişim teknolojilerinin yardımıyla çalışmalarını yürüterek görevleri yerine getirmeyi amaçlayan bireylerden oluşan bir takım türüdür. Üyeleri değişime uyumlu, hızlı ve yeteneklidir (Ataman, 2002: 88, 89; Kırel, 2007: 96).

Sanal takımların temel özellikleri coğrafi olarak yayılmış olma ve teknoloji aracılığıyla iletişim kurma, ortak bir amacın benimsenmesi ile gerçekleşen işbirliği ve koordinasyondur. Bu takımlar geçici süreli takım olarak yapılandırılır ve üyeleri genellikle bilgi işçilerinden oluşur. Üyeler farklı işletmelerde ya da aynı işletmede görev niteliği bakımından çapraz bölümlerde çalışmaktadırlar. Tüm bu özellikleri ile sanal takımlar örgütlere esneklik kazandırmakta, konum farkı olmadan insan kaynaklarından etkin olarak faydalanma, üretkenliği, verimliliği ve yaratıcılığı arttırma, rekabet etme, yenilik yapma ve maliyetleri azaltma olanakları sunmaktadır. İşletmelerin iş çevresinin değişimi ile takım çalışmasının buna göre şekil almış türü olan sanal takımlarda etkili iletişim sağlanması için teknolojiden en iyi biçimde faydalanılması gerekir. Üyeler bilgisayar, cep telefonu ve diğer elektronik cihazlardan internet, uydu bağlantıları gibi ağlarla bu amaçla geliştirilmiş yazılımları (e-posta, video konferans, grup iletişimi ve benzeri) kullanarak iletişim sağlamaktadırlar. Takımın doğası gereği yayılmış olan bu üyelerin yüz yüze iletişimlerinin çok az olmasından kaynaklı güven eksikliği ve takımın zor yönetilmesi gibi problemler ortaya çıkmakta ancak örgütlere sağladığı faydalar daha ağır basmaktadır (Yeşil, 2011: 64-68, 81, 85).

1.5. TAKIM OLUŞTURMA

Takım oluşturmanın gerekli olduğuna karar vermek için görevin takım çalışmalarını gerektirecek bir yapıda olması dolayısıyla birden çok kişinin yeteneği ve çalışmasını, yaratıcılığı ve iletişimi gerektiren nitelikte olması gerekmektedir. Üst yönetimin desteği ile oluşturulacak takımın örgüt içindeki yerinin ne olduğu ve görevleri başarabilecek niteliklere sahip kaç kişinin gerektiği sorularının yanıtlanması gerekmektedir. Bu sorulara cevap bulduktan sonra takımın ne kadar yetkiye sahip olacağı ve takım türü belirlenmelidir. Takım için ihtiyaç duyulan hammadde (donanım, para) ve insan kaynakları belirlenip uygun performans koşulları oluşturulmalıdır (Arslan, 2004: 53, 54, 61).

Takım oluşturmasının gerekli olduğu kesinleştikten sonra ilk olarak takımın türüne karar vermek gereklidir. Takım türlerinin her biri farklı rolleri yerine getirir ve farklı yönetim tarzlarına sahiptirler. Bu seçim genellikle üst yönetim tarafından yapılır. Takıma, türünden farklı işlevler yüklenmesi gerekiyorsa takım tiplerini birleştirilmesi

önerilir. Çapraz işlevli yönetim takımları buna örnek olarak gösterilebilir. Takım türü belirlendikten sonra kaliteli takım üyelerinin seçimi takım başarısı için büyük önem taşır (Straub, 2002: 20-27).

Takım türüne karar verirken yapılacak işlerin niteliğinin belirlenmesine ve analiz edilmesine gerek duyulur. Belli bir süre zarfında tek tip ve çok sayıda olan işler için basit çalışma ekipleri, bir işin farklı uzmanlıkların birleşimini gerektirdiği durumlarda çapraz fonksiyonel ekipleri, bir problemin olduğu durumlarda problem çözme ekipleri, işin yenilikçiliği, bağımsızlığı gerektiren bir yapısı varsa kendi kendini yöneten ekipleri oluşturmak gereklidir. Örgüt yapıları takımları destekleyici nitelikte olmalıdır. Otokrasi ile yönetilen örgütler, tek bir kişinin yapacağı görevlere gereksinim duyan örgüt yapıları, yüksek düzeyde hiyerarşinin olduğu örgütler ve iktidarsız, kaosun hakim olduğu örgütler takımların çalışmaları için uygun nitelikleri taşımamaktadırlar (Efil, 2005: 160, 161).

Üyelerin seçiminin (takım türüne göre) üst yönetim tarafından, lider tarafından ve kendi kendini yöneten takımlarda olduğu gibi üyeler tarafından yapılabileceği söylenebilir. Gerekli durumlarda muhtemel üyelerin bulunduğu toplulukta istenilen niteliklerde eleman bulunmuyorsa organizasyon dışından da üye seçilebilir. Verimli takım çalışmasının gereklilikleri doğrultusunda teknik ve mesleki beceriler, takım üyesi olarak çalışma becerileri ve arzu edilen kişisel nitelikler uygun üyenin seçilmesi için gereklidir. Seçim yapacak kişi adayın mesleki becerisini değerlendirebilecek bilgiye sahip olmalıdır. Söz konusu adaydan istenilen uzmanlık becerisinin yanında bununla ilintili başka mesleki ve teknik uzmanlıklara sahip olması seçim nedeni olabilir. Motive olmayan (çalışmak istemeyen, takımın etkisini düşüren), bozucu (yalnızlığı seven, bireyci) insanlar takım çalışmasına yatkın değildirler. Bir futbol takımında tüm oyuncuların kaleci olması halinde takımda denge olmayacaktır. Takımların dengesi için üyelerin farklı takım çalışması becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. İyi bir dinleyici olma, diğerlerinin katkılarına ilave yapma becerisinin bulunması, güven vermesi ve güven duyması gibi kişisel nitelikleri barındırmalıdır (Adair, 2013: 164-170). Baltaş'a (2015: 22, 23; 2016: 15) göre takım çalışmasına yatkın bireyler yüksek duygusal enerjiye, iyimserliğe, hoşgörü ve esnekliğe, işe bağlılığa, başarıma arzusuna, sorumluluğa ve insan ilişkilerinde başarılı olma özelliklerine sahip olmalıdır. Özçelik ve diğerleri (2015: 63) ekibe dayalı yapılarda

seçim sürecinde beş faktör kişilik envanteri, yetkinlik temelli mülakat ve grup tartışmaları yöntemleri ile 'ekibe yatkınlık' yetkinliğini araştırdıkları çalışmalarında 'kendine güven' yetkinliğinin işe alım kararlarında en etkili faktör olduğunu saptamışlardır.

Yapılacak işin ya da görevin takım çalışmasını gerektiren nitelikte olması, üst yönetimin desteği ile takım için gerekli kaynakların sağlanması, yapılacak işin analiz edilmesi, verilecek yetkinin, takım türünün ve üye nitelikleri ile üye sayısının belirlenmesi ile kurulan takımlar performansları bakımından gerçek takımlar olabilmek için gelişimlerini beş aşamada tamamladığı ifade edilebilir.

1.6. TAKIMLARIN GELİŞİM EVRELERİ

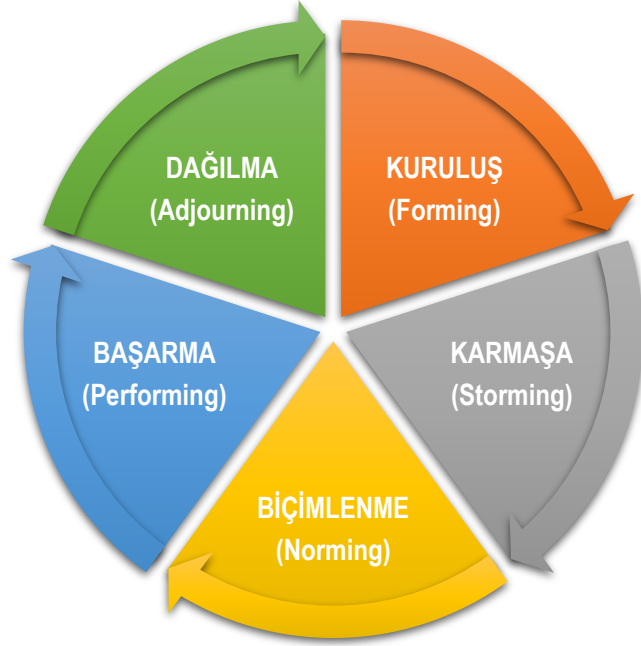
Yeni oluşturulan takımdaki üyelerin takımın amaçlarını ve takım içindeki rollerini kabullenmeleri, birbirlerine alışıp uyum yakalamaları, birbirlerinin farklılıklarını bir değer olarak görmeleri, aralarında yüksek iletişim ve etkileşim geliştirmeleri, takımın vizyon ve hedeflerini benimseyip yüksek performans sergilemeleri, becerileri ve yaratıcılığı ortaya çıkartıp daha çok pekiştirmeleri ve takım ruhunu yaratmalarının ancak gelişim aşamalarının kat edilmesi halinde mümkün olacağı söylenebilir.

Weiss (1993: 30) gelişim evrelerini başlangıç, sahnenin düzenlenmesi, sondaj-deneme, yaratma, üretim ve sürdürme olarak belirtmiş ve bu evrelerin takımın yaşam döngüsünü oluşturduğunu vurgulamıştır.

Literatür incelendiğinde gelişimi içeren çalışmaların çoğunluğunda Tuckmen ve Jensen'in takımların gelişim evreleri hakkındaki çalışmalarından faydalandığı söylenebilir. Dolayısıyla psikolog olan Tuckmen ve Jensen'in, takımların gelişimi ile ilgili görüşleri literatürde bir standart haline gelmiştir (Straub, 2002: 30). Söz konusu yazarların bu gelişim aşamaları 1965 tarihli çalışmalarında ele alınmış ve literatürde farklı yazarlar tarafından bu aşamalar içeriği aynı olsa da farklı isimlendirildiği görülmüştür. Dengiz (2000: 33) şekillendirme, yerine oturtma, düzenleme, uygulama, gözden geçirme/değerlendirme, Keçecioğlu (2000: 48) biçimlendirme, dağıtma/fırtına/karışıklık, modelleme, işletme, Straub (2002: 30-32) şekillendirme, fırtına, standart belirleme, uygulama, erteleme, Eren (2015: 472, 473) kuruluş, karışıklık/karmaşa, biçimlenme, başarıma, dağılma, West-Burnhan (1990: 78)

şekillendirme, harekete geçirme, norm belirleme, ortaya koyma olarak evreleri ele almışlardır. Gelişim dört ve bazen de beş evreden oluşabileceği için literatürde iki şekilde de ele alındığı görülebilir. Çalışmanın devamında gelişim evreleri Şekil 1.2'deki gibi ele alınacaktır.

Şekil 1.2. Takımların Geçirdiği Evreler



Şekil 1.2. Eren'in (2015) çalışmasından uyarlanmıştır.

1.6.1. Kuruluş Evresi

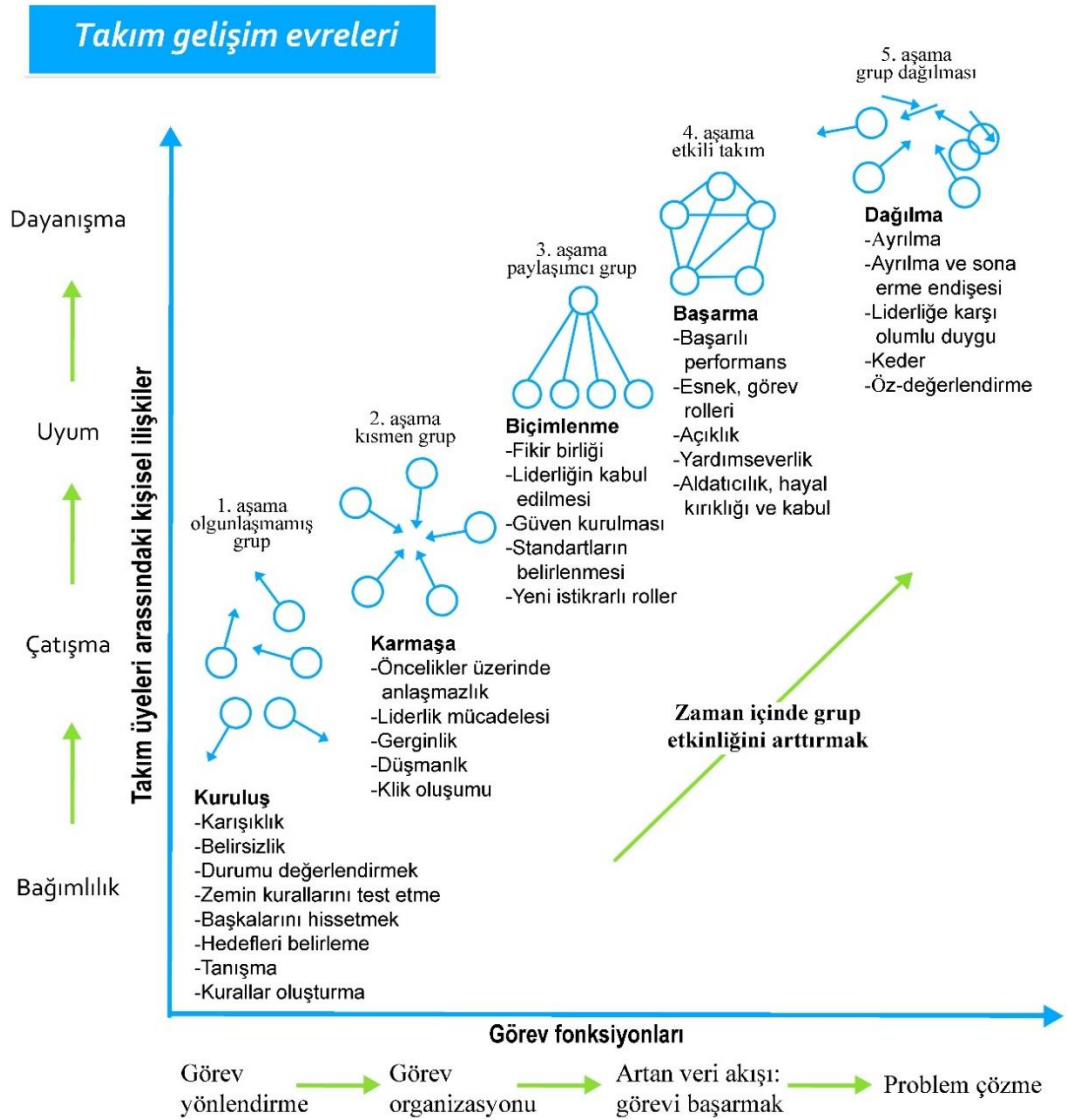
Yeni oluşmaya başlayan takımın geçirmesi gereken ilk evre olan kuruluş evresi üyelerin birbirlerini tanımaları ve diğer üyelerin sahip oldukları nitelikleri öğrenmeleri ile başlar. Şaşkınlık evresi olarak da adlandırılan bu evrede yapılacak görevin veya işin yapılması, başarılı olunması ve hedeflerin belirsizliği konusunda şaşkınlık yaşamaları olağandır. Üyelerin rolleri, sorumlulukları ve ilişkilerinin net olarak bilinmemesi karşılaşılan bir diğer belirsizliktir (Straub: 30, 31).

Belirsizliğin önlenmesi için kişilerin takım içindeki rolleri ve görevleri açıklanır (Ünal, 1998: 6). Üyelerin davranış şekillerinin, görevlerin içeriği ve görevin nasıl yapılacağı belirlenir. Kuruluş evresi, izlenecek yolu belirlemek için temel kurallara,

diğer üyelere ve lideri izleyen üyeler için bağımlılık sürecini ifade eder (Keçeciöğlu, 2000: 48).

Üyeler bu evre süresince liderin otoritesini ve gücünü kabullenme davranışı sergilerler. Liderin yaratacağı ortam ile takımdaki üyeler birbirlerini tanıma fırsatı yakalayıp takıma uyum sağlamaya çalışır ve bu evrede üyelere aidiyet duygusunun gelişimi başlar (Eren, 2015: 472). Sonuç olarak kuruluş evresinde üyelerin tanışması sağlanır, belirsizlikler ortadan kaldırılarak üye kendisinden bekleneni, istenen davranış türlerini, takımda oynayacağı rolü, görev kapsamını ve izlenecek yolu bilerek bağımlılık ve aidiyet duygularının gelişmesine neden olur denilebilir.

Şekil 1.3. Takım Gelişimi



(Tuckman, 1965; 380)

1.6.2. Karmaşa Evresi

Üyeler, kişiliklerinin ön planda olduğu karmaşa evresinde önceki aşamada belirsizliklerin ortadan kaldırılmış olmasından dolayı daha bilinçlidirler. Ancak üyelerin kişiliklerinin öne çıkması ile ortaya çıkan çatışmalar bu evrenin en belirgin özelliğidir (Eren, 2015: 472). Hedef, strateji ve politikalar üzerinde ortak bir fikir birliği içinde olunmaması anlaşmazlıklara yol açar. Anlaşmazlıklar da tartışmalara yol açmaktadır. Çatışmaların lider tarafından pozitif yöne yöneltilmesi takımın işleyişi ve ilerleyişi açısından kritik önem taşıdığı belirtilebilir. Kişilerin birbirlerinin fikirlerine saygı duyması, bağlılık hissetmeleri ve takım ruhunun oluşturulması için stratejiler geliştirilmelidir. Liderin üyeleri yapıcı tartışmalara yönlendirmesi ile farklılıklardan faydalanarak yaratıcılığın ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi mümkün olmaktadır (Işık, 2014: 14).

Takımdaki anlaşmazlıklar sonucunda sert eleştiriler, düşmanlık ve kutuplaşma oluşabilir. Bu evrede söz konusu istenmeyen bu davranışlar ve çatışmalar olumlu yönlendirilmezse yaratıcılık azalacaktır. Hatta bunlarla başa çıkılamadığı takdirde takım dağılabilir (Tuckman, 1965: 385). Karmaşa evresinde lider üyeleri güdüleyerek takımda aktif katılım sağlanması, farklı fikirleri ve yaratıcılığı ortaya çıkaracak tartışma ortamı yaratması ve çatışmaların pozitif yönde neticelendirilmesi faydalı olacağı ifade edilebilir.

1.6.3. Biçimlenme Evresi

Biçimlenme aşamasında birlik ve uyum ortamı yaşanmaktadır. Liderin kabullenilmesi ve üyelerin rol ve görevlerinin benimsenmesi bu aşamada sağlanır. Üyeler arası farklılıklar yok olur ve takım ruhu gelişir. Üyeler arasında etkili iletişim sağlanır. Lider birliğin önemini vurgulamalı, kuralların tam olarak bilinmesini ve benimsenmesini sağlamalıdır. (Eren, 2015: 472). Görevi yerine getirmek isteyen üyeler sorumluluk alırlar. Kural koyma aşaması olarak da adlandırılan bu süreçte üyelerde takıma ait olma hissi gelişir, rollere adaptasyon sağlanır, işbirliği ve uyum gelişir (Griggs ve Louw, 1995: 24).

1.6.4. Başarma Evresi

Takım belirlenen yönetim yapısında ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için görevi başarma arzusundadır. Sonuca ulaşılmasını sağlayacak sorunun çözümü ve karar verme aşamaları kat edilir (Keçecioğlu, 2000: 49). Sorunların çözümü ve görevlerin başarması için üyelerin etkileşim içinde hareket etmesi gerektiği söylenebilir. Güven duygusuyla hareket eden üyelerin başarıların ödüllendirilmesi ile motivasyonları artar. Ayrıca takımda verimliliğin sağlandığı ve yaratıcılığın ortaya çıktığı görülür. Takım üyeleri sağlanan başarılarından haz alır (Gordon, 1999: 66).

1.6.5. Dağılma Evresi

Daimi süreli takımlar hiçbir zaman dağılma aşamasını yaşamazlar. Sorun çözücü takımlar gibi geçici süreli takımlar hedeflere ulaşp görevi tamamladıktan sonra dağılırlar. Sonuca ulaşan takıma yönetim iş ile ilgili kutlama düzenlemelidir. Sürekli değişen ve gelişen bir yapı olan takımlarda üye değişimleri ve yeni üyelerin dahil olması ile takımın kimyası bozulur. Bu durumda bulunduğu evreden önceki evreye götürebilir (Straub, 2002: 32, 33).

1.7. TAKIM DİNAMİKLERİ

Takımlar çok çeşitli düşünceleri olan üyelerden oluşmaktadırlar. Dolayısıyla bu heterojen yapıda, takım dinamiğinin harekete geçirilmesi ile söz konusu bu farklılıklardan yarar sağlamak amaçlanmaktadır (Demir ve Çavuş, 2009: 119).

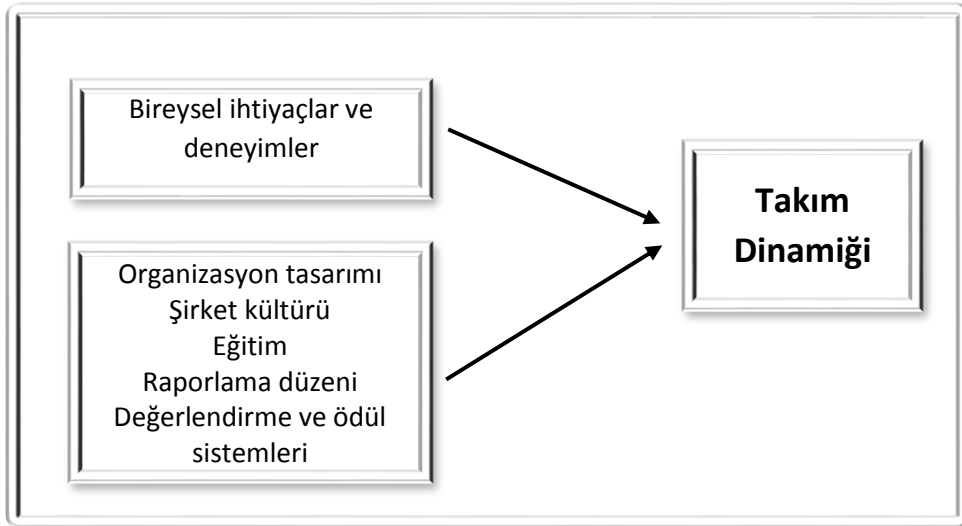
Donnellon (1998: 42) takım dinamiklerini takımın karakteri olarak nitelendirmiş, takım kavramını ise üyelerin birbirine bağımlılığı ve heterojenliği ile ayırt edilen çalışma topluluğu olarak ifade etmiştir. Söz konusu bu bağımlılık ve heterojenlik (üyelerin çeşitliliği) özellikleri de aşağıdaki dinamikleri oluşturmuştur:

- **Kimlik krizleri.** Üyeler ekibin ortak kimliği ile fonksiyonel kimlikleri arasında kalma durumlarını yaşayabilirler.
- **Karşılıklı bağımlılığı yürütmenin koşulu.** Bağımsız yapıdaki üyelerin karşılıklı bağımlılığı öğrenmesi gerekmektedir.
- **Yetki farklılıklarını uyumlu hale getirmenin bir koşulu.** Uyum için yetki farklılıklarının ortadan kaldırılması gereklidir.

- **Sosyal yakınlık potansiyeli.**
- **Çatışmanın kaçınılmazlığı.** Farklı bakış açıları ve çıkarlar sonucu ortaya çıkan çatışmalar takım için önemlidir.
- **Müzakerenin bir koşulu.** Heterojenlik ve karşılıklı bağımlılığın ortaya çıkarttığı çatışmalar sonucu müzakere yapılması gereklidir.

Ekip dinamiklerinin çoğu organizasyonel faktörlerce güçlendirilir. Takım dinamiğini şekillendiren faktörler Şekil.1.4'te gösterilmiştir. Performansın bireysel olarak ölçüldüğü sistemlerde de ekibin içinde çatışma ortamı yaratacaktır. Kişiler böyle durumlarda bireysel performanslarını ön plana alarak ekip arkadaşlarını etkilemeye çalışacaklardır.

Şekil 1.4: Takım Dinamiğine Etki Eden Faktörler



(Donnellon, 1998: 42)

Ekip çalışmasını zorlaştıran dinamikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Baltaş, 2016: 26-31):

- Grup düşüncesi.
 - › Ekibin gücünü abartmak, haklılığı mutlak görmek.
 - › Kapalı fikirlilik.
 - › Aynı olmaya yönelik baskılar.
 - Seçenekleri araştırma yetersizliği.

- Hedef belirleme zorluğu.
 - Kararların risklerini önemsememe.
 - Bilgi toplamayı kolay görme.
 - Yeni bilgiye kapalılık.
 - Başarısızlık karşısında alternatif plan yapmamak.
- Ekibin fazla yaklaşması.
 - Sosyal kaytarma.
 - Sosyal etki.
 - Uyma davranışı.

Grup düşüncesi kişilerin takımdaki uyumu bozmamak için her kararı desteklemesidir. Takımdaki bireylerin fazla yaklaşmaları, yönder olmadan çalışmama, diğerlerinin performansını düşürecek baskı havasının yaratılması ve takım içi kutuplaşma gibi istenmeyen etkiler doğurur. Takımdaki bazı kişilerin diğerlerine göre daha az çalışması ya da işlerini başkalarına yüklemesi ile gerçekleşen sosyal kaytarma performans değerlendirmesinin önemini göz önüne koymaktadır. Takımdaki bir üyenin diğer bir üyenin etkisi altında kalması ile sosyal etki oluşur. Bir diğer dinamik olan uyma davranışı ile birey grubun görüşünü her zaman benimser (Baltaş, 2016: 26-31).

Weiss (1993: 40-46) ise takımın gideceği yönü, takım dinamiklerinin iki itici gücü olan görev dinamikleri ve süreç dinamiklerinin belirleyeceğini ifade etmiştir. İşlerin yürütülmesi ve amaca ulaşılması ile ilgili olan görev dinamiği, takımı hedeflere yönlendiren eylemler yaratır. Süreç dinamikleri ise kişilerarası ilişkiler, iletişim, duygular, sosyal dinamikler ve liderlik gibi unsurlardan oluşarak takımın amaçlarına ulaşılmasını sağlar. Süreç dinamikleri iyi yönetildiği takdirde bağımlılık katılım ve işbirliği gibi üyelerde olması istenen davranışları ortaya çıkarır. Etkili liderin söz konusu bu iki dinamiği dengelemesi gerekir. Lider takımı harekete geçiren dinamiklerin ne olduğunu, nasıl çalıştığını, takıma katkıda bulunacak şekilde nasıl kontrol edileceğini belirlemeli ve bu dinamikleri başarılı bir şekilde yönetmelidir.

1.8. TAKIM ÜYELERİ VE NİTELİKLERİ

Literatür incelendiğinde takım üyelerinin her birinin takım içinde belirli rolü veya rolleri üstendiği görülmüştür. Bu roller güçlü yönleri ile takıma pozitif anlamda değer yaratır. Ayrıca üye rolleri dinamiklerin kontrol edilmesine olanak verir. Belbin'in (2010) araştırmasında üye rolleri aşağıdaki gibidir (Belbin, 2010; Aktaran Toruntay, 2011: 46-52):

- **Uzman.** Dar bir alanda az bulunur beceri derinliğine sahiptirler.
- **Mucit.** Yaratıcılıkları ile buluşlar ve yenilikler üretirler.
- **Girişken.** Heyecanlı ve dışadönüktürler, rahatlıkla bilgi toplayabilirler.
- **İtici güç.** Yüksek motivasyonlu, rekabetçi, risk alan yapılarından dolayı yöneticilikte başarılıdırlar.
- **Orkestra şefi.** Koordinasyon sağlama becerilerine sahiptirler.
- **Uygulamacı.** İş yapma kapasiteleri yüksektir.
- **Analitik.** Problemlerin analizi ve kararların değerlendirilmesinde başarılıdırlar.
- **Takım oyuncusu.** Takımda anlaşmazlıkları engellerler ve motivasyonu arttırarak üyeleri işbirliğine yönlendirirler.
- **Mükemmeliyetçi.** Genellikle içedönük yapıdaki bu kişiler yüksek dikkat gerektiren işlerde, işi takip etme iyidirler. Çalışmalarını titizlikle yaparlar.

Yukarıdakilerden farklı olarak üye rolleri göreve ilişkin ve sürece ilişkin roller olarak iki grupta incelenebilir (Barutçugil, 2004: 292-295; Eren, 2015: 477-479):

- **Göreve ilişkin roller.** Takımın amacına ulaşması için sorun belirleme, analiz ve çözüme yönelik çalışmalara odaklanan rollerdir.
 - › **Bilgi veren.** Talimat, rapor, bilgi ve fikirleri verme, paylaşma.
 - › **Bilgi isteyen.** Öneri isteme, veri toplama, görüş arama.
 - › **Başlatan.** Görevi ortaya atan ve söze nereden başlanıp nelerin ele alınacağını belirleme.
 - › **Standart belirleyen.** Üyelere ilişkin norm ve çalışmaya ilişkin standartlar koyma.

- › **Açıklayan.** Yorumlama, fikir ve önerileri geliştirme, bilgi aktaranın sözlerini açığa kavuşturma.
 - › **Özetleyen.** O ana kadar alınan sonuçları, kararları, ifade edilen düşünceleri tekrarlama.
 - › **Fikirleri uyumlaştıran.** Konu üzerinde alınan fikirlerin değerlendirmesi ile birbirlerine uyumunu sağlama.
 - › **Yönlendiren.** Konuşmaların konu dışına çıkmamasını, konuya yönelmesini sağlama.
 - › **Takıma enerji veren.** Üyelere olumlu geri dönüşler verme, takdir etme.
 - › **Kayıt ve rapor tutan.** Çalışmadaki görüş, karar ve düşünceleri kaydetme.
 - › **Yoklayan.** Tartışmalardan sonra üyelerin belli bir karara ulaşıp ulaşmadığını sorarak yoklama.
- **Sürece ilişkin roller.** Üyelerin etkili iletişimi, işe katılımları, bağlılıkları, dayanışması, güven ve motivasyon ihtiyaçlarına odaklanan rollerdir.
- › **Cesaretlendiren.** Kişinin görüş ve fikirlerini destekleme, sıcak karşılık verme, katkılarından dolayı takdir etme.
 - › **Arabulan, uzlaşan.** Uyum sağlamak için fikir farklılıklarını ve anlaşmazlıklarına çözüm öneren, hatasını kabul eden, davranışını düzenleyen.
 - › **Kapı açan.** Diğerlerinin fikir ve duygularını söylemesini sağlama.
 - › **Gerilimi azaltan.** Espri ile ortamı yumuşatma, ara verilmesini isteme.
 - › **Yüzleştiren.** Davranış kurallarına uymayan kişileri şakayla karışık uyarma. Konu dışında gerginleşen ortamda yersiz eleştirilerin doğru olmadığını belirtme.
 - › **Kibarlık kuralları koyan.** Üyelerden beklenenden farklı davranışların (söz kesme, suçlama, vb.) sergilenmemesi adına normlar oluşturma.

- › **Gözlemcilik yapan.** İşbirliği, dürüstlük gibi olguları gözlemleyip gerektiğinde üyeleri uyarma.
- › **Ortaya çıkaran.** Ulaşılan sonuçları, fikir birliğini/reddini açıklama.
- › **Teşhis etme.** Takım çalışmasının engellerini açıklama.
- › **Pasif üyeleri tartışmaya katma.** Kişiyi düşüncelerini belirtme açısından isteklendirme, konuyla ilgili basit sorular sorma.

Takımlar, üyelerinin benzerlikleri, farklılıkları ve üstlendikleri rollere göre biçimlenirler. Etkin takımlar görevlere ve hedeflere yönelmiş, işbirlikçi, normlara göre davranan ve etkileşim içinde olan üyelerden meydana gelir. Üyelerin özellikleri ve rolleri takım performansını etkiler. Üyeler hem görev hem süreç rollerini oynarlar. Dolayısıyla üyeler birden fazla rol üstlenebilirler (Dengiz, 2000: 72, 74). Takımın etkinliği için bireyler görev ve süreç boyutlarını ve aralarındaki ilişkiyi anlar ve yeteneklerini birleştirirler (Barutçugil, 2004: 292). Üyelerin üstlenmesi gereken rollerin haricinde bulunan, istenmeyen üye rolleri Şekil 1.5.'te gösterilmiştir.

Şekil 1.5. Olumsuz Üye Roller

Geri çekilme	Söz kesme	Saldırıya geçme
Dalga geçme ve alay etme	Rekabet etme	Sıçrayıcılar
Engelleme	Analiz etme ve ad takma	Baskı kurma
Günah çıkarma	Geriye çekilme ve soyutlama	Çekimseler
Baskın davranma	Evet, ama...	Tıkayıcılar
Yardım arama	Şeytanın avukatlığını yapma	Tepeden bakma
Bencillik	Fark edilme isteği	Bit yeniği arama
Özel çıkarları savunma	Her şeye pembe gözlükle bakma	Bölgelere ayırma
At gözlükleri takma	Ortalığı bulandırma	Dayılanma
Ezip geçme	Kullanma	Soğuk davranma
Kulak tıkama	Duygulu sözler kullanma	Dışlama
Onay bekleme	Kişisel itirafçı	Üstünlük isteme
Özel ilgi	Küçümseme	Surat asma

(Eren, 2015: 479, 480; Dengiz, 2000: 77; Barutçugil, 2004: 294; Weiss, 1993: 61, 63; Adair, 2013: 63, 64)

Ortak amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla üyelerin belirlenen vizyon ışığında hedeflere yönelmesi için etkili bir iletişimin olduğu ortak bir yaklaşım benimsenmesiyle göreve ve takıma karşı sorumluluk duyan, kendisine, diğerlerine ve takıma güvenen, saygı duyan, kendi bilgisini diğerleriyle paylaşan ve işbirliği içinde çalışan üyelerin kendilerini takıma ait hissedebilecekleri ortaya konulabilir. Takımdaki herkesin katılımıyla sözlü veya yazılı normlar ve standartlar ortak yaklaşımın belirlenmesi ile takımdan beklenen davranışlara şekil verilmesini, takımın amaçlara, hedeflere ve göreve doğru yönelmesini sağlayacağı belirtilebilir. Takımdaki bireylerin göreve yönelik teknik ve mesleki becerilere; işbirlikçi paylaşımcı ve sorumluluk sahibi olma gibi takım üyesi olarak çalışma becerilerine; uyumlu ve iyi dinleyici olma gibi arzu edilen kişisel niteliklere sahip olması gereklidir. Kısacası takım üyelerinin üstlendikleri rollerle beraber görev için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmaları, takım çalışmasına uygun kişilik özelliklerini taşımaları, takımda uyulması gereken normlara uygun davranışlar sergilemeleri takımın etkinliğini arttırarak hedeflere ulaşılmasını ve başarı elde etmeyi sağlar diyebiliriz (Adair, 2013: 164-170; Baltaş, 2015: 22, 23; 2016: 15; Katzanbach ve Smith, 1998: 71, 72).

Bazı roller belirli kişilik özellikleri ister. Liderin rolü de buna dahildir. Liderin rolü, takımın görevlerini/hedeflerini gerçekleştirmesinde yol gösterici olmak, takımın birliğini devam ettirerek tüm üyelerin katılımını teşvik etmektir. Bu tanımlama takımlardaki tüm liderlik tipleri için geçerlidir. Saygı ve güven takımda bağlılık oluştururken, korku ve boyun eğme ise isteksizce itaati getirir. Dolayısıyla otokratik liderlik takım çalışmalarına uygun gözükmemektedir. Lider direktörlüğünü demokratik olarak uygulamalıdır. Lider takımda koordinasyonun haricinde, üyelerin birbirini tamamlayan çabalarıyla ilerlemelerine yardımcı olarak üyelerin ortak hedefe doğru birlik içinde hareket etmesini sağlar. Lider parçaları bütün yapar. Takım liderinin görev/hedef, takım ve bireyden oluşan sorumluluk merkezi Şekil 1.6'da gösterilmektedir. Bu sorumlulukları yerine getirmede bazı fonksiyonlar önem taşımaktadır. Bunlar planlama, başlatma, kontrol, destekleme, bilgilendirme ve değerlendirmedir. Bu fonksiyonların bir araya getirilmesi liderin rolünü oluşturmaktadır (Adair, 2013: 52, 150, 157, 158).

Şekil 1.6.: Liderin Temel Sorumlulukları



(Adair, 2013: 157)

Liderin takımdaki farklı durumlara ilişkin farklı rolü/rolleri üstlendiği söylenebilir. Clayton'a (2000: 60) göre takım liderinin özdeşleştiği çeşitli roller Tablo 1.2.'de verilmiştir.

Tablo 1.2.: Liderin Takım İçindeki Rollerini

Eğitici	Plan geliştirir, taktikler öğretir, teşvik eder, güçlü yönleri ve gelişme ihtiyaçlarını tespit eder. Eğitim ile güçlü yönler oluşturur. Geri bildirimde bulunur.
Takım kaptanı	Takım oluşturur, bir arada tutar. Üyelere güven verir. Rehberlik eder. Çatışmalara yön verir.
Takım yöneticisi	Takımda karşılıklı güveni geliştirir. Çalışmalarda şevk yaratır, destek verir.
Muhabir	Takım içindeki bilgileri iletir. Takımı başkalarına över.
Politik analist	Organizasyondaki politikaları analiz eder. Stratejiler geliştirir.
Danışman	Üyelerin şikayetleriyle ilgilenir. Çözüm geliştirmelerine yardımcı olur.
Müzakereci	Farklı düşünce tarzlarını bir araya getirir, aracıdır. Kaynaklar için pazarlık eder.
Gladyatör	Destek, kaynak kazanmak için savaşır. Ekibi korumak için mücadele eder.
Avcı	Takım için yeni görev ve iş kaynakları arar.
İnsan kaynakları	Kaynakları tespit eder. Önerilerde bulunur.
Sözcü	Organizasyonu temsil eder.
Dedektif	Problemleri teşhis eder. Sebepleri belirler, çözüm geliştirir.

(Clayton, 2000: 60-61).

İnce ve diğeri (2004: 439-443) çalışmalarında etkin takım liderinin temel niteliklerinin aşağıdaki maddeleri içerdiğini vurgulamışlardır:

- Yüksek performans kültürü yaratmak.
- Değişimi etkili yönetmek.
- Paylaşımçı vizyona sahip olmak.
- Amir-yönetici yerine antrenör lider rolü üstlenme.
- İşe bağlılığı gerçekleştirme.
- İletişim sürecinin etkili yönetimi.
- Güven duygusunu harekete geçirme.
- Etkili takım bilgi yönetimi.

Yazın incelendiğinde liderlik çeşitleri olarak etkileşimci, dönüşümcü ve simbiyotik liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımlarının takım çalışmaları kapsamında incelendiği görülmüştür (Bakan, 2008: 5; Aksu, 2012: 5; Mayatürk Akyol ve diğeri, 2013: 106; Köksal, 2011: 56).

1.9. TAKIM İŞLEYİŞİ

Çalışmada takım işleyişi ile ilgili bu başlık altında işleyişe etki eden takım çalışmasına uygun örgüt kültürü, takımın yapısı ve yönetimi, normlar, karar alma, çatışmalar ve çözümleri anlatılıp, takımların yararları ve sakıncaları ele alınacaktır.

Takım çalışmasına uygun örgüt kültürü

Günümüzde çalışanların yönetime katılması uygulamaları giderek artmaktadır. Söz konusu katılımı teşviğin verimli uygulamalarından biri takım çalışmalarıdır. İşletmelerin bu verimi elde edebilmesi için takım çalışmalarına uygun kültürü oluşturması gerekmektedir. Örgütte bunu teşvik edecek kültürün olması gerekmektedir. Ayrıca yönetim yapısı tekrar şekillendirilmelidir. Takım çalışmasının ana unsuru kişilerdir. Bundan dolayı işletmedeki çalışanlar takım çalışmasına uygun özellikler taşımalıdır. Üst yönetimin desteği de bu yapının oluşmasında büyük rol oynar. Bu kültürün tepeden tabana doğru yayılması açısından önemlidir (Demirci ve diğeri, 2006: 4). Genç (2000: 32-33) çalışmasında takım çalışmalarına uygun örgüt kültürünün oluşturulmasında aşağıdaki özellikleri vurgulamıştır:

- Kültürün değiştirilmesi için vizyon ve değerler belirlenmelidir.
- Üst yönetimin rolü büyüktür. Değişime destek vermeli, takım için gereken fedakarlıklar yapılmalıdır.
- Üst y netimdekiler değişim için rol model olmalıdır. Yeni kültürün değer, beklenti ve davranışlarını kendileri hayata geçirmelidir.
- Örgütün yapısı, insan kaynakları, yönetim anlayışı ve uygulamaları yeni kültüre göre şekillendirilmelidir.
- Değişim ile gelen kültüre uyum için eğitim ve bilgilendirme yapılmalıdır.

Takımın yapısı ve yönetim şekli

Uygun  rg t kültürü yaratılıp takım çalışması uygulamasına geçildikten sonra takımın yapısı ve yönetim şeklinin belirlenebileceği söylenbilir. (Takımın yapısı çalışmanın önceki kısımlarında takımların ortak özellikleri, takım oluşturma, takım türleri ve  ye nitelikleri başlıklarında ele alındığı şekilde ortaya çıkmaktadır.) Kısacası takım, uygun örgüt kültüründe üst yönetimin desteği alınarak, göreve veya işe göre takım türü belirlenmekte ve takım görevleri yerine getirebilmek için ortak olarak belirlenmiş amaç ve vizyon ışığında hedefleri gerçekleştirmek üzere az sayıda üyenin birbirini tamamlayan farklı yeteneklerinin birleşimi ile oluşturulmakta, uygun yönetim anlayışı ile şekillenmekte ve takımın yapısı ortaya çıkmaktadır denilebilir.

Takım lideri farklı yönetim tarzlarını bilir. Bunları duruma göre uygular. Takım yönetim biçiminde etken otoritenin takım üyeleriyle hangi ölçüde paylaşıldığıdır. İnsanlara mı işe mi odaklanıldığı da bir diğer etkidir. Otokratik, bürokratik, demokratik ve seyirci tipi yönetim tarzlarından biri veya duruma göre birkaçı uygulanabilir. Bu yönetim anlayışlarının her birinin olumlu veya olumsuz etkileri olabilir. Demokratik yönetimde “biz” yaklaşımı hakimdir. Lider  ye katılımını özendirir. Ekip ruhu, güven, saygı, yardımlaşma ve işbirliği yaratılır. Danışma ve katılım ön plandadır. Seyirci tipi yönetimde ise lider danışman rolündedir ve takıma yönetsel-idari destekleri verir. Üyeler kendi motivasyonlarıyla çalışırlar ve oldukça başarılıdırlar (Dengiz, 2000: 204-205). Çalışmanın  nceki kısımlarında belirtildiği üzere takım çalışmalarında takım türüne göre genellikle demokratik veya seyirci tipi yönetim anlayışlarının benimsendiği söylenbilir.

Normlar

Takımın işleyişinin bozulmasında üye davranışlarının payı büyüktür. Normlar da buna yönelik olarak üyelerin davranışlarının düzenlemek için takımların benimsediği resmi olmayan kurallardır. Bu normlar nadiren yazılır veya açıkça tartışılır. Çoğunlukla takım üyelerinin davranışı üzerinde güçlü ve tutarlı bir etkiye sahiptir. Takım normları, takımın üretken olup olmayacağını belirlemede büyük rol oynayabilir. Takımlarda normların gelişmesi aslında verimliliğini artırır. Liderler de normların belirlenmesinde ve değiştirilmesinde önemli bir rol oynayabilir ve görevleri kolaylaştırıcı normları belirlemek için etkilerini kullanabilirler. Normların nasıl geliştiğini ve normların neden zorlandığını anlayan lider, takımların karşılaştıkları gerginlik ve problemleri daha iyi teşhis edebilir ve takımın daha etkili davranış kalıpları geliştirmesine yardımcı olabilir. Normlar, başkalarının davranışlarını öngörmek için bir temel oluşturur, böylece grup üyelerinin birbirlerinin eylemlerini öngörmesine, hızlı ve uygun yanıtlar hazırlamasına imkan tanır. Normlarının uygulanması üyelere merkezî değerlerinin ne olduğunu ifade etme şansını verir ve takımın ayırt edici özelliklerini ve kimliğini merkezileştirir. Takımların, bireysel üyelerin her bir eylemini düzenlemeye yetecek zamanı veya enerjisi yoktur. Yalnızca takımda etkin iletişimi sağlamak, görev başarılarını kolaylaştırmak, takım moraline katkıda bulunmak veya grubun merkezi değerlerini ifade eden davranışlar kontrol altına alınabilir. Bu takım ihtiyaçlarını yansıtan normlar, lider veya üyelerin açık ifadeleri, takımın geçmişi içindeki kritik olaylar, öncelik (bir takımda ortaya çıkan ilk davranış biçimi) veya geçmiş durumlardan taşıma davranışları yoluyla gelişecektir (Feldman, 1984: 47-52).

Karar alma

Takımdaki karar verme süreci bütün kişilerin aktif katılımını gerektirir. Söz konusu sürecin etkinliğini lider takımı işbirliğine yönlendirerek sağlamalıdır. Bu aşamada yüksek derecede işbirliği gereklidir. Üyelerin kişilikleri de süreci etkileyen önemli bir unsurdur. Üyeler işbirlikçi biçimde görev-sorumluluk paylaşımını yapıyor ve farklı disiplinlere gereksinim duyuyorsa karar verme süreci düzgün bir biçimde işler. Yöneticiler bu konuda takım üyelerini cesaretlendirmelidir. İşbirlikçi katılım ile verimli tutumlar sergilemeleri teşvik edilmelidir. Takımsal karar vermede farklı yöntemler uygulanabilir. Örneğin Beyin Fırtınası tekniği ile yaratıcı çözümler

geliştirilmesi sağlanabilir ya da Nominal Grup tekniği ile sorunlara çözüm getirilebilir. Bu amaca yönelik uygulanan yöntemlerden çıkan sonuç ortak görüş içerir. Görüş birliği ile karar verilmesi, takımdaki bireylerin hepsinin fikirlerini paylaşmasına imkan tanınması, sonrasında ise nihai kararın ortak onayla alındığını gösterir (Keçecioğlu, 2002: 155-156). Verilen kararlar, tüm takımı etkiler. Karar vermeyi kolaylaştırmak için aşağıdaki gibi normlar geliştirilebilir (Keçecioğlu, 2000: 155):

- Aktif dinleme ve bakış açılarının tartışılması.
- Sistemik süreçlerin izlenmesi.
- Farklı bakış açıları ve bilgilerin aynı düzlemde incelenmesi.
- Bireysel görüşte ısrar etmektense uzlaşmaya çalışmak.
- Tecrübelerden bilgilenmek ve yararlanmak.
- Alınan kararları desteklemek ve uygulamak.

Çatışmalar

Takımlarda işle ilgili görüş ayrılıklarından veya üyeler arasındaki kişisel sorunlardan anlaşmazlıklar yaşandığı söylenebilir. Takım çatışmasının birincil sebebi amaçlar-öncelikler hususundaki tutum ya da görüş ayrılıklarıdır. Diğer nedenler ise kişisel ve kişiler arası sorunlar, farklılıklar ve grubun heterojen yapıda olmasıdır. Heterojen yapıdan kastedilen üye çeşitliliğidir. Çeşitlilik, özendirme, mücadele ve enerjiyi oluşturur. Takımda verimli çalışma ortamının ortaya çıkmasına yol açar. Uygun eğitimler ile farklılıkların açığa çıkması sağlanabilir. Dolayısıyla üyelerin benzersiz özelliklerinin anlaşılması çatışmayı azaltabilir. Uzmanlar çatışmaların takım performansını pozitif yönde etkilediği görüşündedirler. Bu etkiyi ortaya çıkartmak için doğru çatışma türü deneyimlenmelidir. Genel olarak iki çatışma türü aşağıdaki gibidir (Boone ve Kurtz, 2013, 295-296):

- **Bilişsel Çatışma:** Problemlerle ilgili görüş farklılıklarının oluşmasından kaynaklanır. Farklılıkların uzlaştırılması takım performansının yükselmesini sağlar. Üyelerin farklı deneyim ve uzmanlık alanları vardır. Bu da problemler ve çözümler hakkındaki farklı görüşleri ortaya çıkarır. Üyeler bu koşullarda anlaşmazlığa düşer. Bilişsel çatışma farklılıkları irdeleyerek yararlı çözümler oluşturur. Uzlaştırmayı ve gönüllülüğü nitelendirir.

- **Duygusal çatışma:** Bilişsel çatışmanın aksine kişisel anlaşmazlıklardan kaynaklanır. Takımda performansın düşmesine neden olur. Duygusal davranış ve duygusal karşılık verme gibi tepkiler görülür. Düşmanlık, umursamazlık, gücenme gibi sonuçlar doğurabilir. Üyelerin tatminlerini ve bağlılıklarını düşürebilir. Takımın amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmasını engelleyerek performansını azaltır.

Çatışmalar çözüme kavuşturulmadığı takdirde takımın hedeflerini gerçekleştirme sürecine olumsuz etkisi söz konusudur. Uzmanlar çatışmaları çözüme kavuşturabilecek aşağıdaki dört adımı önermektedir (Donellon, 2015: 54):

1. Çatışmanın ana sebebinin tanımlanması.
2. Liderin aktif dinlemeyi cesaretlendirmesi.
3. Çözümün müzakere edilmesi.
4. Üyelere affetmeyi hatırlatma.

Elma (2004: 221-227) çalışmasında, hükmetme (baskı kurma), kaçınma (geri çekilme), uyum (yumuşatma), uzlaşma ve işbirliğinin (tümleştirme) çatışmaları yönetme yöntemleri olduğunu belirtmiştir. Çatışmaların hızlı çözüme kavuşturulması gerektiğinde hükmetme yöntemine başvurulabilir. Çok tercih edilmeyen bir yaklaşımdır. Fazlaca uygulanması üyelere olumsuz duyguları perçinler. Kaçınma yöntemi duygusal patlamaların oluşturacağı sonuçları minimum seviyede yaşanmasını sağlayabilir. Sakıncalı yönü ise anlaşmazlığın çözülmeden sürüncemeye bırakılması sorunların kötüleşmesine neden olabilir. Çatışmada uyumlu davranış gösterilmesi ise o anki durumu yumuşatmaya yöneliktir. Üyeler arasındaki ilişkinin devamlılığı açısından olumlu etkisi olurken, çokça başvurulması halinde bir üyenin taviz veren diğerinin ise bundan yarar sağlayan pozisyonuna gelmesi takımda olumsuzluk yaratır. Bir diğer çatışma yönetimi yöntemi ise uzlaşmadır. Bu yaklaşımda üyeler karşılıklı tavizlerle veya ortak noktalar ışığında birleşirler. Takımdaki ilkeler doğrultusunda uzlaşmaya varılmalıdır. Çatışmaların çözümünde en etkili yöntem işbirliğidir. Sorunları farkına vararak, iyice anlayarak sonuca bağlama, üyelerin kazan-kazan yaklaşımını uygulayarak ortamdan yeni bilgiler edinmesi, üyeler ve takım açısından faydalı sonuçlar sağlanması takımlara sunduğu avantajlardır. İşbirliği ile en iyi çözümün bulunması amaçlanır. Diğer anlayışlardan farklı olarak işbirliği fazla zaman

ve emek sonucu ortaya çıkmaktadır. Takımda karşılıklı güven ve inanç ortamının sağlanması bu sürecin mutlaka olması gereken etkenlerindendir.

Takım dinamiklerinin takım içi çatışmaları tetiklediği söylenebilir. Liderin üyeleri yapıcı çatışmalara yöneltmesi ya da çatışmaları pozitif yöne çevirmesi yenilikleri ortaya çıkartmada etkili olacağı ifade edilebilir.

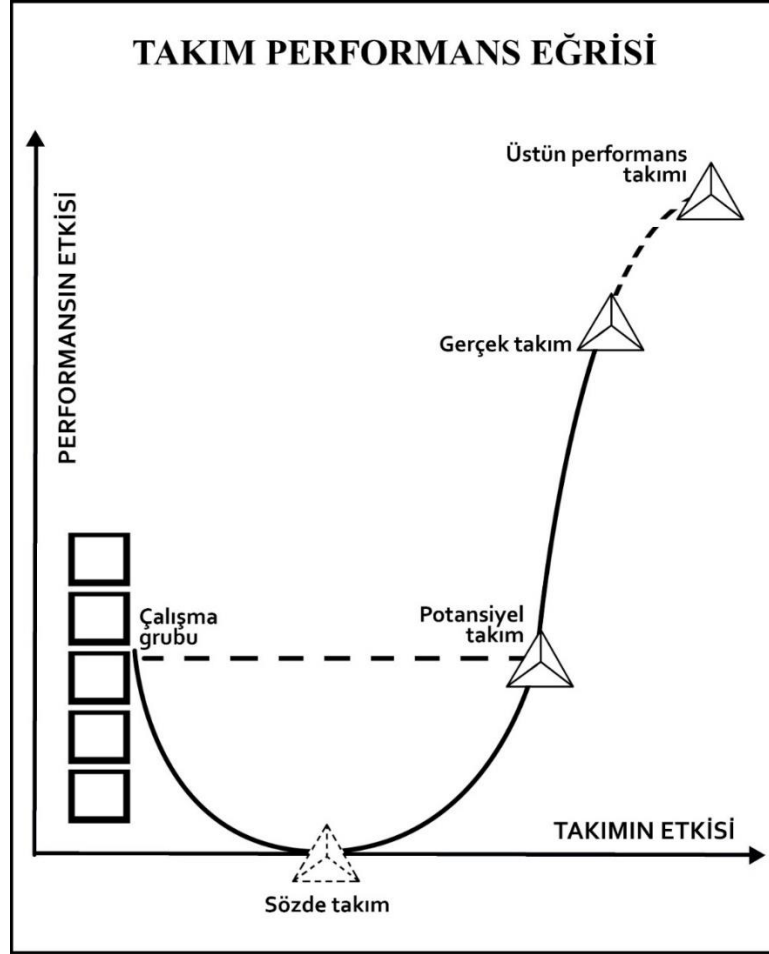
1.10. TAKIM PERFORMANSI

İşletmeleri takım kurmaya iten amaçlardan biri zorlu performans hedeflerini gerçekleştirme olduğu gibi çalışanların performansını en üst düzeyde kullanmasını sağlamak da amaçlardan biridir denilebilir. Takımlar, performansın farklı yetenekleri, karar almaları, tecrübeleri lazım olduğu koşullarda bireysel veya daha büyük örgütsel gruplarda faaliyet gösteren kişilerden daha üstün performans gösterirler (Katzenbach ve Smith, 1998: 119). Bu özelliklerinden dolayı takımların performanslarını en iyi derecede kullanmaları için en önemli olan faktör performans hedefleri belirlemeleri ve bu hedefleri ne düzeyde gerçekleştirdiklerini yani performansın ölçümü adına bir sistem kullanmalarının gerekli olacağı belirtilebilir.

Takımların potansiyel performanslarını kavrayabilmek için Şekil 1.7.'de yer alan performans eğrisinden faydalanılabilir. Şekildeki ilk grup olan çalışma gruplarının performansı içlerindeki en nitelikli kişilerin performansına bağlıdır. Birbirini tamamlayan yetenekleri gerektiren işler bu tür grupların faaliyet alanına girmez. Çalışma gruplarından farklı olarak takım çalışmasını seçen kişiler ortak amaç ve karşılıklı sorumluluk duygularını paylaşırlar. Buna ek olarak çatışmadan doğacak riskleri üstlenir ve kolektif performans hedeflerine odaklanırlar. Sadece adı takım olan, riskleri üstlenmeyen ve performansa odaklanmayan takımlar sözde takımlardır. Bu takım türünde takımın performansı üyelerin bireysel performansından azdır. Bir diğer takım türü olan potansiyel takımlar oluşabilecek riskleri kabul eder ve performansını geliştirmeye çalışırlar. Ancak söz konusu takımlar bazı engellerle karşılaşabilir. Engellerden kurtulmanın yolu performanstır. Bilgi paylaşımı, yeni üye gelmesi, liderin değişmesi gibi etmenler takımların performans potansiyelini artırır. Şekildeki yukarı doğru olan en dik eğri potansiyel ile gerçek takımlar arasında performans artışının en yüksek olduğunu göstermektedir. Gerçek takımlar birbirini tamamlayan yeteneklere sahip az sayıda bireyden meydana gelir. Üyeler ortak amaç ve hedeflere adanmıştır.

Sorumluluğu karşılıklı olarak paylaşırlar. Şekildeki gerçek ile üstün performans takımı arasındaki kesikli çizgiler üstün performans için gerekli istisnai kişisel sorumluluğu ifade eder. Üstün performans takımları gerçek takımların özelliklerine ek olarak birbirlerinin gelişim ve başarılarına sıkıca bağlı olan üyelerden oluşur. Beklenenden daha fazla performans sergilerler (Katzenbach ve Smith, 1998: 119, 120, 125-127).

Şekil 1.7.: Takım Performans Eğrisi



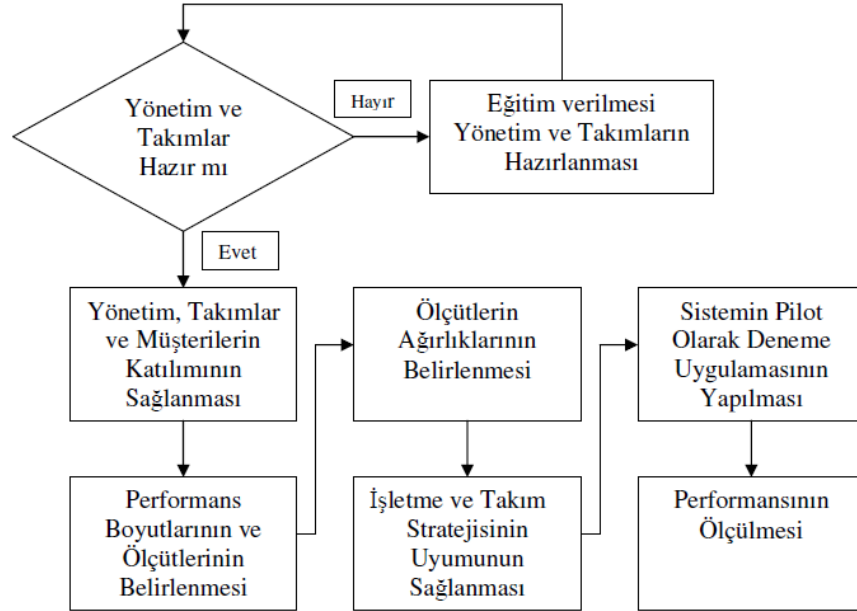
(Katzenbach ve Smith, 1998: 120).

Tarcan İçigen (2008: 19-21), Varan (2010: 9, 10) ve Koparan (2005: 91) çalışmalarında iletişim, işbirliği, takım ruhu, uyum, liderlik, karar verme, heterojenlik, motivasyon, üyelerin bilgi, beceri, yetenekleri ve davranışlarının takım performansına etki eden unsurlar olduğunu vurgulamışlardır.

Kılınç ve Akkavuk (2001: 104-108) çalışmalarında, organizasyonlarda takımların kurulması ve örgüt kültürünün bunu destekleyecek yapıda olması için eğitim ve ifadeler ile takımları teşvik etmesinin yetersiz olduğu; takım çalışmalarını destekleyecek Takım Performans Yönetiminin kurulmasının bir gereklilik olduğunu vurgulamışlardır. Performansa etki eden unsurlar belirlenmeli ve geri bildirim sağlanması amacıyla performans ölçüm sistemleri kullanılmalıdır. Takımın performansının tek başına ölçülmesi yetersiz kalabilir ve sosyal kaytarma gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Bu durumu önlemek için takımın performans hedeflerine ulaşma düzeyi ve üyelerin her birinin bu performansa olan katkılarının bütünlük olarak ölçülmesi ile bu sorun aşılabılır. Performans gözden geçirildikten sonra maddi veya maddi olmayan performans ödüllendirilmesine gidilerek üyelerin motivasyonunun artırılması sağlanmalıdır.

Takım türlerinin çeşitliliği nedeni ile standart bir performans ölçüm sistemi yoktur. Türle göre farklı metotlar uygulanmaktadır (Yılmaz, 2011: 117). Performansın ölçümü için oluşturulabilecek sistem Şekil 1.8.'de görülmektedir.

Şekil 1.8.: Takım performans ölçüm sistemi



(Kılınç ve Akkavuk, 2001: 112).

Örgütlerde takım çalışması kendi başına bir güdüleme aracı olarak kullanılmasının yanı sıra takım üyelerinin isteklendirilmesi için ücret artışı, prim gibi

maddi ve iş tatmini, saygı, statü, ait olma, kariyer olanakları, kişisel gelişim fırsatları, eğitim imkanları, gibi maddi olmayan ödüllerin belirlenmesinin gerekli olduğu vurgulanabilir. Hedefe ulaşan takım, hem bireysel hem takım olarak performans değerlendirilmesi sonucu ödüllendirilir. Bireysel ödüller takım ödüllerinden daha teşvik edici olmamalıdır. Öyle olması durumunda kişi bireysel performansa odaklanarak takım hedeflerine yönelmeyecektir. İki ödülünde aynı derecede teşvik edici olması gereklidir (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 116, 117; Karatepe, 2005: 121; Akın, 2005: 8).

Sonuç olarak takım çalışmasına uygun örgüt kültürü içinde liderin takımı hedeflere yöneltmesi ve aralarında etkin iletişimin olduğu, tamamlayıcı yeteneklere sahip özellikteki takım üyelerinin ortak performans hedeflerini benimsemesi ve bu doğrultuda uyum ve işbirliği içinde çalışması ile elde edilen çıktılarının performans değerlendirmesi sonucu teşvik edici ödül sisteminin uygulanması performans geliştirmeyi olanaklı kılar diyebiliriz.

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

2.1. İNOVASYON KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde literatürdeki kavram tanımlarına değinilecek, inovasyonla ilgili kavramlar açıklanacak ve inovasyonun özelliklerinden bahsedilecektir. Sonraki başlıklarda inovasyon süreçlerine, türlerine ve ilgili stratejilere yer verilecektir.

İnovasyon kavramının kelime kökeni ‘innovatio’ sözcüğüne dayanmaktadır. Innovatio, yenilenmek; değişmek, başkalaşmak anlamı taşıyan ‘innovare’ sözcüğünden türemiştir. Innovare ise içinde, içindeki anlamındaki ‘in’ ile yenileştirmek, yeni hale getirmek anlamlarındaki ‘novare’ sözcüklerinden meydana gelmiştir. Sözcük ilk olarak Fransızca ve daha sonra İngilizcede ‘innovation’ biçiminde kullanılmaya başlanmıştır. İnovasyon kelimesi ilk olarak 1990’lı yıllarda dilimize İngilizce ‘innovation’ kelimesinden geçip Fransızca söyleyişi ile telaffuz edilerek kullanılmaya başlanmıştır (Akalin, 2007: 483, 484).

İnovasyon denilince akla ilk gelen yeniliktir. Türkçe yazının bir kısmında inovasyon yenilik olarak karşılık bulsa da yenilik kavramının inovasyonu açıklamak için yeterli gelmeyeceği belirtilebilir. TDK tarafından kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için Türkçe bir karşılığı bulunmuştur. Güncel Türkçe Sözlüğüne göre inovasyonun eşanlamlısı olarak ‘yenileşim’ kelimesi türetilmiştir. Sözlükte yenileşim, “değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon” olarak tanımlanmıştır (tdk.gov.tr).

Literatür incelendiğinde kavram tanımı hakkında ortak bir fikir birliğinin oluşmadığı görülmektedir. İnovasyon ilk defa Schumpeter tarafından “girişimciye kar getiren ve teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan her şey” olarak tanımlanmıştır (Kılıç, 2013: 13).

Elçi'ye (2006: 2) göre “hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için firmaların ürünlerini, hizmetlerini ve iş yapış yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri, farklılaşmaları ve yenilemeleri gerekir. Bu değiştirme, farklılaştırma ve yenileme işlemi ‘inovasyon’ olarak adlandırılır.”

Nochur (2014: 15) inovasyonu, “bir kuruluşa rekabet üstünlüğü veren yeni bir ürün, hizmet ya da iş yapma tarzı” olarak ifade etmektedir.

Luecke (2011: 3) de inovasyonu, “orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci ya da bir hizmet yaratmak için bilginin sentezi, kombinasyonu ya da somutlaşması” biçiminde tanımlamıştır.

3M firması ise inovasyonu “yeni fikirler artı hareket ve uygulama sonucunda ilerleme, kazanç veya kar” olarak tanımlamıştır (Kelley ve Littman, 2007: 21).

Drucker (2017: 43) girişimcinin özel aracı olarak gördüğü inovasyonu “kaynaklara zenginlik yaratacak yeni kapasite kazandıran bir eylem” olarak nitelendirmiştir.

Damanpour'a (1991; 556) göre inovasyon “firma tarafından yeni fikirlerin üretiminin, geliştirilmesinin benimsenmesi”dir.

OECD ve Avrupa Komisyonu tarafından 2005'te yayımlanan Oslo Kılavuzunun üçüncü baskısında inovasyon; “Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir” olarak tanımlanmıştır (2006, TÜBİTAK; 50).

Keeley ve diğerlerine (2015: 5) göre “(1) İnovasyon (2) uygulanabilir (3) yeni (4) bir teklifin oluşturulmasıdır”. Bu tanımı biraz daha açmak gerekirse;

(1) İnovasyon icat değildir fakat icat içerebilir ve bunun yanında farklı birçok unsuru da gerektirir. Tüketicilerin icada gereksinimlerinin-isteklerinin olup olmadığı, inovasyonun gerçekleştirilebilmesi amacıyla işletme dışındaki çalışma partnerleriyle nasıl bir yol izleyeceği, inovasyon için yapılan harcamaların nasıl geri karşılanabileceği ile ilgili unsurlar bu prosesin içerdiği bölümlerdir.

(2) İnovasyonlar mucitlerine veya kuruma getiri sağlamalıdır. Bu durumda daha sonra farklı inovasyonların yapılmasına fırsat verir. Uygulanabilirlik için olan ilk ölçüt

inovasyonun kendini sürdürebilmesidir. İkinci ölçüt ise inovasyon, sermaye maliyetlerini geri çevirebilmelidir.

(3) İnovasyonda tümünden yenilik içeren az şey vardır. İnovasyonların büyük bir kısmı önceki gelişmeleri dayanak alır. Dünya için yeni olması gerekli değildir. Pazarda veya endüstride yeni olmaları kafidir.

(4) İnovasyonu ürünlerin ötesinde düşünmek gereklidir. İnovasyonlar, iş yapma ile para kazanmanın yeni yollarını, yeni ürün ve hizmet sistemlerini, hatta kurum ve müşteriler arasında yeni etkileşim ve ilişki biçimlerini kapsayabilir.

Avrupa Komisyonu Rekabetçilik Kuruluna göre inovasyonun başlıca özelliklerini aşağıdaki gibi şu şekilde sıralamak mümkündür (Ulusoy ve diğerleri, 2008: 25):

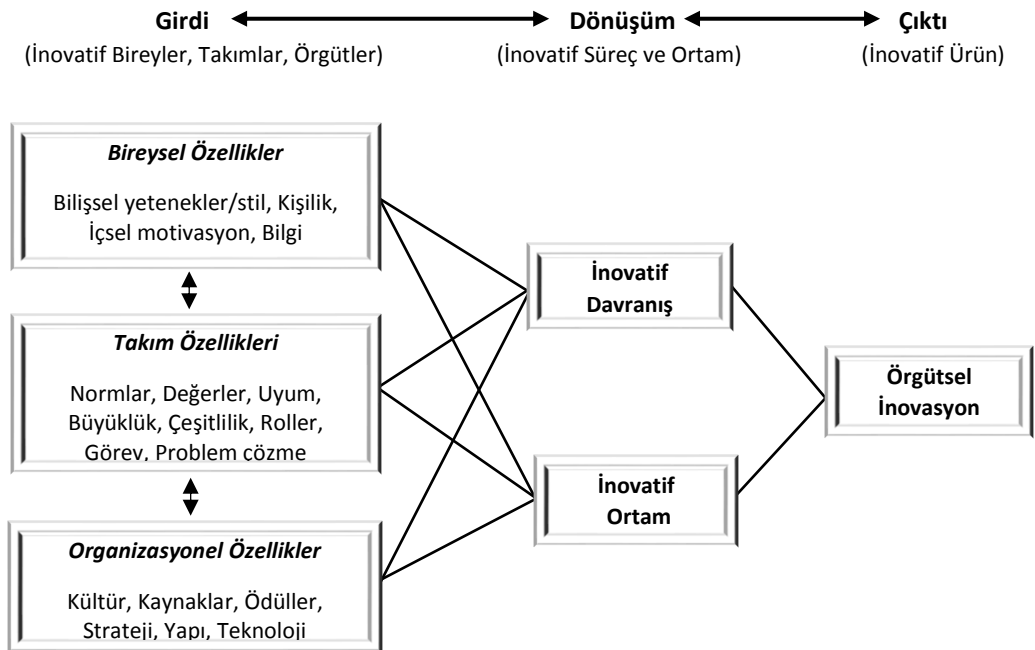
- İnovasyon gittikçe çoğalan bir hızla yayılmaktadır. Gelişmiş bilgi, iletişim ağı ve çoğalan iktisadi, kültürel ve siyasi ilişkiler bu yayılma hızının nedenlerindedir.
- İnovasyon giderek daha evrensel olmaktadır. Dünyanın değişik bölgelerinde aynı inovasyon benimsenebilmektedir.
- İnovasyon teknolojik olarak karmaşıktır. İnovasyon birden çok disiplinin değişik boyutlarının birlikteliği ile şekillenmiştir.
- İnovasyon giderek daha çok yaratıcılık gerektirir. İnovasyonun gün geçtikçe daha çok yaratıcılık gerektirmesinin temel nedeni inovasyonun aynı alanlarda değişik işletmeler tarafından devamlı geliştirilmesi ve inovasyonlar ile küreselleşme arasındaki piyasaya sürüm zamanının kısalmasıdır. Bu bulgular daha yenilikçi olmak için müşteri ve üreticiler arasındaki iletişim ve işbirliğinin önemini belirtmektedir.

İnovasyon süreci yeni bilgi veya fikir ile başlar. Bilgi üretiminde inovasyon var olan bilgiyle yenilerini birleştirir. Bunun getirisi olarak yeni üretim süreçleri kullanılır. Böylece ticari değer taşıyan ürün ortaya çıkar. Ürünün ticari değer taşıması, inovasyonu icattan ayıran en önemli noktadır. İnovasyon, icadın pazara sokularak ticarileştirilmesidir (Johnson ve diğerleri, 2003: 3). Başka bir ifadeyle inovasyon keşfedilmemişin icat edilmesi değildir. Daha önce yapılmamış olanı yapmak veya yapılan başka özellikler eklemektir. Tıpkı icatta olduğu gibi AR-GE ve inovasyonda

karıştırılan kavramlardır. AR-GE yeni bilgiler, ürünler üretir ve bilginin sistematik olarak toplanmasını sağlar. İnovasyon ise bilimsel araştırma, icat, geliştirme ve ticarileştirme gibi uygulamalarla yeni bir ürün ya da üretim süreci oluşturmadaki tüm çalışmaları kapsar. İnovasyon tesadüfen gerçekleşmez. Öncelikle gerekli bilgiler elde edilmelidir. Bundan dolayı inovasyon yalnızca AR-GE'den ibaret değildir. Pazarlama, satış ve üretiminde önemi büyüktür (Elçi, 2006: 21, 22). İnovasyonla karıştırılan bir diğer kavram yaratıcılıktır. Barker'e (2001: 23) göre inovasyon bir süreçtir. Yaratıcılık ise inovasyon sürecini olanaklı kılan yeni fikirler yaratma kabiliyeti ya da tabii eğilimlerin bütünüdür. Yaratıcılık inovasyon getiren (başlıca zihinsel) bir etkinliktir. İnovasyon ise yaratıcılığın cisimsel ya da harici sonucudur. İnovasyonda bir şeyin sadece yaratıcı olması yetmez, aynı zamanda iktisadi ve sosyal bir faydaya çevrilerek ticarileştirilmesi gerekir (Uzkurt, 2010: 37).

Woodman ve diğerlerine (1993: 302) göre yaratıcılık bireysel, inovasyon ise örgütsel seviyede oluşmaktadır. Örgütsel inovasyonun girdileri, bireysel, takımların ve örgütün özelliklerinden meydana gelmektedir. Bu girdilerin inovatif çıktı halini alabilmesi için inovasyonu destekleyen bir kültürün oluşturulması gerekmektedir. Örgütsel inovasyonun yapısı Şekil 2.1.'de gösterilmiştir.

Şekil 2.1.: Örgütsel İnovasyon



(Woodman ve diğerleri 1993: 309).

Yiğit (2014: 4) araştırmasında bu alanda yazılan farklı çalışmalardan elde ettiği bulgular ile inovasyon kültüründe olması gereken özellikleri aşağıdaki biçimde paylaşmıştır:

- Adhokrasi örgüt kültürünün olması. (yenilikçilik, vizyon, yaratıcılık vb. ön planda olması)
- Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi.
- Katılımcı karar verme sürecinin oluşturulması.
- Yöneticilerin açık görüşlü olması.
- Liderin vizyonu kolaylıkla ifade etmesi.
- Riski ve belirsizliği kabullenmenin isteklendirilmesi.
- Rekabetçi ve performansa yönelik bir kültürün olması.
- Takım çalışmalarına önem verilmesi.
- Müşteri odaklılık.
- Başarısızlıktan ders alma.
- Strateji yönelimli inovasyon odaklı olmak.
- Değişim yaratmak.
- Ödüllendirme.
- Çalışanlara bireysel destek sağlanması.

Scott (1997: 338) inovasyon yapmanın, uzun vadeli istikrar sağlamak, hissedarların büyüme hedeflerini yerine getirmek, çalışan mutluluğunu en üst düzeye çıkarmak ve işletmenin sektörün en ön saflarında yer almasını sağlamanın tek yolu olduğunu belirtmiştir. Örucü ve diğerlerine (2011: 62) göre inovasyonun üç amacı vardır:

- ***İşletmenin varlığını sürdürebilmesi.*** İşletmeler çoğunlukla birden çok ürün üretirler. Bu çeşitlilik birden çok pazarda rekabet edebilme güçlüğü doğurur. İleri teknolojiler kullanan işletmelerin dahil olduğu pazarlarda mamul hayat seyri azdır. Bu nedenle yenilik ve değişim kaçınılmazdır. İşletme yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek amacıyla devamlı kendini yenilemelidir.

- ***İşletmenin pazarın lideri olması.*** İşletme tüketicinin tüm istek ve ihtiyaçlarını bilmelidir. Böylece pazara ihtiyaçları giderecek yenilikler sunabilir. Firma liderlik için pazardaki önemli yenilikleri kendisi hayata geçirmelidir. Böylece piyasayı kendi çıkarlarına uygun biçimlendirebilir. Rekabet koşullarını diğer firmalar olmadan belirleme imkânı yakalayabilir.
- ***Karın arttırılması.*** İşletmenin başarısını belirlemede karlılık önemlidir. İnovasyon projelerinin belirli mali külfetleri olur. Böyle projeler başlangıçta karlılığı azaltır gibi görünür. Ancak zaman içinde karlılığı arttırıcı etkisi görünür. Yenilikler başarılı olduğu takdirde maliyetleri düşürür. Üretim sürecini azaltır, performansı, verimliliği arttırır. Bütün bu pozitif ilerlemeler firmanın karlılığını arttıracaktır. Böyle projelerde sabırlı davranmak önemlidir. Çünkü inovasyon çalışmalarında çabuk sonuç almak hemen hemen olanaksızdır. İnovasyonlar uzun zamanda firmaya büyük faydalar sağlayacaktır. Gerek dolaylı gerekse doğrudan karın artmasına önemli derecede yardımcı olacaktır.

İşletmelerin inovasyon yapma nedenleri iki ana kategoride toplanabilir. Birincisi firma içi inovasyon yapma nedenleridir. Bunlar inovatif tanınmak ve bunun devamlılığını sağlamak, tercih edilebilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, karı yükseltmek, yaratıcılığı ön plana çıkartacak örgütsel ortamlar oluşturmak, nitelikli işgörenleri firmaya çekebilmek ve bunların firmada kalmasını sağlamak, iş doyumunu sağlamak ve işgörenleri motive etmek gibi sebeplerdir. İkinci kategori ise firma dışı nedenlerdir. Bu kategori de pazarla ilgili ve sosyal nedenler olarak ikiye ayrılır. Pazarla ilgili olanlar: lider olmak, liderliği korumak, rakiplere karşı teknik üstünlük sağlamak, pazardaki bir ürünün tek satıcısı olmaktır. Sosyal nedenler ise değişiklik beklentileri olan tüketicileri tatmin etmek, firmanın toplumsal yararlılığını kanıtlamak ve kamuoyunda olumlu bir izlenim oluşturmaktır (Özgün, 2009; Aktaran Esen ve Çetin, 2012: 77).

Kaplan (2010: 41-47) ise çalışmasında işletmelerin inovasyon yapma nedenlerini şu başlıklar altında incelemiştir:

- Üretim süreçlerini farklılaştırmak.
- Ürünleri farklılaştırmak.

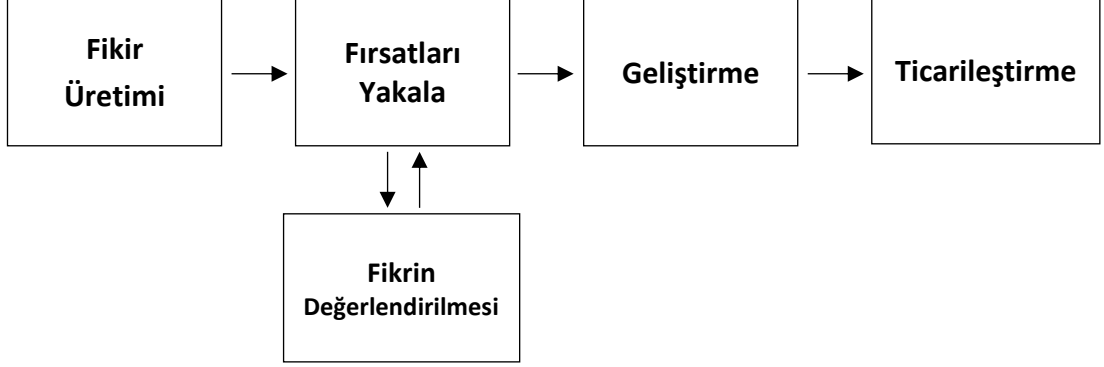
- Ürünlerin sunumunu farklılaştırmak.
- Ürünlerin satış yöntemini farklılaştırmak.
- Yeni pazarlara girmek.
- Pazar payını korumak ya da arttırmak.
- Maliyetleri azaltmak.
- Üretkenliği arttırmak.
- Dağıtım performansını arttırmak.
- Ürün çeşitliliğini arttırmak.
- Yeni ürünlerin pazara çıkma sürecini azaltmak.
- Bilişim teknolojilerine uyum sağlamak.
- Teknolojinin getirdiği değişime uyum sağlamak.
- Ürün kalitesini arttırmak.
- Ürün fonksiyonelliğini arttırmak.
- İnovatif olarak tanınıp, imajı yükseltmek.
- Karlılığı arttırmak.
- Yeni üretim yöntemlerine ulaşmak.
- Çevreci ürün ve süreçler geliştirmek.
- Müşteri portföyünü genişletmek.

2.2. İNOVASYON SÜRECİ

Yöneticiler, bilim insanları ve profesyoneller inovasyonu Şekil 2.2.'deki bir süreç gibi kabul etmektedirler. İnovasyon iki yaratıcı hareketle başlar. Birinci adım olan fikir üretiminde yeni bir fikir ortaya atılır. Bu fikir bazen ticari olmayabilir. Teknik bir açı veya öngörü içerebilir. Çoğunlukla da bir sorun veya fırsat, fikrin elde edilmesinde öncelikli olan nedendir (Luecke, 2011: 4).

Şekil 2.2.: İnovasyon Süreci

İnovasyon Süreci



(Luecke, 2011: 14)

İkinci adım olan fırsatları yakalama aşamasında pazardaki fırsatlar değerlendirilir. Oluşturulan düşünce veya inovasyon fikirlerinin değerlendirilmesi için aşağıdaki sorular yönlendirilir:

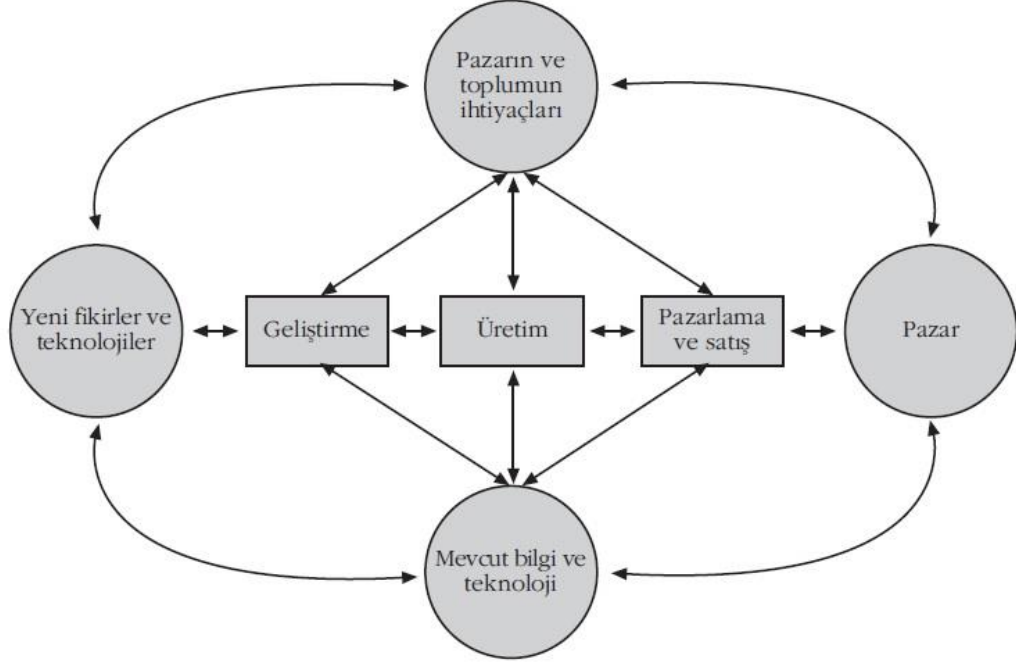
- Fikir işe yarayacak mı?
- İşletme yeterli teknik bilgiye sahip mi?
- Alıcılar için değer veya anlam taşıyor mu?
- İşletme stratejileriyle uyumlu mu?
- Maliyet açısından olumlu bir sonuç yaratıyor mu?

Sorulara verilen pozitif yanıtlar sonrasında geliştirme aşamasına geçilir. Geliştirilen ürünün inovasyon olarak değerlendirilebilmesi için ticarileştirilmesi gerekmektedir. Ticarileştirme bu sürecin son testidir. Ürün ticarileştirildikten sonra değerlendirmeyi müşteriler yapmaktadır (Luecke, 2011: 4-6). Işık ve Keskin (2013: 44) bu süreci “bir fikirden konsepte dönüşen bir prototipin ürün halinde piyasaya sürülmesi” şeklinde özetlemiştir.

İşletme düzeyindeki inovasyon kolay bir proses değildir. Bütün adımlarında önemli geri dönütler vardır. Kişiler, kuruluşlar ve tümünü içine alan çevre komplike etkileşimleri içerir. Tüm bu süreç Şekil 2.3.’teki “Sistemik İnovasyon Modeli”nde görülmektedir. Firmalar bu düzende bulunan aktörlerin (diğer firmalar, müşteriler, tedarikçiler, araştırma kurumları, üniversiteler, kamu kurumları, vb.) hepsiyle ya da

bir bölümüyle etkileşim içinde olurlar. Bütün bu proseslerde faaliyetler birbiriyle bağımlıdır. Fakat her aşamada belirsizlikler vardır. Aynı zamanda her aşama geri bildirim sunar. Böylece pazardan gelen bildirimler ve değişen talepler hareketli bir süreci gerekli kılar (Elçi ve diğerleri, 2008: 29).

Şekil 2.3.: İnovasyon Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörler



(Elçi ve diğerleri, 2008: 29)

Drucker (2017: 48, 50) inovasyonun yedi kaynağını izlemenin gerekli olacağını ifade etmiştir. Bu yedi kaynak güvenilirlik sırasına göre aşağıda özetlenmiştir. İlk dört kaynak sanayi ile ilgilidir:

- *Beklenmedik olan.* Beklenmedik başarı, başarısızlık ve dış olay
- *Uyuşmazlık.* Gerçek ile olması gereken arasındaki çelişki.
- *Süreç ihtiyacına dayalı inovasyon.* Şirket, sektör ya da hizmet sürecinde var olan ihtiyaçlar.
- *Sektör ya da Pazar yapısındaki değişiklikler.* Sektör veya Pazar tabanındaki değişiklikler.

Diğer kaynaklar şirket veya sektörün dışında olanlardır:

- *Demografi.* Nüfus değişiklikleri (yaş, eğitim, gelir, vb.).
- *Algıda, mizaçta ya da anlamda değişiklikler.* Toplumun tutumu ve görüşleri.
- *Yeni bilgi, bilimsel veya bilimsel olmayan.*

Kaynaklar farklı bir bakış açısı ile incelendiğinde iç ve dış kaynaklar olarak iki grupta toplanabilir. İnovasyonda *iç kaynaklar* kuruluşun yürüttüğü AR-GE faaliyetleridir. Kuruluş bünyesinde yeni fikir oluşturma, iyileştirme, dizaynı farklılaştırma vb. işlemler yürütür. Büyük firmalar kıymetli inovasyonlar üretebilmek için devamlı AR-GE'ye yatırım yapmaktadır. Ancak iç kaynakları yalnızca AR-GE'nin oluşturduğu söylenemez. Üretim, pazarlama, dağıtım gibi bölümlerin de inovasyon gerçekleştirmede yardımı bulunmaktadır. *Dış kaynakları* ise işletmenin paydaşları oluşturur. Bunlar rakipler, tedarikçiler, dağıtıcılar, üniversiteler, kamu kurumları vb. kuruluşlardır. Stratejik ortaklığı bulunan rakip firmalar kendi içlerinde fikirlerini paylaşmaktadır. Bu inovasyon düşünceleri oluşturulacak yenilikte kullanılabileceği gibi bazen de ayrı firma oluşumunu sağlamaktadır. Bir firmadan mülkiyet hakları satın alınarak oluşturulan yeni bir markanın pazara sokulması da dış kaynak kullanımına girmektedir. Ayrıca tedarik ve dağıtıcıların gerçekleştirdikleri inovasyonlar, firmanın inovasyon performansına olumlu etki etmektedir (Hidalgo ve Albors, 2008: 2, 3).

2.3. İNOVASYON TÜRLERİ

İlgili literatür incelendiğinde yazarların inovasyon türlerini farklı kategorilendirdiklerini veya farklı yaklaşımlarla değişik türleri ele aldıklarını söyleyebiliriz (Bakınız Tablo 2.4.). Schumpeter (1912: 66) inovasyonun beş türünden söz etmiştir. Bunlar yeni mallar yaratılması, yeni üretim yöntemleri yaratılması, yeni pazarların açılması, yeni organizasyon biçimi uygulanması, yeni hammadde kaynaklarının bulunmasıdır. Oslo Kılavuzunda ise inovasyonlar alanlarına göre ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama inovasyonu, türlerine göre ise arıtsal ve kademeli inovasyon olarak sınıflandırılmıştır (TÜBİTAK, 2006: 21, 50).

Tablo 2.4.: İnovasyon Türleri

Araştırmacılar	İnovasyon Türleri
Tushman ve Nadler (1986)	-Ürün inovasyonu -Süreç inovasyonu
Zaltman ve diğerleri (1973)	-Planlı ve plansız yenilikler - Nihai ve yardımcı yenilikler - Radikal yenilikler
Damanpour (1991)	- Yönetimsel ve teknik yenilikler - Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve hizmet yenilikleri
Güleş ve Bülbül (2004)	- Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve süreç yenilikleri
Savaşçı ve Kazançoğlu (2004)	- Teknolojik ürün yenilikleri - Teknolojik süreç yenilikleri - Organizasyonel yenilikler
Christensen (1995)	- Organizasyonel yenilikler - Teknolojik yenilikler - Sunumsal yenilikler
Zmud (1982)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri
Zerenler ve diğerleri (2007)	- Ürün ve süreç yenilikleri - Radikal ve kademeli yenilikler - Organizasyonel ve pazarlama yeniliği

(Erdem ve diğerleri, 2011: 83)

2.3.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu bir mal, hizmet veya fikir üreten firmaların farklı, değişik bir ürün geliştirerek piyasaya sunmasıdır. Fakat bu inovasyonun kapsamına sadece yeni bir ürün üretmek girmez. Halihazırda var olan bir ürünü iyileştirilmesi, kalitesini arttırması özelliklerini daha üst seviyelere çıkarılması da ürün inovasyonu kapsamına girer (Deniz ve Belgin, 2007: 268).

Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse ürün inovasyonu “ürünün teknik özelliklerinde, bileşenlerinde ve malzemelerinde, yazılımında, kullanıcı kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileşmeyi içermektedir” (TÜBİTAK, 2006: 52). Ürün yenilikleri genel olarak müşterilerin yararı için sunulan çıktılar veya hizmetlerdir (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997: 18).

Ülkemizde ürün inovasyonuna örnek olarak 21 ayrı patentle korunan Arçelik’in Selamlıque kapsüllü Türk kahvesi makinesi verilebilir. Makine daha önce var olan elektrikli cezvelerden farklı olarak kullanılan kapsül ile tüm malzemelerini kendi ayarlamakta ve her seferinde aynı tazelik, tat ve porsiyon elde edilmektedir. Ayrıca Türk kahvesi ilk kez kapsül şeklinde üretilmekte ve farklı tat ve aromalı seçenekleri de çeşitlilik sağlamaktadır (www.arcelikas.com).

Günümüzde ilerleyen teknoloji birçok firma gibi otellere de farklı inovasyonlar yapma fırsatı yaratıyor. Otellerde hizmet inovasyonlarına örnek olarak geleneksel Check-in ve misafirlerin odaya alınması süreçlerini RFID (Radyo Frekansı ile Tanımlama) teknolojisi ile yapılması verilebilir. RFID teknolojisi ile birleştirilen bileklikler Check-in, Check-out, oda kapısı açma gibi özelliklerinin yanı sıra otelde yapılan tüm harcamalar için ödeme olanağı sağlamaktadır (www.soegjobs.com). Geliştirilen bu giyilebilir teknoloji konukların otelde en sık ziyaret ettiği yerler vb. gibi müşteri verilerini toplamak için de kullanılmaktadır. Önbüro departmanı açısından bakıldığında ise yoğun sezonda oldukça zaman kazandırdığı söylenebilir (www.quora.com).

2.3.2. Süreç İnovasyonu

Süreç yeniliği yeni veya önemli düzeyde iyileştirilmiş bir üretim ya da teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Tedarik, teçhizat veya yazılımda mühim farklılıkları barındırmaktadır. Üretim ya da teslimat maliyetlerini düşürmeyi, kaliteyi yükselmeyi içerebilir (TÜBİTAK, 2006: 53). Süreç inovasyonunun işletmeye birden fazla fayda getireceği ve kuruluşun rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olacağı varsayılmaktadır (Bear ve Frese, 2003: 46).

Bu inovasyonun işletmeye olan temel yararı maliyetleri düşürüp üretimi verimli kılmasıdır. Bundan dolayı işletmeler açısından stratejik bir role sahiptir. Süreç inovasyonuna örnek olarak organik tarım, otomatik ambalajlama, Toyota'nın uyguladığı tam zamanlı üretim, otomatik kalite kontrol uygulamaları, bilgisayar destekli üretim sistemleri, GPS ile araç takip sistemleri verilebilir (Gümüş ve diğerleri, 2014: 37,38). Teknolojik anlamda farklı bir inovasyon örneği ise robotların otellerde kullanımınıdır. Yotel New York (Amerika) otelde otele giriş ve çıkış yapıldığı sırada misafirlerle robotlar ilgileniyor, M Social (Singapur) otelde odaya sipariş edilen yiyecek ve içecekleri robotlar getiriyor, Marriott Hotel Ghent (Belçika) otelde resepsiyonda çalışan robot oda servislerini götürme, dans etme, otelin özel yemeklerini tanıtmaya, oda kartlarını vermenin yanı sıra 19 farklı dilde konuşuyor (www.hurriyet.com.tr), Henn na (Japonya) otelde tüm personeller insan ve dinazor görünümüne robotlardan oluşuyor ve yüz tanıma teknolojisi ile misafirleri tanıyor, bekçi, temizlik ve önbüro personeli olarak hizmet veriyorlar (www.yeniisfikirleri.net). Otellerde kullanılan robot uygulaması, süreci farklılaştırdığı, iş yapış yöntemlerini değiştirdiği ve kolaylaştırdığı için süreç inovasyonuna, hizmetin sunumunda ve gerçekleştirilmesinde bir yenilik olduğu için de ürün (ya da hizmet) inovasyonuna örnek teşkil eder diyebiliriz.

2.3.3. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonlarında ya da dış ilişkilerinde uyguladığı yeni bir organizasyonel metottur (TÜBİTAK, 2006: 55). Böyle yenilikler taklit olanağı olmayan, işletmeye has, değerli öz yetkinliklerdir. Dolayısıyla işletmeye uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamada iki farklı açıdan etkilidir. Birincisi

ürün, süreç inovasyonu açısından ilk önce yerine getirilmesi gereken koşuldur. Organizasyonel inovasyonu uygulamayan işletmelerin devamlılığı olan ürün inovasyonunu oluşturmaları imkansızdır. İkincisi ise organizasyonel inovasyonun bizzat rekabet avantajı sağlamasıdır (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011: 3). Organizasyonel inovasyon terimi geniş bir yenilik yelpazesini kapsar; örneğin, yönetim uygulamalarındaki yenilikler, idari süreçlerdeki yenilikler veya resmi organizasyon yapısındaki yenilikler anlamına gelebilir (Alänge ve diğerleri, 1998: 7). Bir işletmenin Kaizen (sürekli iyileştirme) yöntemini uygulamaya başlaması organizasyonel inovasyona örnek teşkil eder diyebiliriz.

2.3.4. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu ürün tasarımı, ambalajı, konumlandırması, promosyonu ya da fiyatlandırılmasındaki kayda değer değişiklikleri barındıran yeni bir pazarlama yöntemidir. Bu tür inovasyonlar işletmenin satışlarını arttırmayı hedefler. Müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi şekilde karşılık vermeyi, yeni pazarlar açmayı ya da ürünü yeniden konumlandırmayı amaçlar (TÜBİTAK, 2006: 53).

Otellerin 360 derecelik yeni kameralar ile çekip sanal gerçeklik sistemi ile sanki müşteriler otelin içindeymiş gibi tanıtım yapılmasının pazarlama inovasyonuna örnek teşkil ettiği söylenebilir (www.inovasyonhizmetleri.com). Uluslararası alanda faaliyet gösteren Accor otel zinciri ekonomik anlamda farklı gelirlere sahip müşterilere hitap edebilmek için farklı segmentlerde markalar geliştirmiştir. Ekonomikten lüks sınıfa kadar farklı markalara sahip olan bu zincir otel müşterilere ekonomik anlamda seçenekler sunarak pazarın tüm segmentlerinde aktif faaliyet göstermektedir (Hjalager, 2010: 2). İyi bir pazarlama inovasyonu örneği olan Accor grubun lüks otel sınıfında Raffles, Banyan Tree, Sofiel Legend, Fairmont, SoSofiel, Sofiel, Rixos, Onefinestay, premium sınıfında Mantis, MGallery, Pullman, Swissotel, Angsana, 25hours, Grand Mercure, Sebel, orta sınıfta Novotel, Mercure, Adaigo, Mama Shelter ve ekonomi sınıfında ibis, ibis Styles, ibis Budget, Jo&Joe, HotelF1 markaları bulunmaktadır (www.accorhotels.com).

2.3.5. Radikal ve Kademeli İnovasyon

İnovasyon kavramı hem ufak gelişmeleri hem de sanayinin değişmesine sebep teşkil eden önemli icatları içine alacak derecede büyüktür. Bundan dolayı inovasyonda iki ayrı sınıflandırmaya gidilmiştir. Yeniliğin radikallik seviyesine ve sebep olduğu tesir seviyesine göre düşünülmüştür. Bunlar radikal (süreksiz) ve kademeli (sürekli) inovasyonlardır. Radikal inovasyonlar çoğunlukla sıkı AR-GE çalışmaları ile oluşan, müşteri veya sanayi için büsbütün yeni inovasyonlardır. İşletmelerin iş uygulamalarında önemli değişikliklere sebep vermektedir. Kademeli inovasyonda var olan ürün veya süreçlerin geliştirilmesidir. İnovasyonların işletme uygulamalarında ufak değişikliklerin yapılması ile gerçekleşmesini içerir. Ayrıca inovasyonu kademeli veya radikal olarak sınıflandırma içinde bulunulan koşullara göre değişir (Bayındır, 2007: 244).

Bu tür inovasyonlar (özellikle radikal inovasyonlar) üreticiler için yeni rekabet avantajı kaynağı olma potansiyelleri nedeniyle ve tüketiciler için günlük yaşamda önemli bir sosyal ve ekonomik değişim kaynağı olması nedeniyle oldukça önemlidir. Bu bağlamda inovasyonlar şu biçimlerde ortaya çıkabilir: sektöre yeni, firma için yeni veya müşteriler için yeni (Heiskanen ve diğerleri, 2007: 490).

4 yıldızlı bir otelin kendini yenileyip geliştirmesi sonucunda 5 yıldız alması kademeli inovasyona örnek gösterilebilir. Otel işletmelerinin anahtarlı sistemden elektronik kart sistemine geçip bu kartların oda kapılarını açmak için kullanılması o otel için radikal bir inovasyondur. Kullanılan o kartların üzerine çip yerleştirilip müşterilerin otel içinde harcama kartı olarak kullanmasının sağlanması ise o otel için aşamalı bir inovasyon örneğidir (Şimşek ve Şimşek, 2016: 281).

2.3.6. Kapalı ve Açık İnovasyon

Kapalı inovasyonda firmalar yeni fikir oluşumu ve ticarileştirme süreçlerinde kendi kaynaklarını kullanmaktadırlar. Açık inovasyon ise kapalı inovasyonun daha gelişmiş halidir ve onu tamamlayıcı niteliktedir. Dolayısıyla açık inovasyon işletmenin iç ve dış kaynaklarını kullanan daha dinamik bir yaklaşımdır. İhtiyaç duyulan bilgi dış kaynaklardan sağlanır ve yenilikleri pazara daha kısa zamanda aktarmak için dış paydaşlar ile işbirliğine gidilir (Pado, 2016: 131, 132). Açık inovasyonu uygulama örneği olarak, Peugeot firmasının 2005 yılında “Open Design” adındaki tasarım

yarışmasıyla, dünyanın her yerinden tasarımcılarla fikir alışverişi yapmış, beğenilen tasarımlarını organizasyonlarında sergilemiş ve yeni modelleri için bu alışverişlerden yararlanmıştı (Kaynak ve Maden, 2012: 42).

2.3.7. Sosyal İnovasyon

Sosyal inovasyon, insan, toplum ve dünya için sürdürülebilir bir hayat oluşturmak amacıyla mevcut toplumsal, kültürel, ekonomik ve çevresel sorunlara yenilikçi çözümler sunmak ve bunları hayata geçirmektir. Sosyal girişimciler, gruplar, topluluklar, vakıflar vb. kurumlar tarafından gerçekleştirilebilir. Ayrıca kâr amacı güden şirketler de buna yönelik projeler yapabilir. Yenilikçi toplumsal projeler çok taraflı bir çalışmayı gerektirmektedir. Kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları bu amaçla bir araya gelebilmektedir (www.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr). Kısacası sosyal inovasyonlar kaynaklar veya yetenekler ile, bireylerin eksik olan ihtiyaçlarına ve toplumsal grupların sorunlarına yardımcı olacak çözümler sunmaktır (Boons ve Lüdeke-Freund, 2013: 15).

Örneğin Hindistan'daki AravindEyecareSystem girişimi göz ameliyatı yaparak, lens üretimini 200 dolardan 3 dolara kadar düşürmüştür. Dünyadaki 300000'den fazla durumu olmayan insanın ihtiyacını karşılamıştır. Ayrıca bundan kar da elde etmiştir (Ateş, 2017: 62, 63).

Tüketici bilincini arttırmak ve değer yaratan bir amacı desteklemek için çok yönlü bir hedef oluşturan otel arama motoru Room Key, Stand Up To Cancer (SU2C) ile bir pazarlama ortaklığı oluşturarak sosyal inovasyon örneği sergilemiştir. Üç yıllık kampanya, "Gece Kal, Savaşa Katıl" etiketini taşımaktadır. İşbirlikçi kanser araştırmalarını desteklemek için firma tarafından minimum 3 milyon dolar kazanma hedefi koyulmuştur. Roomkey.com aracılığıyla rezerve edilen her konaklama için, şirket SU2C'ye 1 \$ bağışta bulunarak bu uygulamayı gerçekleştirmiştir (www.hotelbusiness.com).

2.4. İNOVASYON STRATEJİLERİ

İnovasyon stratejisi işletmenin hedeflerini yerine getirmek amacıyla işletme kaynaklarını değişik inovasyon türlerine ileten işlevsel planlardır. İnovasyon stratejileri hem işletmenin performansını yükseltmeyi hem de işletme stratejilerini

hayata geçirmeyi amaçlar. Bu bağlamda inovasyonun ne kadar ve nasıl gerçekleştirileceği planlanır. Kısaca ifade etmek gerekirse örgütün inovasyonları için verdiği stratejik kararların tümüdür (Katz ve diğerleri, 2010: 69, 70).

2.4.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi

Saldırgan strateji, yeni geliştirilen inovasyon ile rakiplerden önde olma, teknik alanda ve pazarda lider olma amacı taşır. Saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler bilim ve teknolojiadaki son gelişmeleri takip etmelidir. Çünkü bu strateji güçlü AR-GE çalışmaları gerektirmektedir. Ayrıca işletme sağlanılan üstünlüklerden zaman geçmeden faydalanmalıdır. Saldırgan stratejide işletmelerin yüksek beklentileri vardır. Bununla beraber yüksek risk ihtimalleri de mevcuttur. Çünkü başarısızlık da söz konusudur. Bunun için bu stratejiyi uygulayan işletmelerde AR-GE çalışmaları çok önemli bir yere sahiptir (Taşkın ve Adalı, 2003: 103).

2.4.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi

Saldırgan stratejinin aksine bu stratejiyi benimseyen işletmelerde dünyada ilk olma beklentisi yoktur. Fakat teknik değişimin gerisinde kalmayı da arzu etmezler. İlk olmanın risklerini almayı reddederler. Yenilikleri ilk uygulayan işletmelerin hatalarından ve açtıkları pazardan faydalanma beklentisi içindedirler. Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler orijinal inovasyon çeşitleri geliştirme amacıyla kapasitesini azaltabilir, üretim mühendisliğinde veya pazarlamada dikkate değer bir güç veya yetenek sergileyebilir. Bu stratejiyi benimsemenin nedenleri bunların karması, tümü veya benzer etmenlerdir. Saldırgan stratejiyi benimseyen iki işletmeden biri diğerini devre dışı bırakırsa o işletme istemeyerek de olsa savunmacı tarzı benimsemek durumunda kalabilir. İşletme var olan başarılı üründen mümkün mertebede yararlanmalıdır. Aynı zamanda yeni ürünle ilgili araştırmalara da girişmelidir. Piyasadaki pilot uygulamalar artı araştırmalarla muhtemel inovasyonun performansı belirlenmelidir (Durna, 2002: 134).

2.4.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi

Taklitçiliği benimseyenler piyasanın lideri olmak istemeyen, riski kabul etmeyen, az maliyet, malzeme ve insan kaynağı kullanan firmalardır. Çoğunlukla

yapılan inovasyonları izleyerek var olan bilgi ve teknolojilerden faydalanırlar. Yeni pazarlarla karşılaşırlarsa taklit inovatif ürünlerden daha çok kar sağlayabilmektedirler. Girdilerin düşük olmasından dolayı maliyet avantajı elde ederler. Bunun için ürünü daha ucuza piyasaya sürebilirler. Bu stratejiyi benimseyen firmalar savunmacıların yüklendiği maliyetlerden sıyrılarak ürünlerin tıpatıp aynı taklitlerini yaparlar (Coşkun, 2013: 60, 61).

Bağımlı stratejide çoğu kez ürün tasarımı ve AR-GE'ye yönelmezler. Bunlar küçük ve sermaye yoğun firmalardır. Bu tür firmalar büyük firmaların bir bölümü ya da atölyesi konumundadır. Ancak gelecek planları (farklılaşma, pazarlarını genişletme, vb.) için bağımsızlıklarını koruyabilirler. Bağımlı stratejiyi benimseyen firmalar düşük maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi, özel yöresel avantajlar ile yeterli karı elde edebilmektedirler (Barutçugil, 1981; Aktaran Örucü ve diğerleri, 2011: 63, 64).

2.4.4. Geleneksel ve Fırsatları İzleyen İnovasyon Stratejisi

Mesleki beceriler ve yeteneklerle ilgili teknolojiler geleneksel stratejilerdir. Uzmanlık ve beceri isteyen işler olduğu için ürünlere talep çok fazladır. İşletmeler pazarda değişiklik yapmamaktadır. İnovasyon stratejilerini geleneksel biçimde devam ettirmektedirler (Erlar, 2017: 45). Geleneksel stratejide, yenilik için gerekli kapasiteye sahip olmayan firmalar teknik yeniliklerden ziyade tasarım geliştirmektedirler (Demir ve Sezgin, 2016: 26).

Fırsatları izleyen stratejide AR-GE çalışmaları yoğundur. Fırsatları bekleyerek pazara farklılaştırılmış ürün sunma amacını taşırlar. Lider firmaların zayıf noktalarını bularak bir üründen diğerine geçiş yaparlar. Bu bağlamda Pazar paylarını büyütmeye çalışmaktadırlar. Bu stratejiyi izleyen işletmeler ürünlerini uygun bir maliyetle piyasaya sunma vaktini ve fırsatını kollamaktadırlar (Özkan, 2009: 6).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE TEMEL BÖLÜMLER KAPSAMINDA HİZMET SÜREÇLERİ, TAKIM ÇALIŞMALARI VE İNOVASYON

3.1. OTEL İŞLETMELERİNDE TEMEL BÖLÜMLER

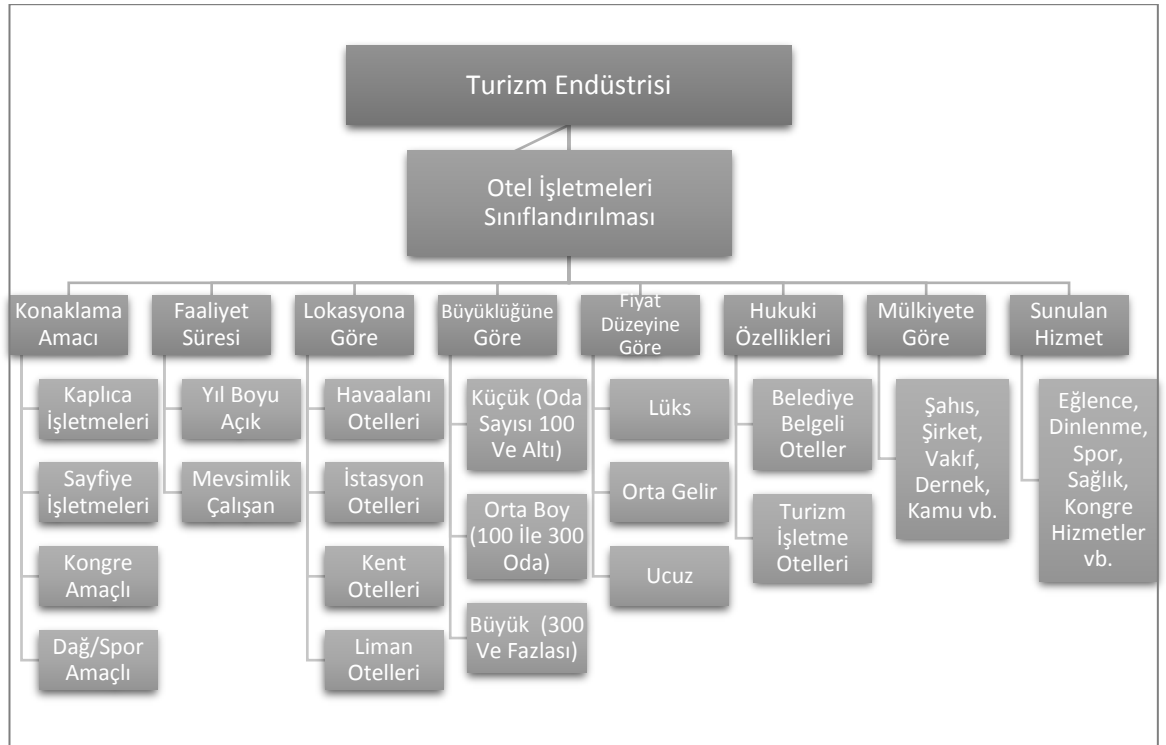
Hizmet endüstrisi kapsamına giren turizmin ana bileşenleri tatilde turiste sunulan hizmetlerdir. Bu hizmetler turistlerin eğlence, yeme, dinlenme gibi ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Bu hizmetleri sağlamak üzere kamusal ve özel turizm girişimlerini içeren geniş kapsamlı bir endüstri oluşmuştur (Cut-Lupulescu ve diğerleri, 2014: 297).

Turizm endüstrisi; pazarlama hizmetleri (tur operatörleri, seyahat acenteleri), konaklama faaliyetleri (otel, motel, vb.), ulaştırma hizmetleri (kara, hava, deniz ve demiryolları), yiyecek ve içecek faaliyetleri (restoran, kafeterya, bar vb.), perakende satış mağazaları (hediyelik eşya, sanat ve el işi üreten ve satan mağazalar), kâr amacı gütmeyen organizasyonlar (turizm vakıfları, kamu enformasyon büroları vb.) ve çeşitli etkinlikleri (animasyon, rekreasyon vb.) kapsayan, iç içe geçmiş ilişkilerden oluşan kompleks bir endüstridir (Kocabacak ve Ertürk, 2013: 2).

Turizm endüstrisindeki konaklama sektöründe kişilerin mevcut konutları haricinde farklı sebeplerle gerçekleştirdikleri seyahatlerinde geçici olarak konaklama, yeme-içme ve rekreasyon ihtiyaçlarını ticari amaçlarla en uygun ortamda karşılayan işletmeler yer almaktadır (Usta, 2007: 42). Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından 21.06.2005 tarih ve 25852 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan (30.06.2018 tarih ve 30464 sayılı Resmi Gazetede değişiklikleri dahil edilen) 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'na göre "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik" kapsamında konaklama tesisleri otel, motel, tatil köyü, pansiyon, kamping, apart otel, hostel, termal turizm tesisi, sağlıklı yaşam tesisi,

golf tesisi, spor tesisi, kırsal turizm tesisi, butik otel ve özel tesisler olarak sınıflandırılmıştır. Bu çalışmanın konusu olan oteller Kültür ve Turizm Bakanlığının tanımına göre “aslî fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir”. Oteller; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılabilir (teftis.kulturturizm.gov.tr). Farklı bir sınıflandırma ise statüleri açısından bağımsız ve zincir oteller biçimindedir. Şekil 3.1.’deki gibi değişik açılardan da sınıflandırılmaları mümkündür (Kocabacak ve Ertürk, 2013: 3, 4).

Şekil 3.1.: Otel işletmelerinin sınıflandırılması



(Kocabacak ve Ertürk, 2013: 3,4)

Ülkemizde 2017 yılı itibariyle toplam 4822 tesis ve toplam 1198319 yatak kapasitesi mevcuttur (www.tursab.org.tr). Otelcilik çalışmaları yerel, ulusal ve uluslararası alanlardaki önemli ekonomik faaliyetlerdir. Boş zaman değerlendirme veya iş dolayısıyla kalınan oteller pek çok ürün ve hizmetin sunulduğu ekonomik birimlerdir. Otellerin doğrudan ve dolaylı biçimde döviz girişini arttırarak ülkelere katkısı bulunmaktadır. Yerel halkın gelirlerine de katkı sağlamaktadır. Bunların

haricinde oteller farklı sektörlere (mobilya, inşaat, yeme-içme vb.) iş imkanları yaratmaktadır. Yerel ekonomideki işletmelere (lokanta, eğlence tesisi vb.) ise müşteri sağlamaktadır (Medlik ve Ingram, 2000: 6).

Otel işletmelerinin temel özellikleri şunlardır (Şener, 2010: 17-19);

- **Otel işletmeleri zamana duyarlıdır.** Otelde misafirlere çeşitli hizmet ve imkanlar sunulur. Bunlar talebin olmasıyla ortaya çıkar. Başka bir deyişle talebi olmayan yiyeceklerin önceden hazırlanıp, talep edildiğinde satılması mümkün değildir. Benzer biçimde odalar da günlük olarak satışa çıkarılır. Yani odanın satışa çıkarıldığı süre 24 saattir. O oda satılmadığı zaman o günün satışını başka bir zamana aktarmak olanaksızdır. Yani ürün ve hizmetler zamana duyarlıdır. Stoklanmaları da mümkün değildir.
- **Oteller emek yoğun işletmelerdir.** Otel hizmetlerinin bütün faaliyetlerinde insan gücüne ihtiyaç vardır. Oteller temel hizmetlerine ek olarak kültürel ve sanatsal olayları da konu edinir. Otelin çeşitli imkanlarının yanında misafirin otele olan tutumunu belirleyen en önemli faktör kişiye sunulan hizmettir. Otelciliğin esası insana dayanır. Farklı sektörlerdeki işletmeler insan gücünden en az düzeyde yararlanmayı amaçlamaktadır. Süreçlerin daha hızlı ve verimli işlemesi için bilgisayar ve yazılımlardan faydalanılmaktadır. Otellerde otomasyon kullanılabilecek alanlar sınırlıdır. Çünkü şahsi hizmetler otomatikleştirilemez. Odaların temizlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, oda servisinin yapılması, misafirlerin karşılanması, odalarına çıkarılması vb. hizmetler insanlar tarafından psikolojik tatminleri de göz önüne alarak gerçekleştirilir. Bundan dolayı oteller emek yoğun işletmelerdir.
- **Otel işletmeleri dinamiktir.** Oteller sağlıklı ve modern yaşam biçimini benimsemişlerdir. Teknoloji ve konaklama anlayışının sürekli biçimde değişiklik gösterdiği bir sektördür. Bundan dolayı misafirlere teknik donanım ve hizmet anlamında gerekli konfor temin edilmelidir. Otel hizmetlerinin kalitesi işletmedeki mevcut yüksek teknolojiye ve işletmenin bıraktığı subjektif etkiye bağlıdır.
- **Oteller günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir.** Misafirlerin farklı zaman ve farklı amaçlarla yaptıkları konaklamalarda güzel vakit geçirirken

otel çalışanları görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelidir. Bunu gerçekleştirirken otelin sahip olduğu koşullar dahilinde ihtiyaçların giderilmesi ve hizmetin verilmesi gereklidir. Farklı bir deyişle misafire evindeki gibi bir ortam hazırlanmalıdır. Böylece misafir otelden memnun ve mutlu olarak ayrılabilir. Tüm bunları gerçekleştirmek için de insan gücü planlamasının yapılması çok önemlidir.

- ***Sunulan hizmetler birimler ve personellerin işbirliğini ve karşılıklı yardımlaşmasını gerektirir.*** Oteller birbiriyle devamlı ilişki içinde olan birimlerden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Çalışanlar arasında yoğun bir işbirliği olmalıdır. Bir çalışanın olumsuz davranışı misafir üzerinde kötü etki bırakarak oteldeki diğer tüm hizmetleri de etkiler. Bu yüzden farklı birimlerde çalışanların arasında üst düzeyde yardımlaşma ve koordinasyon olmalıdır.
- ***Sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır.*** Otellerin kurulması ve işler vaziyete gelebilmesi için yüksek miktarlarda sermaye gereklidir. Sermayenin önemli bir kısmı otel işler durumunda olmadan önce sabit değerlere bağlanır. Bu durum da amortisman giderini artırır ve likidite imkanlarını azaltır.

Bütün otellerin faaliyet birimleri aynı değildir. Organizasyon yapıları otellerin gereksinimlerine göre oluşturulmalıdır. İşletmeler amaçlarına erişmek ve görevlerini yerine getirmek için bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyar. Bir otel işletmesinde de bulunan temel bölümler şunlardır: 1.Yönetim Bölümü, 2.Odalar Bölümü (a.Önbüro, b.Kat Hizmetleri), 3.Yiyecek-İçecek Bölümü, 4.Yardımcı Bölümler (a.Satış-Pazarlama, b. Muhasebe, c.Personel, d.Güvenlik, e.Teknik, f.Diğer yardımcı bölümler), 5.Diğer Bölümler (a.Eğlence Faaliyetleri, b.Kumarhaneler) (Kozak, 1998: 19, 20). Otellerin işletmelerinde satın alma, müşteri ilişkileri, sağlık hizmetleri (Keskin, 2013: 30), finans, AR-GE, bilgi işlem vb. bölümlerde yer almaktadır.

Odalar bölümü, konaklama sırasındaki hizmetleri gerçekleştirmede önemli rol oynayan önbüro ve kat hizmetleri bölümlerinden oluşur. Bir otel işletmesinin odak noktasında olan *önbüro bölümü* rezervasyon, resepsiyon, ön kasa, santral ve üniformalı hizmetlerden oluşmaktadır. Konukların ihtiyaçlarını öğrenmek, kayıt yapılmasından odaya yerleştirilmelerine kadar olan süreçlerle resepsiyon ilgilenir.

Konuklara ait hesapların tutulması, tahsili vb. işlemler önkasanın sorumluluğundadır. Üniformalı hizmetler ise konukları otel kapısında karşılama, odalarına eşlik etme, bavullarını taşıma, otelden uğurlama, şoförlük gibi hizmetleri yürütürler (Kozak, 1998: 21-23). *Kat hizmetleri bölümünün* (Housekeeping) görevi ise mekanların temizliği, düzeni ve estetik görüntüsünü sağlamaktır. Sorumlu olunan mekanlar, müşteri odaları, koridorlar, ortak kullanım alanları, havuzlar, idare ofisleri, depolar, çamaşırhane, personel alanları, toplantı salonları, yemek salonları gibi alanlardır (Akoğlan Kozak, 2001: 1, 2).

Yiyecek-içecek (Foot and Beverage (F&B)) *bölümünde* ziyafet, restoranlar, mutfaklar, barlar, depolar gibi alanlar yer almaktadır. Bu bölümün temel amacı işletmenin maliyeti, kalite ve hijyen standartları içinde yiyecek-içecek üretmektir. Üretim denildiğinde yalnızca malzemelerin ön hazırlığı ve pişirilmesi algılanmamalıdır. Malzemelerin satın alınması, teslim alınması, depolanması, üretime hazır hale getirilmesi, pişirilmesi, servisi ve son olarak temizlik işlemleri süreçlerini içermektedir (Aktaş ve Özdemir, 2007: 3, 42).

Otel işletmelerinde *pazarlama ve satış bölümü*; potansiyel misafirlerin ilgisini işletmeye çekmek, bilgi vermek, telkin etmek, otelle ilgili iyi bir imaj yaratmak, misafirleri oteldeki mal ve hizmetleri almaya teşvik etmek, misafirleri tatmin edici fiziksel ve psikolojik bir ortamda karşılamak, satış işlemlerini yürütmek, karlılığı sağlamak, misafirlerde yeni ihtiyaç ve satın alma tarzları oluşturmak için; araştırma analiz gibi yöntemler tasarlayıp uygulayan veya uygulatan bir hizmet departmanıdır (Oral, 2005: 184).

Otellerde *insan kaynakları* bölümünün amacı iş gücünden en etkin bir şekilde faydalanmak ve iş ortamını çalışanların ve işletmenin ortak amaçlarını gerçekleştirecek bir şekilde planlamak ve uygulamaktır. Çalışanlar otelin en yüksek maliyet öğeleridir. Bundan dolayı çalışanların en etkin şekilde yönetilip, denetlenmesi gerekmektedir. Çalışan personel sayısının fazla olması otellerin hizmet sunan işletmeler olmasından kaynaklanır. İşgören devir hızının yüksek olması ve eğitimli personel ihtiyacı otellerde işgücü planlamasını mecburi hale getirmiştir. Bu birimin başlıca görevleri; işgören ücretlerinin tespiti, iş analizi, insan gücü planlaması, işe alım, seçim, eğitim, başarı değerlemesi, ödüllendirme ve çalışan sorunlarının çözümüdür (Şener, 2010: 103-106, 218, 219).

Satın alma birimi otele alınacak ürünü araştırma, seçme, satın alma, teslim alma ve depolama işlemlerinden sorumludur. Otele devamlı olarak ürün akışı sağlanmasının getirisi olarak oteldeki tüm süreçlerde süreklilik meydana gelmektedir (Serçeoğlu, 2016: 117, 122, 124). Otelerde istenmeyen ancak yaşanması muhtemel olan yangın, ölüm, kaza, eşya/demirbaş kaybı veya zararı, hırsızlık, sinirli kişilerin çıkardığı olaylar ve sarhoşluk gibi olaylara karşı alınan tüm tedbirler ve bunların uygulayıcıları *güvenlik* bölümünü oluşturur. Otel işletmelerinin farklı bölümlerindeki donatım cihazlarının her zaman kullanıma hazır durumda olmasını *teknik bölüm* sağlamaktadır. Bu bölümün görevi elektrik, telefon, asansör, ısıtma, klima, sıhhi donatım cihazları, su dağıtımı, soğuk hava depoları, yiyecek-içecek alanlarındaki teknik cihazlar, çeşitli bölümlerin ve müşterilerin devamlı kullandığı cihazlar ve malzemelerle ilgili işlemler ile genel bakım ve onarım işlemlerini kapsamaktadır (Olalı, 1973: 581, 599, 600).

3.2. TEMEL BÖLÜM HİZMETLERİNDE TAKIM ÇALIŞMALARI VE İNOVASYON

Hizmet işletmelerinde takım çalışmalarının inovasyon performansına olumlu yönde etki ettiği ilgili yazın incelendiğinde görülmüştür (West ve Anderson, 1996; Caldwell ve O'Reilly 2003; Pearce ve Ensley, 2004; Oke, 2007). Çalışmanın konusu olan otel işletmelerinde uygulanan inovasyon faaliyetlerinin ise genellikle birey ya da örgüt düzeyinde incelendiği görülmüştür (Tseng ve diğerleri, 2007; Lu ve Tseng, 2010; Tajeddini, 2010; Tajeddini ve Trueman, 2012; Weng, 2012; Hui ve Chang, 2013; Durna ve Babür, 2011; Erdem ve diğerleri, 2011; Tekin ve Durna, 2012; Coşkun ve diğerleri, 2013; Erdem ve diğerleri, 2013; Coşkun ve diğerleri, 2015; Işık ve Meriç, 2015; Atar ve Konaklıoğlu, 2016; Paksoy ve Ersoy, 2016; Çınar, 2017; Ekici ve diğerleri, 2017; Zengin ve Dursun, 2017; Orfila-Sintes ve diğerleri, 2005; Hjalager, 2010). Ulusal alan yazında otelerde takım çalışmaları kapsamında inovasyonu inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığı belirtilebilir. Yabancı yazında ise oldukça az sayıda çalışma takım bazında inovasyonu ele almıştır (Hu ve diğerleri, 2012; Hu ve diğerleri, 2009; Hussain ve diğerleri, 2016). Yazın hizmet süreçleri bakımından (takım çalışmaları ve inovasyon kapsamında) incelendiğinde ise temel bölüm süreçleri, stratejik boyut ve yönetsel süreçlerin tümünü ele alan hiçbir çalışmaya rastlanmadığı söylenebilir. Çalışmanın bu kısmında otel işletmelerinde takım çalışmaları ve

inovasyon konuları ve devamında otellerde inovasyonla ilişkili olduğu düşünölen hizmet süreçleri (insan kaynakları, AR-GE ve ÜR-GE, pazarlama, satın alma, F&B, önbüro), stratejik boyut ve yönetsel süreçler üzerinde durulacaktır.

Günümüzde sürekli gelişen teknoloji küreselleşme eğilimini arttırmakta ve bunun sonucu olarak ticaret ortamının ve endüstrilerin doğasını değiştirmektedir. Bu türden çalkantılı ortamlarda, yenilikler organizasyonlar için sürdürülebilir rekabet avantajları yaratmanın anahtarı haline gelmektedir. Hizmet sektöründe işletmeler küreselleşen rekabet piyasasına cevap vermek, müşteri hizmet kalitesini, işletmenin temel rekabet gücünü arttırmak ve maliyetleri düşürmek için sürekli olarak yenilikçi bir ortam geliştirmelidir (Lu ve Tseng, 2010: 156, 157).

Otel işletmelerinde rekabet avantajı elde etmek için hizmet inovasyonu son derece önemlidir ve gerçekleştirildiği takdirde otelin yeni ve benzersiz hizmetler için müşteri beklentilerine cevap vermesini veya bu beklentileri aşmasını sağlar (Tang ve diğerleri, 2015: 97). Yeni hizmetlerin geliştirilmesi, müşterilere sadece benzersiz bir tüketici deneyimi ve mükemmel bir temel değer sağlamakla kalmaz aynı zamanda otellerin rakiplerinden farklı olmalarını sağlar. Hizmet kalitesini ve itibarını artırır. Böylece pazarda lider bir pozisyonu korumak için oteller, hizmetlerini rakiplerinin önüne geçirebilmek için sürekli olarak güncelleyebilmelidir (Agarwal ve diğerleri, 2003: 99).

Hizmetler doğası gereği somut değildir; Yeni bir hizmetin rekabet avantajı, patentler veya fikri mülkiyet hakları tarafından korunmaz. Rekabet avantajlarını korumak için oteller, yenilikçi hizmetlerini vurgulayan rakiplerinden dahi iyi bir hizmet kalitesi sunmak üzere hizmetlerini sürekli yenilemelidir (Agarwal ve diğerleri, 2003: 69). Maddi olmayan hizmetlerin patentlerle korunamaması nedeniyle, otellerin rekabet avantajlarını sürdürebilmelerinin tek yolu, sürekli yeni hizmetler sağlamaktır (Tang ve diğerleri, 2015; 110).

Tajeddini'ye (2010: 221-223) göre günümüz otel endüstrisindeki sürekli değişim ve artan rekabet baskısı nedeniyle otel işletmeleri büyüme ve artan kar marjları ile iş sonuçlarını en üst düzeye çıkarmaya çalışıyor. Bu nedenle oteller daha talepkâr müşteriler, yeni düzenlemeler, küreselleşme ve teknolojik ilerlemenin istikrarsızlaştırıcı etkileri ile karşı karşıyadırlar. Tüm bu kritik faktörler otelin görünüşünü önemli ölçüde değiştirmekte, yeni zorluklar getirmekte ve otelciler için

yeni gereksinimler üretmektedir. Oteller öncelikle yenilikçi olmak zorundalar. Otel endüstrisindeki yenilikçilik, uygun stratejiler, yeni teknolojiler, destekleyici liderlik, iyileştirilmiş hizmetler, güvenlik ve çevre dostu konular ile bilgi ve iletişim teknolojileri etkileşiminin geliştirilmesi gibi geniş bir faaliyet yelpazesini kapsamaktadır.

Oteller tarafından sağlanan birincil ürün hizmettir. Otel endüstrisi, emek yoğunluğunun, anlık tüketimin ve hoş bir konaklama deneyiminin özelliklerini vurgulamaktadır. Bu özel özellikler nedeniyle, otel endüstrisi müşterilerine üstün hizmet sunmak için büyük zorluklarla karşı karşıyadır. Buna ek olarak, turizm pazarının küreselleşmesi, farklı kültürlerden müşterilere dikkat çeken, anında ve pozitif bir tüketici deneyimi sunması gereken, özellikle uluslararası turizm otelleri başta olmak üzere otel yönetimi zorluklarını artırmıştır. Hizmet süreçlerindeki yenilik, müşteriler için üstün bir değer oluşturur. Müşteri beklentileri ve hizmete yönelik gereksinimler değişkendir, oteller sürekli olarak daha yüksek müşteri değeri yaratmak ve rekabet avantajı sağlamak için yeni hizmetler-ürünler geliştirmelidir. Müşterilere, fiyatlarından daha yüksek bir algılanan değer yaratan hizmetler sunmak için, otellerin hizmet-ürün yeniliğini uygulaması gerekir. Sunulan yenilikler sayesinde oteller, hizmet maliyetlerini düşürür, hizmetlerin-ürünlerin kalitesini artırır ve müşterilere sunulan hizmetin değeri artar (Tang ve diğerleri, 2015: 99).

Geçmişte diğer alanlarda yapılan araştırmalar, ekiplerin imalat işletmelerindeki yeniliği teşvik etmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, örgütsel işlevsellik için bir araç olan takımların kullanımı gittikçe artmaktadır (West ve Anderson, 1996: 65). Bilim ve teknolojinin hızla gelişmesi ve küreselleşmeden kaynaklanan rekabetin artması nedeniyle örgütsel gelişimdeki mevcut eğilim takım üzerinde odaklanmaktadır. Takım inovasyon yeteneği yeni süreçler ve üretim ile yakın bir ilişkiye sahiptir. Bununla beraber takım inovasyon performansının incelendiği çalışmalar çoğunlukla imalat ve teknoloji sektörlerine odaklanmıştır (Hu ve diğerleri, 2012: 785). Kuruluşlar hızla değişen pazara cevap verebilmek için giderek artan bir şekilde ekiplere, mal ve hizmet olarak yeni inovasyonlar da dahil olmak üzere yeni yönetim uygulamalarına başvurmak zorunda kalmaktadırlar (Hu ve diğerleri, 2009: 41).

Earley ve Mosakowski'ye (2000) göre "başarılı bir otel takım çalışmasına bağlıdır". Takım kültürü, üyelerinin paylaştıkları ve harekete geçecekleri kurallar, eylemler, normlar, roller, üye etkileşimleri, iş kabiliyeti ve algılarının ortaya çıktığı ve basitleştirilmiş bir dizi kümeden oluşur. Bu kuralların, rollerin ve beklentilerin paylaşıldığı ölçüde güçlü bir takım kültürü vardır. (Aktaran Hu ve diğerleri, 2009: 42). Yenilikçi bir takımın güçlü bir takım kültürü vardır. Çünkü paylaşılan üye beklentileri hem bireylerin hem de takımların yenilikçi performansını kolaylaştırır. Yeni hizmetlerin başarılı bir şekilde uygulanması, bir kişinin veya ekibin iyi bir fikre sahip olmasına ve bu fikri başlangıç durumunun ötesine taşınmasına bağlıdır (Hu ve diğerleri, 2009: 42).

Yenilik literatürünün ana temalarından olan inovasyona desteğin, yenilikçi girişimleri cezalandırmak yerine ödüllendirildiği bağlamlarda (örgütsel ya da takımsal) daha başarılı olduğunu ortaya koyulmaktadır. Yenilikçilik için destek, çalışma ortamında işleri yapmak için yeni ve geliştirilmiş yollar getirme girişimlerinin beklentisi, onaylanması ve pratik olarak desteklenmesi olarak tanımlanır (West ve Anderson, 1996: 53). Çalışanları yenilik çabaları karşısında ödüllendirmek, yenilikçi bir kültür oluşturmak için de bir yöntemdir (Oke, 2007: 568). Takım çalışmaları kapsamında yeni fikirlerin dikkate alınması ve ödüllendirme uygulaması çalışanları motive ederek işletmenin yürüttüğü inovasyon çalışmalarına olan katkıyı arttıracaktır ve böylece yenilikçi desteğin gerçekleşeceği söylenebilir.

Oke'ye (2007: 567, 578) göre oteller, başarılı yenilik yönetimini gerçekleştirmek için beş alanda iyi performans göstermeli ve bu alanlardaki çabaların bütünleşmesini sağlamalıdır. Bu beş alandaki yenilik stratejisi, yaratıcılık ve fikir yönetimi, seçim ve portföy yönetimi, uygulama yönetimi ve insan kaynakları yönetimidir. İnsan Kaynakları Yönetimi unsuru başlıca insan ve organizasyon iklimi konularıyla ilgilidir: yenilik yönetiminin altında yatan ivme, çalışanların yeniliklere katkıda bulunmak için motive olduğu bir ortam yaratma ihtiyacıdır. Yeniliği destekleyen ve yenilikçi bir organizasyonun gelişimini teşvik eden etkin bir insan kaynakları politikasına ihtiyaç vardır. Bu çalışmada otellerin hizmet sağlarken en büyük ve etkili unsurunun çalışanlar olmasından dolayı insan kaynakları yönetiminin öneminin büyük olduğu ve çalışanları en verimli biçimde hedeflere yönlendirirken takım çalışmaları ile bu durumu destekleyeceği ve dolayısıyla inovasyona katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu

çerçevede çalışma kapsamında yapılan uygulamada insan kaynaklarının inovasyonla ilişkili olacağı düşünülen aşağıdaki temel fonksiyonları üzerinde durulmuştur:

- İş analizleri ve iş tanımları (İş analizlerinin etkinliği, iş tanımları ve iş gerekleri)
- Personel bulma ve seçme (Nicelik olarak şu an ve gelecek için yeterli personelin belirlenmesi, nitelik olarak yeterli (bilgi, beceri, yetenek, deneyim) personelin belirlenmesi ve iş gereklerine uygun personelin seçilmesi)
- Eğitim kariyer ve gelişim (Personele uygun eğitim, kariyer ve gelişim olanaklarının verilmesi)
- Performans değerlendirme (Etkin personel değerlendirme sisteminin yaratılması)
- Ücretleme (Adil ve dengeli ücret sistemi için çaba harcanması)
- İş güvenliği (Güvenliğe ve acil duruma yönelik çalışmaların yapılması) (Sabuncuoğlu, 2008: 6).

De Leede ve Looise'nin (2005: 111) kavramsal yaklaşımli çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarından olan uygun organizasyon yapısı oluşturma, yenilikçi organizasyonlar için yaratıcı personel seçimi ve sağlanması, çalışanların kritik rolleri, bireysel gelişim ve kariyer, etkili ekip çalışması ve liderlik, performans (ve ölçümü) ve ödül, yüksek düzeyde iletişim-katılım ve yaratıcı bir kültür yaratmanın inovasyona katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Atar ve Konaklıoğlu (2016: 104) Ankara'da yer alan 4 ve 5 yıldızlı 32 oteldeki 209 yönetici örnekleme ile stratejik insan kaynaklarının örgüt inovasyonuna ve iç girişimciliğe olan etkilerini incelediği çalışmasında stratejik insan kaynakları yönetimi ile iç girişimcilik ve inovasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Alt fonksiyonlar olarak ele alınan iş seçim süreci, eğitim süreci, kurum içi iş gücü piyasası düzeninin inovasyona anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Kayran (2013: 67) ise Mersin'de yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki 135 çalışan ile uyguladığı araştırmasında, otel işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarının yenilikçilikle ilişkisini araştırmış, eğitim ve performans değerlendirme ve ödüllendirmenin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Araştırmacı bu üç insan kaynakları uygulamasının uygulandığı zaman çalışanların yeniliklere daha açık olup yenilikleri benimsediğini ve uygulayabildiklerini

belirtmiştir. Demirtaş (2013: 283) savunma sanayinde uyguladığı çalışmasında insan kaynakları yönetiminin inovasyon performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Coşkun ve diğerleri (2015: 399) otel işletmelerini konu alan araştırmalarında yaptıkları analiz sonucunda hizmet performansı, insan kaynakları performansı ve yönetim performansı ile inovasyon uygulamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve inovasyon uygulamaları ile en yüksek düzeyde ilişkisi olan performans faktörünün insan kaynakları performansı olduğunu tespit etmişlerdir. Pivcevic ve Petric (2011: 144) çalışmalarında personel eğitimi, kalifiye personel ve liderliğin otel inovasyon faaliyetlerini etkilediğini belirtmişlerdir. İncelenen çalışmalarda da belirtildiği gibi insan kaynakları faaliyetlerinin inovasyonu pozitif yönde etkilediği ve buna ek olarak etkinliği arttırıcı etkisi olan takım çalışmalarının insan kaynakları uygulamalarında inovasyona olumlu katkı sağlayabileceği belirtilebilir.

Tseng ve diğerlerine (2007: 1017) göre etkili bir şekilde, özellikle otel işletmeleri açısından, inovasyon faaliyetlerinden elde edilen inovasyon inşası ile ilgili ampirik bir kanıt yoktur. Hizmet endüstrilerinde veri işleme veya telekomünikasyon gibi bilgi yoğun hizmetler haricinde, çoğu tedarikçi ve ekipman alımları ile ekipman parça ve malzemelerinin satın alınmasıyla yenilikler yaratılmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerinin sürekli ve düzenli bir biçimde yürütebilmesi için satın alma biriminin ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir satın alma programı uygulaması gerekmektedir. Böylece farklılaşan müşteri istek ve gereksinimleri etkili olarak karşılanmış olur (Serçeoğlu, 2016: 116). Yenilik, mevcut iş bağlamında en önemli rekabet öncelikleri arasındadır. Şirketler giderek inovasyon potansiyellerini desteklemek için tedarik tabanlarına güvenmektedirler. Sonuç olarak, satın alma departmanı firmanın yenilik kabiliyetini önemli ölçüde etkileyebilir. Bilindiği gibi şirketler nadiren kendi başlarına yenilik yaparlar. İnovasyon arayışı içinde çeşitli bilgi ve diğer kaynakları edinmek, geliştirmek ve değiş tokuş etmek için diğer kuruluşlarla etkileşime girerler; bu nedenle, bağımsız karar verici birimler gibi yenilikçi firmaları düşünmek mantıklı değildir. Bu nedenle, inovasyonun artık tek bir kişinin veya firmanın ürünü olduğu düşünülmemektedir. (Luzzini ve Ronchi, 2011: 14-17).

Satın alma departmanın temel olarak ürünün seçimi, satın alımı, teslim alınması, depolanması ve dağıtımını işlemlerini yerine getirilirken teknolojik altyapıya sahip

sistemler veya araçlar kullanmasının gerçekleştirilen inovasyonlara katkı ve kolaylık sağlayacağı söylenebilir. Piyasadaki yeni ürünleri takip etmek, teslim alma süreçlerini sistematize ederek gerekli kontrollerin (fiyat, miktar, kalite) yapılması, teslim süreçlerinin kalitesinin artırılması ile diğer departmanlara gerekli ürün akışını sağlayarak sürekliliğin sağlanması, optimal ürün düzeyinin belirlenmesi ile fazla ya da az depolamanın-siparişin önüne geçilmesi gibi satın alma uygulamalarının inovasyonu olumlu etkileyeceği belirtilebilir.

İnovasyon iç kaynaklarından olan AR-GE (araştırma ve geliştirme) ve ÜR-GE'nin (ürün geliştirme) inovasyon gerçekleştirmek isteyen işletmelerin uygulaması gereken faaliyetlerin başında gelmesi gerektiği ve otel işletmeleri açısından da inovasyonun tüm süreçlerinde fayda sağlayacağı ve müşteri memnuniyeti, karlılık gibi unsurları da beraberinde getireceği belirtilebilir. Tekin ve Durna (2012: 101) 130 otel işletmesinde uyguladığı çalışmada işletmelerden %19,2'sinin AR-GE faaliyetleri yürüttüğünü ve %10,8'inin yenilik ekibine sahip olduğunu tespit etmiştir. Coşar (2008) ve Cengiz'in (2012) araştırmalarında da otellerde bağımsız bir AR-GE biriminin bulunmadığı belirtilmiştir. Bu verilerden yola çıkarak otel işletmelerinde AR-GE faaliyetlerine ve yenilik ekiplerine yeteri kadar başvurulmadığı söylenebilir.

Oteller rekabet avantajını korumak, yeni ve benzersiz hizmetler sunmak için müşteri taleplerini karşılamaya çalışmalıdır. Hizmet yeniliği oteller için rekabet avantajı kaynağıdır. Çünkü yeni hizmetler müşteri çekmeye, müşteri sadakatini arttırmaya, yeni pazar fırsatları yaratmaya, satış performansını ve karlılığını arttırmaya yardımcı olabilir (Tang ve diğerleri, 2015: 98). Otelcilik sektöründe en çok uygulanan inovasyonların sırasıyla hizmet inovasyonu, pazarlama inovasyonu, süreç inovasyonu ve örgütsel inovasyon alanlarında gerçekleştiği görülmüştür (Pivcevic ve Petric, 2011: 144).

Turizmde bir ürünün veya hizmetin pazarlanması, bunların hazırlanması, üretimi ve sunulmasından önce başlayıp satış yapıldıktan sonra da devam eden bir süreci kapsar. Bu sürecin uzun olması pazarlama çalışmalarının sürekli değişim ve gelişimlere açık dinamik bir yapıda olduğunu gösterir. Dolayısıyla bu alanda yapılan inovasyonların çok geniş kapsamlı olabileceğini belirtmek gerekir. Oteller mevcut ya da yeni ürünlerini pazara sunmak için gerekli görülen değişim ve iyileştirmeyi yaparak üretir ve hazırlar. Burada temel amaç, ürün ve hizmetlerin yüksek düzeyde talep

yaratabilmesidir. Genel olarak pazarlama inovasyonu daha çok talep yaratabilmek için ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni içerik, görünüm ve tasarımların, pazarlama yöntemlerinin geliştirilerek kullanılmasıdır (Demir ve Demir, 2015: 163).

Tekin ve Durna (2012: 101) yaptıkları araştırmalarında otel işletmelerinde inovasyonun F&B, misafir ilişkileri ve satış- pazarlama alanlarında yoğunlaştığını tespit etmişlerdir. Çınar (2017: 45, 46) 4 ve 5 yıldızlı otellerde uygulamasını yaptığı çalışmada dört ana yenilik türü üzerinden katılımcıların %32'sinin pazarlama inovasyonu uyguladıklarını belirtmişlerdir. Pazarlama inovasyonunda ise uygulamadaki tercih sırasıyla e-pazarlama, tutundurma, pazar araştırması, satış teknikleri, fiyat ve konumlandırma çalışmaları yer almaktadır. Zengin ve Dursun (2017: 54) nitel araştırma yöntemli çalışmalarında 4 ve 5 yıldızlı 12 otel işletmesinde yaptıkları uygulama sonucu pazarlama inovasyonu ile ilgili olarak firmaların inovatifliği gerçekleştirebilmek için klasik anlayışın aksine modern pazarlama anlayışının önem kazandığını belirtmişlerdir. İşletmelerin modern pazarlama yaklaşımlarıyla gelirlerini yükseltme ve müşteri memnuniyetini artırma konularında avantajlı konuma geçeceklerini vurgulamışlardır. Bu bilgiler ışığında, çalışma kapsamında otel işletmelerinde uygulanan inovasyon faaliyetleriyle pozitif bir ilişki içinde olacağı düşünülen pazarlama faaliyetleri aşağıda verilmiştir:

- Hizmetlerin hedef kitlelerin istemlerine göre tasarlanması (Farklı turist gruplarının istek ve gereksinimlerini daha iyi karşılamak için hizmetlerin yeniden tasarlanması)
- Aracı işletmelerle koordinasyonun artırılması (Müşteri sağlama konusunda aracılık eden acenteler, tur operatörleri gibi firmalarla koordinasyonun artırılması)
- Farklı hedef kitlelerin istemlerinin belirlenmesi (Otel işletmelerinde farklı yaşlarda farklı ülkelerden farklı kültürlerden oluşan hedef kitlenin istemlerinin belirlenmesi)
- Pazar araştırmalarının gerçekleştirilmesi (Potansiyel müşterilerin yeni sunulacak bir hizmete yönelik beklentilerinin belirlenmesi)

- Tutundurma süreçlerinde yaratıcı çalışmaların gerçekleştirilmesi (Reklam, satış, promosyon, misafir ilişkileri gibi tutundurma çalışmalarının yaratıcı bir biçimde uygulanması)
- Bilgi sistemlerinin etkin kullanılması (Müşteri sağlama konusunda aracılık eden ya da işletme içi kullanılan bilgi sistemlerinin etkin kullanılması)
- Konaklama sonrası verilen hizmetlerin geliştirilmesi (Konaklama sonrası verilen araçlar, uçak-terminal transferleri, tebrik mesajları gibi hizmetlerin geliştirilmesi)
- Odaların satışa hazır hale getirilmesi (Odaların satışlarına yönelik oda tanıtımlarının daha çekici hale getirilmesi)
- Ödemelerde esnekliğin sağlanması (Erken rezervasyon, uzun süreli konaklama, grup satışlar, son dakika satışları, vb. durumlarda esnek ödeme seçenekleri)
- Satış tahminlerinin belirlenmesi
- Pazar ve rakip analizlerinin etkinliğinin artırılması (Analizlerin daha etkin yapılarak uygulanabilecek yeniliklerin belirlenmesi)
- Üretim tahminlerinin yapılması (Müşteri taleplerinin belirlenebilmesi ve pazar için üretim tahminlerinin yapılması)

Demirer ve Özdemir (2016: 151) otellerin F&B ve banket (ziyafet) hizmet süreçlerinde satış- pazarlama çalışmalarının yapılması gerektiğini belirterek bu alandaki kaliteli uygulamaların otel saygınlığını arttırmadaki önemine vurgu yapmışlardır. F&B ve banket birimlerinin otellerin gelirlerinde önemli bir paya sahip olduğundan bu hizmetleri geliştirici inovatif kararların alınması ve gerçekleştirilmesi gerektiğini aktarmışlardır. Birimin hizmetlerinde sürekliliğin sağlanması için herkese hitap etmesi gereklidir. Sezgin vd. (2008: 129), ise sürekli değişim içinde olan bu birimin yeni çıkan veya farklı ülkelerden gelen yiyecekleri takip etmek, yeni pişirme ve hazırlama ekipmanlarını izlemek ve modernleşmeye gitmenin işletme ve müşteri memnuniyetine olumlu etkisi olacağını belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinde inovasyonu etkileyebileceği düşünülen bir diğer birim de önbürodur. Otel resepsiyonistleri ve diğer önbüro personeli ziyaretçilerle sık sık

iletişim kurduğundan oteller genellikle bu personeller tarafından toplanan müşteri ihtiyaçlarına göre yapılan inovasyona öncelik vermekte ve tüketici algı, tasarım ve testlerinde önbüro personelinin işbirliği göz önünde bulundurularak yeni hizmetler sorunsuz bir şekilde geliştirilebilmektedir (Hui ve Chang, 2013: 727). Yenilikçi hizmetlerin başarılı tasarımları ve teslimatları, müşterilerle doğrudan iletişim içinde olan önbüro hizmeti çalışanlarını ve destekleyici çalışanları içeren birim üyeler arasında karşılıklı etkileşim ve işbirliğine dayanmaktadır (Tang ve diğerleri, 2015: 102).

İnovasyon gerçekleştirecek işletmelerin yenilikçi stratejiler geliştirmek için stratejik planlama yapmalarının gerekli olduğu belirtilebilir. Çünkü stratejik planlama işletmenin uzun dönemli ana hedeflerini belirleme ve bunları başarmak için kaynakları tahsis etme ve harekete geçirme sürecini kapsar (Boone ve Kurtz, 2013: 224). Stratejileri belirlemek için ilk önce değerler, ilkeler, misyon ve vizyon belirlenmeli daha sonra iç çevreye yönelik güçlü ve zayıf yönler ve dış çevreye yönelik fırsat ve tehditler belirlenmeli diyebiliriz. Çalışanların değer ve ilkeleri benimsemesi kurum içindeki kurumun düzeni, güvenliği ve gelişimine uygun davranışları geliştirir ve misyon ve vizyonun benimsenmesi ise örgüte ait olma duygusu yaratır, ortak bir amaç çerçevesi oluşturur ve amaçların sürekliliğini sağlar, kişisel değerler ile örgütün temel değerleri arasında köprü oluşturur (Kılıç, 2010: 83, 91). Çalışanlarda geliştirdiği tutum ve davranışlardan dolayı değerler, ilkeler, misyon ve vizyonun çalışanlar tarafından sahiplenilmesi inovasyonu olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir.

Otelin güçlü ve zayıf yönleri işletme kapasitesi ve donanımı, çalışanların eğitim ve tecrübeleri, hizmetlerin çeşitleri ve kalitesi, personel tedariki, sağlık ve hijyenik koşulların durumu, kontrol ve denetimlerin nasıl uygulandığı, maliyetler, güvenlik, beklenmedik durumlara ve krizlere karşı hazırlık ve işletme içi iletişimin belirlenmesi ile tespit edilir. Otelin dış çevresine yönelik fırsat ve tehditler kuruluş yeri, ulaşım imkanları, merkezlerle arasındaki mesafe, rakiplerin durumu, bölgenin ekonomik, sosyokültürel durumu, teknolojik gelişmeler, yerel etkinlik ve olaylar, turizm politikaları, sektördeki gelişmeler, mevsimsel faktörler, küresel düzeydeki gelişmelerin belirlenmesi ile tespit edilir (Şişman, 2007; Aktaran Kaya, 2010: 30). Otellerin, işletme içi güçlü yönlerini belirleyerek pekiştirilmesi ve zayıf yönlerin geliştirilmeye çalışılması, işletme dış çevresine yönelik fırsatların belirlenip bunlardan

yararlanmaya yönelik girişimlerde bulunulması ve dış çevredeki tehditler tespit edilip gerekli önlemler alınmasının inovatif faaliyetlerde bulunabilmeleri için önem taşıdığı belirtilebilir. Dolayısıyla otel işletmelerinde bilgi teknolojileri ve sistemlerinin etkin kullanılmasının yanı sıra işletme içi güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevreye yönelik fırsat ve tehditlerin belirlenmesinin inovasyonu pozitif yönde etkileyeceği söylenebilir.

Otel işletmelerinde ortaya çıkan çatışmalar, stres, iletişim süreçleri ve liderlik ortamının örgütteki işleyişi etkileyip çalışanların dolayısıyla takımların yenilik faaliyetlerine etki edebileceği belirtilebilir. Örgütlerde kimi zaman çatışmalar meydana gelir. Bu çatışmaların amaçlar dahilinde yapıcı ve yaratıcı bir biçimde yönetilmeleri gerekmektedir. Modern yaklaşıma göre optimal düzeyde çatışmanın varlığı örgüt için gereklidir. Çatışmaların etkin bir biçimde yönlendirilmesi işletmeye fayda sağlamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2012: 268, 271). Akkırman (1998: 1) ise yapıcı olan çatışmaların örgütte güç ve yaratıcılık kaynağı niteliği taşıdığı ve örgütün etkinliği ve verimliliği için bir gereklilik olduğunu vurgulamıştır. Çatışmaların etkili bir biçimde yönetilmesi için işletmeler takım çalışmalarından yararlanabilir. Böylece çatışmanın pozitif yöne yönlendirilmesinin yanında inovatif bir kültür için yaratıcılığı arttıran bir uygulama olarak işletmeler tarafından benimseneceği belirtilebilir.

İnovasyonun bilgiye dayalı olmasından dolayı inovasyon başarısını etkileyen etmenlerden biri de bilgi akışının ve iletişimin düzgün, sürekli ve doğru olmasıdır (Bayhan, 2004: 299). İletişim süreçlerinin iyileştirilmesinin inovasyon başarısını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir.

Örgütlerde ortaya çıkan başka bir durum ise strestir. Çalışma ortamında oluşan stres fiziksel koşullar (ses, ışık, ısı vb.), az ya da fazla sorumluluk, az ya da fazla denetim, belirsizlikler ve aşırı iş yükü gibi nedenlerden ortaya çıkar. Stres yönetim süreçlerinin etkinliğinin artırılması çalışanların daha fazla özdenetim kurmalarını ve stres yaratan baskılarla baş etme yeteneğini geliştirir (Şimşek ve Çelik, 2012: 290, 303).

Martinez-Ros ve Orfila-Sintes (2009: 2) ve Tajeddini, (2010: 223) çalışmalarında liderliğin otellerdeki inovasyon faaliyetlerinin önemli bir ögesi olduğu belirtmişlerdir. Yenilikçi örgütlerin başarılı bir inovasyon sürecini işletebilmeleri ve inovasyon faaliyetlerinin işletme içerisinde süreklilik kazanması için bu yapıyı

destekleyen bir lider kadrosuna sahip olması gereklidir (Uzkurt, 2010: 47). İşletmede uygun liderlik ortamının yaratılmasının yenilikçi yapıya destek vereceği belirtilebilir.

Literatür incelendiğinde otel işletmelerinde inovasyon çalışmaları mevcut olup takım çalışmaları veya temel bölüm hizmetlerini kapsamındaki çalışmalar oldukça sınırlıdır diyebiliriz. Tablo 3.1.'de çeşitli araştırmacıların otel işletmelerindeki inovasyon uygulamaları ve takım çalışmalarına yer verilmiştir.

Tablo 3.1. Takım Çalışmaları ve İnovasyonu, Otel İşletmeleri ve/veya Otel Hizmet Süreçleri Yönünden İnceleyen Araştırmaların Literatür Tablosu

Araştırmacı	Yıl	Yaklaşım	Örneklem	Konu	Araştırmanın sonucu
Arslan	2004	Nicel	Marmaris, 1 zincir otel, 124 personel	Ekip çalışması, ekip iklimi	Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre ekip büyüklüğü, vardiyalı çalışma düzeni ve ekip çalışması eğitiminin ekip iklimini etkilediği görülmüştür.
Tseng ve diğerleri	2007	Nicel	Tayvan'da faaliyet gösteren 116 otel	Hizmet sektöründe yenilik ve performansın bir araya getirilmesi	Çalışmada, Tayvan'daki otellerin ana yenilik faktörleri; teknoloji ve ekipman kullanımı, yeni teknoloji ve ekipmanların tanıtımı, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi sıklığı, teknoloji sisteminin etkinliği, katılımcı örgüt ortamı, departmanlar ve organizasyon arasındaki koordinasyon, bireyler ve kurum arasındaki işbirliği, yeni fikirlerin oluşturulması, çalışan eğitimi, bilgi paylaşımı, ve yeni yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olacak teşvik mekanizmalarıdır. Sermaye ve kaynak temelli perspektif kullanılan bu çalışmada inovasyon kararlarının performansı etkilediği bulunmuştur.
Orfila-Sintes ve Mattsson	2009	Nicel	İspanya, Balear Adaları, 331 otel işletmesi	Otellerde inovasyon davranış modeli	Araştırma sonuçları otelcilik sektöründeki inovasyon davranış modelinin, yönetim, dış iletişim, hizmet kapsamı ve geri dönüş gibi dört tür yeniliği, hizmet sağlayıcısını ve müşteriyi içeren ana belirleyicilerle ilgili ampirik bir şekilde doğrulamasını sağlamıştır. İnovasyon kararlarının, otelin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Hu ve diğerleri	2009	Nicel	Tayvan'daki 35 uluslararası turizm oteli, 621 çalışan	Otel ekiplerinde bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyon performansı	Bu çalışmanın sonuçları, bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi sürdürme ve yönetme konusunda takım kültürünün rolünü desteklemektedir. Araştırma sonucunda bilgi paylaşımı, takım kültürü ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkilerin anlamlı ve güçlü olduğu bulunmuştur. Araştırmacılar yüksek düzeyde hizmet inovasyon performansı elde etmek için otellerin öncelikle bilgi paylaşım davranışlarını geliştirmelerinin ve daha iyi bir takım kültürü geliştirmelerinin gerekliliğini vurgulamışlardır.
Hjalager	2010	Kavramsal	-	Turizmde yenilik araştırmaları	Çalışmada çeşitli yenilik kategorileri ürün, süreç, yönetim, pazarlama ve kurumsal yenilik olarak ele alınmaktadır. Girişimciliğin rolü, teknoloji baskısı ve bölgesel sanayi kümelenmelerinin varlığı ise inovasyonun önemli belirleyicileri kabul edilmektedir.
Lu ve Tseng	2010	Nicel	Tayvan otellerindeki 198 çalışan	Hizmet inovasyon faaliyetleri	Çeşitli uluslararası turist otelleri arasında hizmet yenilikçiliğinin farklılıklarını tespit etmeyi amaçlayan bu araştırmadaki veriler sonucunda çeşitli otellerdeki farklı departmanların, iş fonksiyonu nedeniyle hizmet inovasyon faaliyetlerine farklı etki seviyeleri getireceği ve hizmet yeniliği etkinliklerinin zaman ve içeriği arasında tutarsızlığa sahip olduğu elde edilmiştir.
Tajeddini	2010	Nicel	İsviçre, 156 otel müdürü	Müşteri odaklılık ve girişimcilik yöneliminin yenilikçilik üzerindeki etkisi	Yenilikçilik, müşteri odaklılık, girişimcilik ve hizmet iş performansı boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla oluşturulan bu çalışmada genellikle daha yüksek müşteri yönelimi, girişimcilik yönelimi ve yenilikçiliğin gelişmiş iş performansı ile

					ilişkili olduğu ampirik veriler tarafından desteklenmektedir.
Durna ve Babür	2011	Kavramsal	-	Otel işletmelerinde yenilik uygulamaları	Çalışmada otellerde hizmette, mimaride, aydınlatmada, teknolojiye, odalarda, lobide, döşeme ve aksesuarlarda, yüzme havuzlarında, dekorasyonda, banyoda, ekolojik ve organik ürünlerde, çevre duyarlılığında, yeme ve içmede, restoranda, üniformalarda, güvenlikte, sağlık hizmetlerinde, spa merkezlerinde, müzik ve ses düzeninde olan ve olması gereken yenilik uygulamaları incelenmiştir.
Erdem ve diğerleri	2011	Nicel	Antalya ilindeki beş yıldızlı otellerdeki 44 işletme yöneticisi	Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi	Çalışmada yenilikçilikle işletme performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin kendi otellerinin performansını rakiplere kıyasla daha olumlu buldukları görülmüştür.
Tekin ve Durna	2012	Nicel	Alanya ve çevresindeki 4 ve 5 yıldızlı 130 otel işletmesi	Otellerde yenilik yönetimi uygulamaları	Araştırmadaki veriler ışığında otellerde yenilik yönetiminin uygulandığı görülmektedir. Yenilik uygulamaları çoğunlukla misafir ilişkileri, satış-pazarlama, yiyecek-içecek departmanlarında uygulanmaktadır. Yenilik çalışmaları ile müşteri memnuniyeti sağlama, maliyetlerin azalması, karın artması, rekabet avantajı ve teknoloji takibini sağlamanın amaçlandığı görülmüştür. Ayrıca otellerde AR-GE çalışmalarının ve inovasyon ekiplerinin az sayıda olduğu tespit edilmiştir.
Hu ve diğerleri	2012	Nicel	Tayvan'daki 35 uluslararası turist oteli, 466 çalışan	Bilgi paylaşımı ve hizmet yeniliklerinde sosyal değişim ve güven	Bilgi paylaşımı, hizmet yeniliği, lider-üye değişimi kalitesi, takım üyesi arasındaki ilişkileri araştıran bu çalışmada elde edilen sonuçlar lider-üye değişimi kalitesinin ve takım üyesi değişimi kalitesinin bilgi paylaşımı ile hizmet inovasyonu arasındaki ilişkiyi

					gösterdiğini ve güvenin bilgi paylaşımı ile hem lider-üye değişimi kalitesi hem de takım üyesi değişimi kalitesi arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğini göstermiştir.
Weng ve diğerleri	2012	Nicel	Tayvan'nın zincir otellerindeki 433 çalışan	Hizmet yenilikçiliği, müşteri değeri ve müşteri memnuniyeti ile ilişkilerin araştırılması	Bu çalışmanın sonuçları, hem hizmet inovasyonunun hem de müşteri değerinin müşteri memnuniyeti ile anlamlı pozitif korelasyonlara sahip olduğunu ve hizmet inovasyonunun müşteri değeri ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye önemli bir müdahale (veya ılımlı) etkisi olduğunu göstermektedir. Otel müşterileri daha yüksek müşteri değeri ve daha yüksek hizmet yeniliği algıladığında daha yüksek müşteri memnuniyeti ortaya çıkmaktadır.
Coşkun ve diğerleri	2013	Nitel	Kocaeli, turizm işletme belgeli 3-4-5 yıldızlı oteller, 15 yönetici	İnovasyon stratejilerinin stratejik rekabet üstünlüğüne etkisi	Elde edilen bulgulara göre oteller arımsal inovasyon dahilinde ürün, hizmet ve süreç inovasyonlarını hayata geçirmektedir. Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri ile saldırgan ve fırsatları izleyen inovasyon stratejisi arasında pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.
Erdem ve diğerleri	2013	Nicel	Ankara, 4 ve 5 yıldızlı 40 otelin üst düzey yöneticileri	Pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı ilişkisi	Araştırma sonucunda pazar ve inovasyon yönlülüğün işletme performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Pazar ve inovasyon yönlülüğün arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
Hui ve Chang	2013	Nitel	Tayvan (Taipei, Taichu ve Kaohsiung şehirlerinde yer alan oteller- 163 örneklem	Hizmet yeniliğinde başarı faktörü	Çalışmada otellerin hizmet yeniliğinde temel başarı faktörleri: organizasyon odaklılık, hizmet odaklılık, pazar odaklılık, prosedür odaklılık olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda en çok vurgulanan boyut pazar odaklılıktır. Diğerleri ise sırayla hizmet odaklılık,

					organizasyon odaklılık ve prosedür odaklılıktır.
Coşkun ve diğerleri	2015	Nicel	Antalya Lara-Kundu Bölgesi, 5 yıldızlı temalı ve temasız 26 otel (genel müdürler)	İnovasyon ve performans ilişkisi	Çalışmada temalı otellerin temasız olan otellere göre işletme performansını satış-pazarlama ve yatırım performansı açısından etkilediği elde edilmiştir. Korelasyon analizleri sonucunda otellerdeki inovasyon uygulamalarının, satış-pazarlama ve yatırım performanslarının işletme performansını etkilemediği, hizmet, insan kaynakları ve yönetim performansını etkilediği görülmüştür.
Tang ve diğerleri	2015	Nicel	Tayvan'daki 67 uluslararası turizm oteli, 147 yönetici ve çalışan	Otel endüstrisinde hizmet inovasyon yeteneğini	Çalışmanın sonuçları, bilgi paylaşımının sosyal sermayenin hizmet inovasyon kapasitesi üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini göstermektedir. Araştırmada bilgi paylaşımının, sosyal sermayenin inovasyon potansiyelini gerçek hizmet inovasyon yeteneğine dönüştürme hususunda bir mekanizma görevi gördüğünü belirtmişlerdir.
Atar ve Konaklıoğlu	2016	Nicel	Ankara, 4 ve 5 yıldızlı sahip 32 otel kapsamında 209 yönetici	Stratejik İKY'nin örgüt inovasyona ve iç girişimciliğe etkileri	Çalışmada elde edilen bulgular neticesinde stratejik İKY ile iç girişimcilik ve inovasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş seçim süreci, eğitim süreci, kurum içi iş gücü piyasası düzeninin inovasyona anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
Hussain ve diğerleri	2016	Nicel	Malezya'nın Klang Vadisi'nde lüks otellerde çalışan 300 personel	Takım Kültürü, Bilgi Paylaşım Davranışı ve Hizmet İnovasyon Performansı	Araştırma sonuçları, tüm hipotezlenmiş ilişkiler desteklenmekte ve bulgular takım kültürü ve bilgi paylaşımı davranışının hizmet inovasyon performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Otellerin, tüketicilere daha iyi deneyimler sunarken, hizmet inovasyon performansı sürecini hızlandırmak için güçlü bir takım kültürü ve bilgi paylaşımı davranışı geliştirmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Paksoy ve Ersoy	2016	Nicel	Antalya (Belek, Konyaaltı, Lara), 4 ve 5 yıldızlı 40 otel, 100 yönetici	İnovasyon ve işletme performansı	Araştırmada otellerin inovasyon düzeyleri ile öznel işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Çınar	2017	Nitel	Ankara ve Konya illerindeki 4 ve 5 yıldızlı 29 otel	Yenilik ve işletme performansı	İşletmelerde ürün ve pazarlama yeniliklerinin daha çok yapıldığı tespit edilmiştir. Yeniliklerin ileride gerçekleşmesi muhtemel satışlar için olumlu etki edeceği görülmüştür.
Zengin ve dursun	2017	Nitel	Doğu Marmara’da yer alan 4 ve 5 yıldızlı 12 otel işletmesi, 12 yönetici	İnovatif faaliyetlerin rekabet avantajı üzerine etkileri	Araştırma kapsamındaki otellerin inovatif faaliyetlerini (diğerlerine göre) yoğunluklu olarak mimari alanda gerçekleştirdikleri görülmüştür. Hizmet sunumunu içeren inovasyonlarda müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar yapıldığı tespit edilmiştir. Otellerin inovasyonu etkileyen tüm faktörler kapsamında inovasyon yapmalarının otellere rekabet avantajı sağladığı ifade edilmiştir.

Tablo 3.1.’de 2004-2017 yılları arasında yapılan 22 araştırma incelenmiştir. Çalışmaların 16’sı nicel, 4’ü nitel, 2’si kavramsal yaklaşımlı araştırmalardır. Bu araştırmaların 11’i Türkiye’de, 11’i yurtdışında çalışılmıştır. Türkiye’de yapılan çalışmaların 1’i Marmaris’te, 1’i Kocaeli’nde, 1’i Doğu Marmara’da, 1’i Ankara ve Konya’da, 2’si Ankara’da ve 4’ü Antalya’da yer alan otellerde uygulanmıştır. Yurtdışındaki çalışmaların ise 1’i Malezya’da, 1’i İsviçre’de, 1’i İspanya’da ve 7’si Tayvan’da yer alan otellerde uygulanmıştır. Çalışmalarda otellerde gerçekleştirilen inovasyon kapsamında; işletme performansı ilişkisi, inovasyon davranışı, inovasyon faaliyetleri, girişimcilik, müşteri odaklılık, inovasyon yönetimi, hizmet inovasyonu, rekabet ilişkisi, bilgi paylaşımı gibi konular ele alınmıştır. Tabloda da görüldüğü gibi literatürde, otellerde takımları ve inovasyonu inceleyen çalışmalar mevcuttur ancak hizmet süreçleri hiçbir çalışmada bu konularla bütünleştirilmemiştir. Yazındaki bu boşluğu doldurmak adına bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET SÜREÇLERİNDE TAKIM ÇALIŞMALARI VE İNOVASYON İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, İzmir’de yer alan otel işletmelerinde uygulanan hizmet süreçlerinde takım çalışmalarının inovasyon ile olan ilişkisinin belirlenmesidir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ

Turizm sektöründe önemli bir yer teşkil eden büyük ölçekli otel işletmelerinin (4 ve 5 yıldızlı) sosyal ve ekonomik bakımdan yerel, ulusal ve uluslararası alanlarda önemli katkılarının bulunduğu ifade edilebilir. Bu nedenle günümüzde otel işletmelerini konu alan çalışmaların sayısının gittikçe arttığı belirtilebilir.

Ülkemizdeki elverişli koşullar nedeni ile yerli-yabancı birçok turistin tercih ettiği büyük ölçekli konaklama tesislerinin sayısı oldukça fazladır (Bakınız s.64). Otel işletmeleri çok farklı müşterilerin bir arada bulunduğu bir müşteri profiline sahiptir. İşletmelerde değişik ülkelerden, farklı kültürlere sahip, farklı yaşlarda, farklı istek ve arzulara sahip birçok insanın bir arada konakladığı belirtilebilir. Farklı müşterilerin isteklerine cevap verebilmek, rekabet edebilmek, teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme gibi unsurlar diğer işletmeleri olduğu gibi otelleri de inovasyon yapmaya ittiği söylenebilir. Otellerin rakiplerine üstünlük sağlamak, pazarda iyi bir konuma sahip olmak, karı yükseltmek ve varlığını sürdürmek gibi nedenlerle ürünlerini/hizmetlerini farklılaştırma ya da yeni ürün/hizmet sunma yoluyla inovasyon gerçekleştirdiği ifade edilebilir. Günümüzde otellerin inovasyon gerçekleştirebilme potansiyelinin her geçen gün arttığı söylenebilir.

İnovasyonun etkinliğini arttırmada takım çalışmasının önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Otel işletmelerinin birer hizmet işletmesi olmasından ve verilen hizmetlerin doğası gereği organizasyondaki birimlerin hem kendi içinde hem de farklı birimler arasındaki işbirliğini gerektiğinden otellerde gerçekleştirilen faaliyetlerin takım çalışması halinde yürütüldüğü ifade edilebilir.

Takım çalışmalarının işletmelerde oluşturulan inovatif kültürü ve yapıyı desteklediği için inovasyon yapmada öneminin büyük olduğu söylenebilir. Bundan dolayı otellerin hizmet süreçlerinde takım çalışmaları ve inovasyon ilişkisini ölçemeye yönelik bu araştırma yapılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.3.1. Araştırmanın Temel Hipotezleri

Araştırmanın iki temel hipotezi bulunmaktadır. H_1 hipotezi otel hizmet süreçlerine yönelik oluşturulan faktörlerin her biri için geçerlidir. Bu hipotez faktörlerin katılımcılar tarafından önemli algılanıp algılanmadığını belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. H_2 hipotezi hizmet süreçlerine yönelik oluşturulan faktörlerin arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün (pozitif ve doğrusal olarak) belirlenmesi amaçlanarak oluşturulmuştur. H_2 hipotezi oluşturulan 12 faktörün her biri için geçerlidir.

H_1 : Katılımcılar otel işletmelerinde hizmet süreçlerine yönelik ... faktörünü önemli olarak algılamaktadır.

H_2 : ... faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır.

4.3.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın evreni İzmir ilindeki otellerdir. 2017 yılı verilerine göre İzmir ilinde toplam 268 konaklama tesisi ve 48379 yatak kapasitesi mevcuttur (www.izmirkulturturizm.gov.tr). Evrenden seçilen örneklem kolayda/uygun örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Bu araştırma için hazırlanan anket formu İzmir ilinde yer alan 4 veya 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan beyaz yakalılara yüz yüze anket yöntemi ile 2017 yılı Şubat ve Mart aylarında uygulanmıştır. Uygulama yapılan işletmelerin toplam 13660 adet yatak kapasitesi ve toplam 4439 çalışanı vardır.

İşletmelerdeki toplam beyaz yakalı çalışan sayısı 307’dir. Çalışma sonucunda 206 adet anket elde edilmiştir.

4.3.3. Soru Formunun Oluşturulması

Araştırma için anket yönteminden yararlanılmıştır. Yapılan bu araştırmayla ilgili literatürde Hu ve diğerlerinin (2009) “Otel Takımlarının Bilgi Paylaşımı ve Hizmet İnovasyonu Performansı” ve Tang ve diğerlerinin (2015) “Otel Endüstrisinde Hizmet İnovasyon Yeteneği Geliştirme” ölçekleri; Hussain ve diğerlerinin (2016) “Otel Hizmetlerinde Takım Kültürü ve Bilgi Paylaşım Davranışı ile Hizmet İnovasyon Performansının Ölçülmesi”, Orfila-Sintes ve Mattsson’un (2009) “Otelcilik Sektöründe İnovasyon Davranışı”, Kale’nin (2010) “Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri” ve Tekin’in (2012) “Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ile Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi” çalışmaları mevcuttur. Önerme bölümü yazılırken bu belirtilen kaynaklar ve ölçüm araçları gözden geçirilmiştir. Takım çalışmaları kapsamında inovasyonla ilişkili olduğu düşünülen otel hizmet süreçlerini içeren önermeler özgün bir biçimde oluşturulmuş ve anket formu hazırlanmıştır (bakınız EK.1).

Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımdaki 10 soru, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, alan, deneyim süresi, çalışılan işletmedeki deneyim süresi, departman), yeni fikirler ve ödüllendirme ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci kısımda ise takım çalışmaları kapsamında inovasyonla ilişkili olduğu varsayılan otel hizmet süreçlerine yönelik 45 önerme bulunmaktadır. Ankette toplamda 55 soru sorulmuştur. Önermelerin istatistiksel olarak değerlendirilebilmesi için cevap kısımlarında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. 45 önerme ile faktör analizi yapıldıktan sonra 12 faktör belirlenmiştir. Anket verileri SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında faktör analizi, Cronbach Alfa güvenilirlik analizi, tek örnek t testi ve korelasyon analizi uygulanmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.4.1. Otel İşletmeleri Çalışanlarıyla İlgili Demografik Verilerin Analizi

Anket çalışmasına 206 kişi katılmıştır. Katılımcıların yaşlara göre dağılımında 20-29 yaş aralığında 88 kişi %42,7'lik, 30-39 yaş aralığında 68 kişi %33'lük, 40 ve üstü 50 kişi %24,3'lük paya sahiptir. Katılımcılar arasından en büyük paya (%42,7) 20-29 yaş aralığındakiler sahiptir (Tablo 4.1).

Tablo 4.1. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	n	%	Kümülatif Geçerli %
20-29	88	42,7	42,7
30-39	68	33,0	75,7
>=40	50	24,3	100,0
Toplam	206	100,0	

Katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımına bakıldığında çalışanların 126'sı erkek ve 80'i kadındır (Tablo 4.2).

Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	Ortalama	Standart sapma
Kadın	80	29,6125	6,75145
Erkek	126	34,5238	8,07635
Toplam	206	32,6165	7,94331

Katılımcılardan medeni durumlarının oranının neredeyse yarı yarıya olduğunu söyleyebiliriz. %50,5 paya sahip olan 104 kişi evli, %49,5 paya sahip olan 102 kişi bekindir (Tablo 4.3).

Tablo 4.3. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	n	%	Kümülatif Geçerli %
Evli	104	50,5	50,5
Bekar	102	49,5	100,0
Toplam	206	100,0	

Ankete katılanların eğitim düzeylerine bakıldığında ilk ve ortaokul mezunları (%4,9) 10 kişi, lise mezunları (%26,7) 55 kişi ve en yüksek paya sahip olan üniversite mezunları (%68,4) 141 kişidir (Tablo 4.4).

Tablo 4.4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	n	%	Kümülatif Geçerli %
İlk-orta	10	4,9	4,9
Lise	55	26,7	31,6
Üniversite	141	68,4	100,0
Toplam	206	100,0	

Katılımcıların alanları sorulduğunda %30,6 ile 63 kişi yönetici ve %69,4 ile 143 kişi ekip üyesi olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumda ekip üyelerinin katılımcıların çoğunluğunu (%69,4) oluşturduğu görülmektedir (Tablo 4.5).

Tablo 4.5. Katılımcıların Alan Dağılımı

Alan	n	%	Kümülatif Geçerli %
Yönetici	63	30,6	30,6
Ekip Üyesi	143	69,4	100,0
Toplam	206	100,0	

Katılımcıların deneyim süreleri 10 yıldan az %50,5 ile 104 kişi, 10 ve 19 yıl arası %29,1 ile 60 kişi ve 20 yıldan fazla %20,4 ile 42 kişidir. Tabloya göre katılımcıların yarısının (%50,5) deneyim süreleri azdır (Tablo 4.6).

Tablo 4.6. Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresi Dağılımı

Deneyim	n	%	Kümülatif Geçerli %
<10	104	50,5	50,5
10-19	60	29,1	79,6
>20	42	20,4	100,0
Toplam	206	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki deneyim yılları 10 yıl ve 10 yıldan fazla olan %18 oran ile 37 kişidir. 10 yıldan az çalışan %82 orana sahip 169 kişinin katılımcıların çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir (Tablo 4.7).

Tablo 4.7. Katılımcıların İşletmedeki Deneyim Süresi Dağılımı

Deneyim	n	%	Kümülatif Geçerli %
<10	169	82,0	82,0
>=10	37	18,0	100,0
Toplam	206	100,0	

Araştırmada departmanlara göre dağılımda %18,9 paya sahip 39 kişi önbüroda, %26,2 paya sahip 54 kişi F&B'de, %13,1 paya sahip 27 kişi pazarlama-satış departmanında, %8,3 paya sahip 17 kişi insan kaynaklarında, %2,4 paya sahip 5 kişi satın alma departmanında çalışmaktadır. İçlerinden en büyük yüzdeye sahip (%31,1) olan 64 kişi diğer departmanlarda (kat hizmetleri, bilgi işlem, banket, güvenlik, teknik servis, muhasebe, finans, halkla ilişkiler, misafir ilişkileri, AR-GE, animasyon, spa ve diğer sağlık hizmetleri) çalışmaktadır (Tablo 4.8).

Tablo 4.8. Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı

Departman	n	%	Kümülatif Geçerli %
Ön Büro	39	18,9	18,9
F&B	54	26,2	45,1
Pazarlama-Satış	27	13,1	58,3
İnsan Kaynakları	17	8,3	66,5
Satın Alma	5	2,4	68,9
Diğer	64	31,1	100,0
Toplam	206	100,0	

4.4.2. Takım Çalışmaları Kapsamında Yeni Fikirler

Takım çalışmaları kapsamında yeni fikirlerin dikkate alınmasında %45,1 orana sahip olan 93 kişi her zaman alındığını ve %40,3 orana sahip 83 kişi genellikle alındığını belirtmişlerdir. Bu tabloya göre katılımcılarda yeni fikirlerin dikkate alındığı algısının var olduğu görülmektedir. Yeni fikirlerin hiç dikkate alınmadığını (%2,9) ve bazen alındığını (%11,7) düşünenler azınlıktadır (Tablo 4.9).

Tablo 4.9. Takım Çalışmaları Kapsamında Yeni Fikirlerin Dikkate Alınması

Yeni Fikirler	n	%	Kümülatif Geçerli %
Her Zaman	93	45,1	45,1
Genellikle	83	40,3	85,4
Bazen	24	11,7	97,1
Hiçbir Zaman	6	2,9	100,0
Total	206	100,0	

4.4.3. Takım Çalışmaları Kapsamında Ödüllendirme

Takım çalışmaları kapsamında ödüllendirme (prim ya da ödenek) uygulanması hakkında katılımcıların %40,8'i ödüllendirme yapılmadığını, %30,1'i bazen yapıldığını, %16,5'i her zaman yapıldığını ve %12,6'sı genellikle yapıldığını ifade etmişlerdir. Elde edilen bu bulgulardan yola çıkarak (%40,8 ödüllendirmenin olmadığını ve %30,1 bazen olduğu sonuçlarından) ödüllendirmeye çok başvurulmadığını söylemek mümkündür (Tablo 4.10).

Tablo 4.10. Takım Çalışmaları Kapsamında Ödüllendirme

Ödüllendirme	n	%	Kümülatif Geçerli %
Her zaman	34	16,5	16,5
Genellikle	26	12,6	29,1
Bazen	62	30,1	59,2
Hiçbir zaman	84	40,8	100,0
Total	206	100,0	

4.4.4. Ölçüm Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ankettin ikinci bölümündeki 45 önerme 12 faktör olarak toplanmıştır. Faktör analizi temel bileşenler analizi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,878'dir. Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi (H0: korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir (Ki-Kare=711,990, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,936-0,786 değerleri arasında değişim göstermektedir. Bu sonuçlar 45 önermenin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Tablo 4.11., Tablo 4.12. ve Tablo 4.13.). Faktör analizi sonucu oluşan 12 faktörün toplam varyansı %72,15 oranında açıklamaktadır. Toplam varyansın, %15,813'unu birinci, %10,577'ünü ikinci, %7,939'ünü üçüncü, %6,468'ini dördüncü ve %5,671'ini beşinci, %5,493'ünü altıncı, %4,502'sini yedinci, %4,012'sini sekizinci, %3,950'sini dokuzuncu, %3,891'ini onuncu, %3,832'sini on birinci, %3,783'sini on ikinci faktör açıklamaktadır. 12 faktörün genel Cronbach Alfa (α) değeri 0,950'dir. Ölçüm aracının güvenilirliği $0,80 \leq \alpha \leq 1$ aralığında ise yüksek derecede güvenlidir (Lorcu, 2015:208). Dolayısıyla bu çalışma için ölçüm aracının yüksek derecede güvenilirlik özelliği taşıdığını söylenebilir. Genel, faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir (Tablo 4.11., Tablo 4.12. ve Tablo 4.13.). 45 önerme için genel soru ortalaması 4,419 ve ortalama varyans 0,562'dir. Faktörler kapsadıkları önermelerin içeriklerine göre isimlendirilmiştir. Bu çerçevede faktör isimleri f1: Temel insan kaynakları, f2: Stratejik boyut, f3: Müşteriler ve stratejiler kapsamında pazarlama faaliyetleri, f4: F&B, f5: Satın alma, f6: Yönetmel süreçler, f7: Pazarlama bilgi sistemleri ve tutundurma faaliyetleri, f8: AR-GE ÜR-GE, f9: Konaklama öncesi pazarlama faaliyetleri, f10: İş analizleri, f11: Satış tahminleri, pazar ve rakip analizleri, f12: Önbüro olarak belirlenmiştir (Tablo 4.11., Tablo 4.12. ve Tablo 4.13.).

Tablo 4.11. Faktörler ve Güvenilirlik

	Hizmet süreçlerinde takım çalışması olarak...inovasyonu pozitif yönde etkilemektedir	Faktör İsmi	Cronbach Alfa Skorları	
			Genel: 0,950	
f1.1	Nitelik olarak yeterli (bilgi, beceri, yetenek, deneyim) personelin belirlenmesi	f ₁ Temel insan kaynakları	0,891	0,905
f1.2	Nicelik olarak yeterli (şu an ve gelecek için) personelin belirlenmesi		0,894	
f1.3	Personele uygun kariyer ve gelişim olanaklarının verilmesi		0,892	
f1.4	İş gereklerine uygun personelin seçilmesi		0,891	
f1.5	Personele uygun eğitim olanaklarının verilmesi		0,891	
f1.6	Adil ve dengeli ücret sistemi için çaba harcanması		0,894	
f1.7	Etkin personel değerlendirme sisteminin yaratılması		0,897	
f1.8	Acil durumlara yönelik çalışmalar yapılması		0,899	
f1.9	Motivasyon süreçlerinin iyileştirilmesi		0,897	
f1.10	Güvenliğe yönelik çalışmalar yapılması		0,898	
f2.1	Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi	f ₂ Stratejik boyut	0,836	0,877
f2.2	Değerler ve ilkelerin sahiplenilmesi		0,823	
f2.3	Misyon ve vizyonun sahiplenilmesi		0,843	
f2.4	Dış çevreye yönelik fırsat ve tehditlerin belirlenmesi		0,867	
f2.5	Bilgi teknolojileri ve sistemlerinin etkin kullanılması		0,872	
f3.1	Hizmetlerin hedef kitlelerin istemlerine göre tasarlanması	f ₃ Müşteriler ve stratejiler kapsamında pazarlama faaliyetleri	0,699	0,786
f3.2	Aracı işletmelerle koordinasyonun artırılması		0,708	
f3.3	Farklı hedef kitlelerin istemlerinin belirlenmesi		0,755	
f3.4	Pazar araştırmalarının gerçekleştirilmesi		0,768	
f4.1	F&B'de menü planının yapılması	f ₄ F&B	0,698	0,757
f4.2	F&B hizmetlerinde sürekliliğin sağlanması		0,677	
f4.3	F&B'de ortam koşullarının geliştirilmesi		0,693	
f4.4	İşgücü planlaması yapılması		0,722	
f5.1	Teslim süreçlerinin kalitesinin artırılması	f ₅ Satın alma	0,635	0,765
f5.2	Optimal ürün düzeyinin belirlenmesi		0,681	
f5.3	Teslim alma süreçlerinin sistematize edilmesi		0,736	
f5.4	Altyapı hizmetlerine yönelik çalışmalar yapılması		0,731	
f6.1	Çatışmaların pozitif yöne yönlendirilmesi	f ₆ Yönetmel süreçler	0,726	0,791
f6.2	Stres yönetim süreçlerinin etkinliğinin artırılması		0,758	
f6.3	Uygun liderlik ortamının yaratılması		0,739	
f6.4	İletişim süreçlerinin iyileştirilmesi		0,735	
f7.1	Tutundurma süreçlerinde yaratıcı çalışmaların gerçekleştirilmesi	f ₇ Pazarlama bilgi sistemleri ve tutundurma faaliyetleri	0,459	0,664
f7.2	Bilgi sistemlerinin etkin kullanılması		0,482	
f7.3	Konaklama sonrası verilen hizmetlerin geliştirilmesi		0,487	
f8.1	AR-GE faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	f ₈ AR-GE, ÜR-GE	-	0,777
f8.2	ÜR-GE (ürün geliştirme) faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi		-	
f9.1	Odaların satışa hazır hale getirilmesi	f ₉ Konaklama öncesi pazarlama faaliyetleri	-	0,495
f9.2	Ödemelerde esnekliğin sağlanması		-	
f10.1	İş analizlerinin etkinliğinin artırılması	f ₁₀ İş analizleri	-	0,703
f10.2	İş tanımları ve iş gereklerinin güncellenmesi		-	
f11.1	Satış tahminlerinin belirlenmesi	f ₁₁ Satış tahminleri, Pazar ve rakip analizleri	0,520	0,665
f11.2	Pazar ve rakip analizlerinin etkinliğinin artırılması		0,611	
f11.3	Üretim tahminlerinin yapılması		0,570	
f12.1	Rezervasyonda etkinliği artırıcı uygulamaların gerçekleştirilmesi	f ₁₂ Ön büro	-	0,617
f12.2	Doluluk oranlarını artırıcı planların yapılması		-	

Tablo 4.12. Faktörler ve Güvenilirlik (Faktör Yükleri)

Önermeler	Faktör İsmi	Faktörler					Cronbach Alfa Skorları	
		1	2	3	4	5	Genel: 0,950	
f1.1	f ₁ Temel insan kaynakları	0,753	0,19	0,177	0,073	0,039	0,891	0,905
f1.2		0,697	0,091	0,295	0,061	0,117	0,894	
f1.3		0,674	0,122	-0,027	-0,064	0,245	0,892	
f1.4		0,672	0,173	0,013	-0,084	0,182	0,891	
f1.5		0,664	0,178	-0,001	-0,051	0,213	0,891	
f1.6		0,625	0,282	0,191	0,225	0,027	0,894	
f1.7		0,608	0,221	0,142	0,319	0,021	0,897	
f1.8		0,553	0,34	0,073	0,174	0,049	0,899	
f1.9		0,538	0,301	0,246	0,206	-0,023	0,897	
f1.10		0,454	0,433	0,123	0,089	0,256	0,898	
f2.1	f ₂ Stratejik boyut	0,232	0,768	0,031	0,06	0,085	0,836	0,877
f2.2		0,257	0,747	0,074	0,122	0,133	0,823	
f2.3		0,262	0,707	0,115	0,193	0,093	0,843	
f2.4		0,229	0,6	0,166	-0,06	0,223	0,867	
f2.5		0,382	0,537	0,266	0,172	0,148	0,872	
f3.1	f ₃ Müşteriler ve stratejiler kapsamında pazarlama faaliyetleri	0,232	0,087	0,766	0,16	0,033	0,699	0,786
f3.2		0,04	0,144	0,743	0,119	0,172	0,708	
f3.3		0,198	0,059	0,669	0,078	0,087	0,755	
f3.4		0,134	0,118	0,448	0,041	0,325	0,768	
f4.1	f ₄ F&B	0,021	0,024	0,239	0,712	0,119	0,698	0,664
f4.2		0,088	0,161	0,094	0,68	0,108	0,677	
f4.3		0,183	0,192	-0,063	0,649	0,172	0,693	
f4.4		0,153	0,113	0,102	0,502	0,217	0,722	

Tablo 4.13. Faktörler ve Güvenilirlik (Faktör Yükleri) Devamı

Önermeler	Faktör İsmi	Faktörler								Cronbach Alfa Skorları	
		5	6	7	8	9	10	11	12	Genel: 0,950	
f5.1	f ₅ Satın alma	0,787	0,144	0,068	0,081	0,107	0,101	-0,065	-0,095	0,635	0,765
f5.2		0,735	0,136	0	0,056	0,017	0,013	0,168	0,154	0,681	
f5.3		0,64	-0,081	0,142	0,149	0,235	0,233	0,096	0,072	0,736	
f5.4		0,383	0,156	0,084	-0,013	0,044	-0,323	0,105	0,084	0,777	
f6.1	f ₆ Yönetmel süreçler	0,04	0,778	0,041	0,104	0,013	0,109	0,207	0,108	0,726	0,791
f6.2		0,149	0,604	0,311	0,018	0,141	0,183	0,128	0,07	0,758	
f6.3		0,116	0,574	-0,065	0,189	-0,009	0,137	-0,133	0,187	0,739	
f6.4		0,064	0,496	0,079	-0,022	0,313	0,108	-0,074	-0,074	0,735	
f7.1	f ₇ Pazarlama bilgi sistemleri ve tutundurma faaliyetleri	0,069	0,052	0,734	0,189	0,012	0,03	0,007	0,195	0,459	0,664
f7.2		0,077	0,19	0,683	0,007	0,1	0,026	0,017	-0,076	0,482	
f7.3		0,019	-0,083	0,313	0,087	0,261	0,282	0,076	0,173	0,725	
f8.1	f ₈ AR-GE, ÜR-GE	0,028	0,14	0,132	0,829	0,109	-0,061	0,035	0,066	.a	0,777
f8.2		0,205	0,049	0,054	0,774	0,047	0,002	0,095	0,003	.a	
f9.1	f ₉ Konaklama öncesi pazarlama faaliyetleri	0,117	0,05	0,31	-0,019	0,696	0,001	-0,081	0,18	.a	0,495
f9.2		0,143	0,094	-0,112	0,163	0,684	0,083	0,241	0,003	.a	
f10.1	f ₁₀ İş analizleri	0,186	0,226	0,035	-0,054	0,01	0,681	0,135	0,036	.a	0,703
f10.2		0,1	0,207	0,063	-0,069	0,096	0,642	-0,06	0,015	.a	
f11.1	f ₁₁ Satış tahminleri, pazar ve rakip analizleri	0,048	0,132	-0,054	0,055	-0,01	0,113	0,655	0,128	0,520	0,665
f11.2		0,123	0,12	0,103	0,076	0,186	0,018	0,631	0,046	0,611	
f11.3		0,195	0,091	0,016	0,266	0,229	-0,111	0,433	0,208	0,570	
f12.1	f ₁₂ Önbüro	0,004	0,086	0,095	0,032	0,089	0,036	0,1	0,815	.a	0,617
f12.2		0,183	0,184	0,168	0,037	0,17	-0,102	0,118	0,458	.a	

4.4.5. Otel İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi

H₁ hipotezi (Katılımcılar otel işletmelerinde hizmet süreçlerine yönelik ‘Temel insan kaynakları, Stratejik boyut, Müşteriler ve stratejiler kapsamında pazarlama faaliyetleri, F&B, Satın alma, Yönetmel süreçler, Pazarlama bilgi sistemleri ve tutundurma faaliyetleri, AR-GE ÜR-GE, Konaklama öncesi pazarlama faaliyetleri, İş analizleri, Satış tahminleri, pazar ve rakip analizleri, Önbüro’ faktörünü önemli olarak algılamaktadır) her bir faktör için kabul edilmiştir. Dolayısıyla takım çalışmaları kapsamında otel çalışanlarının hizmet süreçlerinde her bir faktörün inovasyon için önemli olduğunu düşündüklerini söyleyebiliriz (Tablo 4.14).

Tablo 4.14. Tek Örnek T Testi

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Sd	p
f1 Temel insan kaynakları	206	4,4883	,56115	38,068	205	,000
f2 Stratejik boyut	206	4,5146	,59435	36,575	205	,000
f3 Müşteriler ve stratejiler kapsamında pazarlama faaliyetleri	206	4,4284	,53821	38,092	205	,000
f4 F&B	206	4,4782	,53943	39,330	205	,000
f5 Satın alma	206	4,2779	,57127	32,106	205	,000
f6 Yönetmel süreçler	206	4,3738	,61424	32,101	205	,000
f7 Pazarlama bilgi sistemleri ve tutundurma faaliyetleri	206	4,4498	,55526	37,476	205	,000
f8 AR-GE, ÜR-GE	206	4,3786	,68952	28,697	205	,000
f9 Konaklama öncesi pazarlama faaliyetleri	206	4,1456	,78284	21,004	205	,000
f10 İş analizleri	206	4,4078	,63341	31,899	205	,000
f11 Satış tahminleri, pazar ve rakip analizleri	206	4,3576	,56832	34,286	205	,000
f12 Önbüro	206	4,4733	,61724	34,258	205	,000

4.4.6. Faktörler Arasındaki İlişkisellikler

H₂ hipotezi: ‘Temel insan kaynakları, Stratejik boyut, Müşteriler ve stratejiler kapsamında pazarlama faaliyetleri, F&B, Satın alma, Yönetmel süreçler, Pazarlama bilgi sistemleri ve tutundurma faaliyetleri, AR-GE ÜR-GE, Konaklama öncesi pazarlama faaliyetleri, İş analizleri, Satış tahminleri, pazar ve rakip analizleri, Önbüro’ faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişkisellik vardır. Bu her bir faktör için kabul edilmiştir (Tablo 4.15). H₂ hipotezi için faktörler arasındaki ilişkiselliğin gücü aşağıda belirtilmiştir:

- i. f1-f2 ve f1-f6 faktörleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkisellik vardır.
- ii. f1-f3, f1-f4, f1-f5, f1-f7, f1-f10, f1-f11, f1-f12, f2-f3, f2-f4, f2-f5, f2-f6, f2-f7, f2-f10, f3-f4, f3-f5, f3-f6, f3-f7, f3-f8, f3-f11, f3-f12, f4-f5, f4-f6, f4-f10, f4-f11, f5-f6, f5-f7, f5-f11, f6-f7, f6-f10, f7-f12, f11-f12 faktörleri arasındaki ilişkisellik pozitif yönde ve orta düzeydedir.
- iii. f1-f8, f2-f11, f2-f12, f3-f9, f3-f10, f4-f7, f4-f8, f4-f9, f4-f12, f5-f8, f5-f9, f5-f10, f5-f12, f6-f8, f6-f9, f6-f11, f6-f12, f7-f8, f7-f9, f7-f10, f7-f11, f8-f9, f8-f11, f8-f12, f9-f10, f9-f11, f9-f12, f10-f11, f10-f12 faktörleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişkisellik vardır.
- iv. f1-f9, f2-f8, f2-f9, f8-f10 faktörleri arasında ilişkisellik çok zayıf ve pozitif yöndedir.

Temel insan kaynakları (f1) faktörü insan kaynaklarının temel fonksiyonlarını içermektedir. Çalışmada otellerin hizmet sağlarken en büyük ve etkili unsurunun çalışanlar olmasından dolayı inovasyonu destekleyen ve işletmede buna yönelik bir ortamın gelişmesini teşvik eden insan kaynakları uygulamalarının önemini büyük olduğu ve çalışanları en verimli biçimde hedeflere yönlendirirken takım çalışmaları ile bu durumu destekleyeceği ve dolayısıyla inovasyona katkı sağlayacağı düşünülmüştür. *Temel insan kaynaklarının işletmede belirlenen ve uygulanan stratejiler ile arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiselliğin olması; çalışanların işletme değer ve ilkelerini içselleştirmesi, amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bunun sonucu olarak da stratejileri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Temel insan kaynakları faktörünün yönetmel süreçlerle arasındaki*

ilişkiselliğin pozitif yönde ve yüksek düzeyde olması çatışma, stres, iletişim süreçlerinin etkin yönetilmesi sonucu olarak temel insan kaynakları faaliyetlerinin takım çalışmalarıyla yenilikçi bir ortama destek vermesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Tablo 4.15. Korelasyon

	Temel insan kaynakları	Stratejik boyut	Müşteriler ve stratejiler kapsamında pazarlama faaliyetleri	F&B	Satın alma	Yönetmel Süreçler	Pazarlama bilgi sistemleri ve tutundurma faaliyetleri	ARGE ÜRGE	Konaklama öncesi pazarlama faaliyetleri	İş analizleri	Satış tahminleri, pazar ve rakip analizleri	Önbüro
	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10	f11	f12
Korelasyon	1	0,692	0,487	0,431	0,51	0,643	0,56	0,395	0,197	0,438	0,4	,410
f1 P	0	0	0	0	0	0	0	0	0,005	0	0	,000
N	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
Korelasyon	0,692	1	0,451	0,422	0,511	0,574	0,56	0,251	0,18	0,483	0,393	,371
f2 p	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01	0	0	,000
N	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
Korelasyon	0,487	0,451	1	0,419	0,469	0,402	0,504	0,441	0,252	0,378	0,501	,411
f3 p	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	,000
N	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
Korelasyon	0,431	0,422	0,419	1	0,533	0,439	0,398	0,355	0,35	0,426	0,52	,354
f4 p	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	,000
N	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
Korelasyon	0,51	0,511	0,469	0,533	1	0,448	0,418	0,362	0,336	0,38	0,469	,365
f5 p	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	,000
N	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
Korelasyon	0,643	0,574	0,402	0,439	0,448	1	0,462	0,305	0,278	0,489	0,387	,380
f6 p	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	,000
N	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
Korelasyon	0,56	0,56	0,504	0,398	0,418	0,462	1	0,315	0,273	0,361	0,331	,401
f7 p	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	,000
N	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
Korelasyon	0,395	0,251	0,441	0,355	0,362	0,305	0,315	1	0,254	0,145	0,389	,282
f8 p	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,038	0	,000
N	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
Korelasyon	0,197	0,18	0,252	0,35	0,336	0,278	0,273	0,254	1	0,209	0,337	,308
f9 p	0,005	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0,003	0	,000
N	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
Korelasyon	0,438	0,483	0,378	0,426	0,38	0,489	0,361	0,145	0,209	1	0,295	,246
f10 p	0	0	0	0	0	0	0	0,038	0,003	0	0	,000
N	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
Korelasyon	0,4	0,393	0,501	0,52	0,469	0,387	0,331	0,389	0,337	0,295	1	,410
f11 p	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	,000
N	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
Korelasyon	0,41	0,371	0,411	0,354	0,365	0,38	0,401	0,282	0,308	0,246	0,41	1
f12 p	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	,000
N	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206

SONUÇ

Dünyada ve ülkemizde küreselleşme olgusunun fazlaca hissedilmesi rekabeti arttırmış ve işletmeleri kaynaklardan daha etkin faydalanma, farklılaşma, yenilik yapma gibi uygulamalara sevk etmiştir. Varlığını sürdürmek isteyen ya da rakiplerine karşı avantajlı bir konuma geçip pazarda liderliği hedefleyen işletmeler inovasyon yapmak zorunda kalmaktadırlar. Sadece imalat işletmeleri değil, hizmet işletmeleri de küreselleşmeden ve sürekli gelişen teknolojiden kaynaklanan bu yenileşmeye uyum sağlamak zorunda kalmışlardır.

Turizm sektöründe önemli bir yer tutan otel işletmeleri de her geçen gün kendini yenilemek ve pazardaki yenilikleri takip etmek durumundadır. Ülkemizde sosyal ve ekonomik açılardan birçok katkısı bulunan bu işletmelerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Otellerin ulusal ve uluslararası alanda rekabet edebilmek, kendilerini geliştirebilmek, potansiyel personelleri işletmeye çekmek, mevcut personellerin iş tatminini sağlamak, müşteri tatmini sağlamak, farklı müşterilerin isteklerine cevap verebilmek, teknolojiyi takip etmek, kurum imajını yenilemek, karlarını arttırmak, hizmet maliyetlerini düşürmek, verimi arttırmak, hizmet ve ürün kalitesini arttırmak vb. nedenlerle inovasyon uyguladığı söylenebilir.

Otel işletmelerinde sunulan hizmetler takım çalışmalarının aktif katılımını gerektirmektedir. Bireysel çabalardan ziyade verilen hizmetlerin doğası gereği organizasyondaki birimlerin hem kendi içinde hem de farklı birimler arasındaki işbirliğini gerektiğinden otellerde gerçekleştirilen faaliyetlerin takım çalışması halinde yürütüldüğü ifade edilebilir. Takım çalışmalarının işletmelerde üretkenliği, yeni fikirleri, yaratıcılığı teşvik ettiği ve oluşturulan inovatif kültürü ve yapıyı desteklediği için inovasyon yapmada öneminin büyük olduğu belirtilebilir. Bu etkileşimi incelemek adına, otellerdeki hizmet süreçlerinin takım çalışmaları ve inovasyon ile ilişkisini ölçmeye yönelik bu araştırma yapılmıştır.

Araştırma kapsamında İzmir ilinde yer alan büyük ölçekli 4 ve 5 yıldıza sahip 17 otel işletmesinde 206 beyaz yakalı personele anket uygulaması yapılmıştır. Anketin

birinci bölümünde çalışanların demografik özellikleriyle ve takım çalışmalarıyla ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise takım çalışmaları ve inovasyon ile olumlu yönde ilişkisi olacağı varsayılan otel hizmet süreçlerine yönelik 45 önerme bulunmaktadır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda paylaşılmıştır:

- i. Anketten elde edilen bulgularda takım çalışmaları kapsamında yeni fikirlerin dikkate alındığı belirlenmiştir. Bu sonuç, bazı akademisyenlerin görüşleri ve elde ettikleri bulgular ile tutarlıdır (Tseng ve diğerleri, 2007: 1024; Hu ve diğerleri, 2009: 42). Takım çalışmaları kapsamında yeni bir fikrin üretimi, dikkate alınması ve bu fikrin başlangıç durumunun ötesine taşınması inovasyon uygulamalarının temelini oluşturduğu için büyük öneme sahip olduğu belirtilebilir.
- ii. Elde edilen bulgular ışığında takım çalışmaları kapsamında ödüllendirme uygulamasına çok başvurulmadığını söylemek mümkündür. Elde edilen bu sonucun aksine takım çalışmaları kapsamında ödüllendirme uygulanması, üyeleri daha verimli çalışmaya teşvik ederek motivasyonu arttırmayı sağlayabilir. Birçok araştırmacı ödüllendirmenin takım çalışmalarında (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 117; Karatepe 2005, 121; Akın, 2005: 8) ve inovasyon kültüründe (De Leede ve Looise, 2005: 111; West ve Anderson, 1996: 53; Oke, 2007: 568, Yiğit 2014: 4) olması gereken bir özellik olduğunu vurgulamışlardır. Kayran (2013: 67) ise otel işletmelerinde uyguladığı çalışmasında ödüllendirmenin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.
- iii. Ankettin ikinci bölümünde yer alan 45 önerme faktör analizi ile 12 faktör olarak belirlenmiştir. Bu çalışma için geliştirilen ölçüm aracının yüksek derecede güvenilirlik özelliği taşıdığı söylenebilir ve güvenilirlik düzeyleri en fazla olan faktörler sırasıyla Temel insan kaynakları, Stratejik boyut, Yönetmel süreçler, Müşteriler ve stratejiler kapsamında pazarlama faaliyetleri'dir.
- iv. H1 hipotezi için gerçekleştirilen analizden elde edilen sonuçlara göre otel işletmelerinde hizmet süreçlerine yönelik her bir faktörün önemli olduğu sonucuna varılmış ve hipotez kabul edilmiştir. Bu bağlamda otel

işletmelerinde takım çalışmaları kapsamında insan kaynakları, pazarlama, F&B, satın alma, ARGE ve ÜRGE, önbüro hizmet süreçleri; yönetsel süreçler ve stratejik uygulamalara yönelik süreçlerin inovasyonu olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, bazı akademisyenlerin otel işletmelerinde birey ya da örgüt düzeyinde uyguladıkları çalışmalarında insan kaynakları (Atar ve Konaklıoğlu, 2016; Coşkun ve diğerleri, 2015), satın alma (Luzzini ve Ronchi, 2011), pazarlama (Çınar, 2017; Zengin ve Dursun, 2017), F&B (Tekin ve Durna, 2012), önbüro (Hui ve Chang, 2013; Tang ve diğerleri, 2015) birimlerinin inovasyona olumlu katkı sağlayacağı yönündeki görüşleri ve elde ettikleri bulgular ile tutarlıdır.

- v. Oluşturulan ikinci hipotezde faktörler arasındaki ilişkiselliğin pozitif ve doğrusal olarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Faktörlerin arasındaki ilişkisellikler incelendiğinde pozitif yönde ve gücünün orta ve ortaya yakın düzeyde seyrettiği sonucuna varılmıştır. Temel insan kaynakları ile Stratejik boyut faktörleri arasında ve Temel insan kaynakları ve Yönetsel süreçler faktörleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkisellik olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışmada gerek dünyada gerekse ülkemizde turizm alanında önemli bir yer teşkil eden büyük ölçekli otel işletmelerindeki hizmet süreçleri, etkili bir insan kaynakları yöntemi olan takım çalışmaları perspektifinden ele alınarak, 1990'lı yıllardan itibaren hayatımıza giren inovasyon ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bu bağlamda otel hizmet süreçlerinin takım çalışmaları ve inovasyon ilişkisinin olumlu yönde olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda elde edilen verilere dayanarak şu öneriler sunulabilir:

- Otellerin öncelikle en değerli kaynakları olan insan kaynaklarına yönelik verimi arttırıcı, motive edici, yeniliği teşvik edici iyi bir insan kaynakları sistemi uygulaması gereklidir. Çünkü bireylerin istihdam süreçleri, uygun kariyer, gelişim ve eğitim olanaklarının sağlanması, etkin değerlendirme ve ücret sistemi uygulanması ile takımlar halinde çalışan bireylerin inovasyon gerçekleştirmesini etkilemektedir.

- Önemli bir insan kaynakları uygulaması olan takım çalışmalarının etkinliğinin artırılması gerekmektedir. Bu bağlamda otel işletmeleri takımları sadece adı olan veya dikey takımlar gibi değil, AR-GE takımları gibi özel amaçlara yönelik yapılandırılmalıdır. Ayrıca birbirini tamamlayan farklı yetenek, bilgi, deneyim ve bakış açılarına sahip bireylerin bir araya getirilmesi ile yaratıcılığın ön plana çıktığı çapraz fonksiyonlu takımların kurulması, otellerin gerçekleştirecekleri inovasyonlar için avantaj kaynağı olacaktır. Bu bağlamda otellerde AR-GE ve ÜR-GE takımlarının kurulması inovasyon için hayati önem taşıyacaktır.
- Elde edilen verilerden yola çıkarak, takım çalışmasına uygun inovatif örgüt kültürü oluşturulup, liderin takımı hedeflere yöneltmesi ve üyelerinin ortak hedefleri, vizyonu benimsemesi ve bu doğrultuda uyum ve işbirliği içinde çalışması ile elde edilen çıktılarının performans değerlendirmesi sonucu teşvik edici ödül sisteminin uygulanması otellerde etkin bir biçimde inovasyon gerçekleştirmeyi olanaklı kılacaktır.
- Otel işletmelerinin ileriye dönük inovatif stratejiler belirleyip, çalışanların bu stratejilere heveslendirilmeleri, benimsemelerinin ve bu doğrultuda hareket etmelerinin sağlanmaları otellere önemli düzeyde ve uzun süreli rekabet avantajı sağlayacaktır.
- Pazarlama satış birimleri otellerde en çok yeniliğin gerçekleştirildiği birimler arasındadır. Bulgular neticesinde inovasyon gerçekleştirmede, aracı işletmeler, farklı hedef kitleler ve pazar araştırmalarına yönelik pazarlama uygulamalarına öncelik verilmesi gereklidir.
- Otellerin temel bölümlerinin tümünde uygulanan hizmet süreçlerinin inovasyonu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda F&B, satın alma ve önbüro birimlerinde uygulanan hizmet süreçlerinde inovasyonu geliştirici çabalara ağırlık verilmeli ve takım çalışmaları teşvik edilmelidir.
- Takım çalışmaları kapsamında uygulanan yönetsel süreçler işletmenin inovasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. İşletmede uygun liderlik

ortamının yaratılması, iletişimin iyileştirilmesi, çatışma ve stres yönetim süreçlerinin etkinliğinin artırılması yenilikçi yapıya destek verecektir.

- Otel işletmeleri takımlar halinde inovasyon gerçekleştirmek için, ilk önce bu amaca yönelik stratejilerini belirlemesi; yönetimin desteğini ve gerekli kaynakları sağlaması; yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturması ve bu kültüre uygun insan kaynakları politikaları belirleyip uygulaması gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışanlara takım kurma, yönetme, takım liderliği ve inovasyon üzerine eğitimler verilebilir. Amacına ulaşan ve yüksek performans gösteren takımların ödüllendirilmesi üyeleri inovatif olmaya güdüleyerek hedefleri gerçekleştirmeye yönlendirecektir.
- İleride bu konuda yapılacak araştırmalara takım türleri de dahil edilerek bu türlerin inovasyona etkilerinin ne yönde olacağı araştırılabilir. Farklı bir bakış açısıyla ise çalışmaya inovasyon türleri dahil edilerek otellerde uygulanan takım çalışmaları kapsamında hangi inovasyonun daha çok tercih edildiği araştırılabilir.

Çalışmanın literatür kısmında otel hizmet süreçlerinin inovasyon ve takım çalışmaları perspektifinden ele alınması literatüre katkı sağlarken araştırma sonucunda elde edilen veriler ise takım çalışmalarıyla inovasyon gerçekleştirmek isteyen otel işletmelerine ve bu konularda çalışmak isteyen araştırmacılara yön gösterici nitelik taşımakta ve bu konuda eksik olan alana katkı sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

- Adair, J., Etkili Takım Kurmak, (çev. Halime Gürbüz), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2013.
- Agarwal, S., Erramilli, K. M., Dev, C. S., “Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation”, Journal of Services Marketing, Vol: 17, No: 1, (2003), pp.68-82.
- Akalın, Ş. H., “Innovation, İnovasyon: Yenişim” Türk Dili ve Edebiyatı Dergisi, http://turkoloji.cu.edu.tr/DIL%20SORUNLARI/sukru_haluk_akalin_inovasyon_yenilesim.pdf, 2007, s.483-486.
- Akgün, A., Keskin, H., Özdemir, M., “Geçici (Ephemeral) Takımlarda Amacın Açıklığı, Hızlı Bilgi Yayılımı ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı: 3-4, (2004), s.299-316.
- Akın, A., “‘Takım Kariyer Modeli’ İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 25, (2005), s.1-18.
- Akkirman, A. D., “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, (1998), s:1-11.
- Akoğlan Kozak, M., Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, Ankara: Detay Yayınları, 2001.
- Aksu, G., “Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi” Akademik Bakış Dergisi, Sayı:32, (2012), s.1-21

- Aktaş, A., Özdemir, B., Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık, 2007.
- Alänge, S., Jacobsson, S., Jaryehammar, A., “Some Aspects of an Analytical Framework for Studying the Diffusion of Organizational Innovations”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol: 10, No: 1, (1998), pp.3-21.
- Allan, H., Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi, (çev. Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999.
- Armağan, A., “Basın İşletmelerinde Yükselen Paradigma Takım Çalışması ve Yaratıcılık” *İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 10, (2000), s.151-157.
- Arslan, C. Ş., Otel İşletmelerinde Ekip Çalışması ve Önemi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesindeki Uygulamalar, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2004.
- Arslan, Ş. C., Otel İşletmelerinde Ekip Çalışması ve Önemi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesindeki Uygulamalar, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2004.
- Atar, A., Konaklıoğlu, E., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt İnovasyonu ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Oteller Üzerinde Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, (2016), s.104-123.
- Ateş, M., Sosyal İnovasyon ve Türkiye: Potansiyeli, Dinamikleri ve Sosyal İnovatif Çalışmaları Desteklemede Devletin Rolü, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Politika Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara: 2017.

- Baer, M., Frese, M., “Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, (2003), pp.45-68.
- Bakan, İ., “Örgüt Kültür ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması“, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 14, (Haziran/2008), <http://earsiv.kmu.edu.tr/handle/11492/382>
- Baltacı, A., “Sosyal Hizmet İşletmelerinin Etkinlik ve Verimliliğinde Takım Çalışmasının Rolü: Sektörel Bağlamda Bir Tartışma” *The Journal of Academic Social Science Studies*, Sayı: 33(1), (2015), s.121-134.
- Baltaş, A., *Değer Katan Ekip Çalışması- Ekip Üyesinin El Kitabı*, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2015.
- Baltaş, A., *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2010,
- Baltaş, A., *Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması- Ekip Liderinin El Kitabı*, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2016.
- Baltaş, A., Sevil, İ., *Bir Solukta Ekip Yönetimi*, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2014.
- Baransel, G., *İşletmelerde Kendini Yöneten Takım Uygulamaları: Üretim Takımlarının Güçlendirilmesi ile İlgili Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2004.
- Barker, A., *Yenilikçiliğin Simyası*, (çev. Ahmet Kardam) İstanbul: Mess Yayınları, 2001.
- Barutçugil, İ., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Başaran, İ. E., *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Gül Yayınevi, 1992.

- Bayazıt, Ö., “Toplam Kalite Yönetimi'nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı:1, (1996), s.95-105.
- Bayhan, B. D., Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi, (Teknoloji), Ankara: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği 50. Yıl Yayınları, (Mayıs 2004), s.285-311.
- Bayındır, S., “Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı”, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, (Mayıs 2007), s.241-250.
- Boone, L. E., Kurtz, D. L., Çağdaş İşletme, (çev. ed. Azmi Yalçın), Ankara: Nobel Yayınevi, 2013.
- Boons, F., Lüdeke-Freund, F., “Business Models for Sustainable İnnovation: State-of-the-art and Steps Towards a Research Agenda”, Journal of Cleaner Production, 45, (2013), pp.9-19.
- Burmaoğlu, S., Şeşen, H., “Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.66, No.4, (2011), s.1-20.
- Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., “The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations, The Role of Social Influence”, Small Group Research, Vol: 34, No: 4, (August 2003), pp.497-517.
- Cianni, M., Wnuck, D., “Individual Growth and Team Enhancement: Moving toward a New Model of Career Development”, The Academy of Management Executive, Vol: 11, No: 1 (Feb., 1997), pp.105-115.
- Clayton, S., Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede- Yönetim, (çev. Mehmet Zaman) İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.
- Coşkun, E., Algür, S., Sebetçi, Ö., “İnovasyon ve Performans İlişkisi: Antalya Lara-Kundu Turizm Bölgesi'ndeki Temalı ve Temasız Oteller Üzerine Bir

- Araştırma”, I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends, and Indicators, (EITOC-2015), s.392-403.
- Coşkun, S., Mesci, M., Kılınç, İ., “Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, (Güz 2013), s.101-132.
- Coşkun, S., Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Düzce, 2013.
- Cut-Lupulescu, F., Dincu, A.-D., Borlovan, I.-C., “The Phenomenon of Tourism and Hospitality Industry”, Scientific Papers: Animal Science and Biotechnologies, 47(2), (2014), 297-300.
- Çınar, K., “Otel İşletmelerinde Yenilik Algısı ve Uygulamaları”, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), (Mayıs 2017), s.37-50.
- Damanpour, F., “Organizational Innovation: a Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, Academy of Management Journal, 34(3), (1991), pp.555-590.
- De Leede, J., Looise, J. K., “Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework”, Creativity And Innovation Management, Vol: 14, Num: 2, (2005), pp.108-117.
- Demir, M., Demir, Ş. Ş., Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015.
- Demir, Ö., Sezgin, E. E., “Kobilerde Stratejik Yönetim Anlayışına İnovasyon Perspektifinden Bakış”, Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, (2016), s.16-32.

- Demir, Y., Çavuş, M. F., “İşletmelerde Takım Dinamiğinin Önemi ve Etkileri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 2, (2009), s.119-128.
- Demir, Y., Çavuş, M. F., “İşletmelerde Takım Dinamiğinin Önemi ve Etkileri” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi, Sayı: 2, (2009), s.119-128.
- Demirci, M. K., Develioğlu, K., Özler, H., Özenli, S., “Örgütsel Kültür ve Takım Çalışması Uygulamaları Arasındaki İlişki Ampirik Bir Çalışma” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 7(2), (2006), s.151-169.
- Demirer, H., Özdemir, F., “Hatay İli 3, 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyon Yapıları Üzerine Bir İnceleme”, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 4, (2016), s.139-152.
- Demirtaş, Ö., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon”, Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Sayı: 2, (2013), s.261-290.
- Dengiz, B., Belgin, Ö., KOBİ'lerin İç Süreçlerinde İnovasyon: Benzetimin Rolü, (4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kitabı), (ed. Güneş Gençyılmaz), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, (Aralık 2007), s.265-275.
- Dengiz, G. M., Takım Çalışması Teknikleri, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2000.
- Dereli, B., Cengiz, D., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği” Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Sayı: 35, (Ocak 2011), s.35-43.
- Donnellon, A., Takım Dili, (çev. Osman Akınhay), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- Donnellon, Harvard Business School Press-Pocket Mentor: Ekip Yönetimi, (çev. Melis İnan), İstanbul: Optimist Yayınları, 2015.

- Dönmez, Y., Takımlarla Çalışma, (Yönetmel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri), (ed. Özer, O., Hızıroğlu, M., Saldamlı, A.), İstanbul: Arda Yayıncılık, 2015.
- Drucker, P., İnovasyon ve Girişimcilik, (çev. İlker Gülfıdan), İstanbul: Optimist Yayınları, 2017.
- Durna, U., Babür, S., “Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 3/1, (2011), s.73-98.
- Durna, U., Yenilik Yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013.
- Eales-White., R., Takım Lideri, (çev. Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları, 1998.
- Efil, İ., İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması, Bursa: Aktüel Yayınları, 2005.
- Ekici, R., Güven, A., Büyükdağ, N., “Turizmde Yenilikçi Girişim: Tema Park Otel Örneği”, The First International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability, Mersin Üniversitesi Yayınları, No: 48, 2017.
- Elçi, Ş., İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, Meteksan Bilişim Grubu ve BT Haber, 2006.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ., Karaata, S., Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Yayın No. TÜSİAD-T/2008-12/477, İstanbul: TÜSİAD, Aralık 2008.
- Elma, C., Öğrenen Örgütlerde Takım Çalışması, (Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri), (ed. Demir, K., Elma, C.), Ankara: Sandal Yayınları, 2004.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., Met, Ö., “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 2, (2011), s.77-112.

- Erdem, B., Gül, K., Gül, M., “Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Journal of Business Research*, 5/2, (2013), s.74-104.
- Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım, 2015.
- Erler, S., *İnovasyon Stratejilerinin İşletmelerin Girişimcilik Uygulamalarına Etkileri: İlaç Sanayinde Fason Üretim Yapan Bir İşletme Örneği*, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017.
- Esen, Ş., Çetin, S., “Siyasi Parti ve Hükümet Programlarında Girişimcilik ve İnovasyon”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 34, (Aralık 2012), s.71-82.
- Feldman, D. C., “The Development and Enforcement of Group Norms”, *Academy of Management Review*, Vol: 9, No: 1, (1984), pp.47-53.
- Genç, A. H., *Predicting Innovative Team Climate: The Role of Organizational Culture*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000.
- Gopalakrishnan, S., Damanpour, F., “A Review Economics, of Innovation Research in Sociology and Technology Management” *Omega Int. J. Mgmt Sci.*, Vol: 25, No: I, (February 1997), pp.15-28.
- Gordon, T., *Etkili Liderlik Eğitimi*, (çev. Emel Aksay), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Griggs, L. B., Louw, L. L., “Diverse teams: Breakdown or breakthrough”. *Training and Development Journal*, 49(10), (1995), pp.22-29.
- Gümüş, S., Dayal, M., Bilim, H. G. G., *İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri*, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2014.

- Hagstrom, W. O., "Traditional and Modern Forms of Scientific Teamwork", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 9, No. 3, (Dec., 1964), pp.241-263.
- Heiskanen, E., Hyvönen, K., Niva, M., Pantzar, M., Timonen, P., Varjonen, J., "User Involvement in Radical Innovation: Are Consumers Conservative?", *European Journal of Innovation Management*, Vol: 10, No: 4, (2007), pp.489-509.
- Hidalgo, A., Albors, J., "Innovation Management Techniques and Tools: a Review From Theory and Practice" *R&D Management*, (2008), http://oa.upm.es/2406/1/INVE_MEM_2008_55568.pdf.
- Hjalager, A.-M., "A Review of Innovation Research in Tourism", *Tourism Management*, 31, (2010), pp.1–12.
- Hu, M. M-L., Horng, J-S., Sun, Y-H. C., "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance", *Tourism Management*, 30, (2009), pp.41–50.
- Hu, M-L. M., Ou, T-L., Chiou H-J., Lin, L-C., "Effects of Social Exchange and Trust on Knowledge Sharing and Service Innovation", *Social Behavior and Personality*, 40(5), (2012), pp.783-800.
- Hui, H. C., Chang, W-Y., "Key Success Factor in Service Innovation of Hotel Enterprises in Taiwan", *Pakistan Journal of Statistics*, Vol: 29(5), (2013), pp.725-732.
- Hussain, K., Konar, R., Ali, F., "Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, (2016), pp.35-43.
- Işık, C., Keskin, G., "Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1, (2013), s.41-55.

- Işık, C., Meriç, S., “Otel Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçi Kapsamında Değerlendirilmesi: Van İli Örneği”, Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, (Haziran 2015), s.1-16.
- Işık, M., Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E., “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, (2004), s.423-446.
- Johnson, B., Edquist C., Lundvall, B., “Economic Development and the National System of Innovation Approach”, First Globelics Conference, Rio de Janeiro, November, 3–6, (2003), pp.2-24.
https://www.researchgate.net/publication/242152317_Economic_Development_and_the_National_System_of_Innovation_Approach.
- Johnson, R., Kusursuz Ekip Çalışması, (çev. Füsun Doruker), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1999.
- Kale, E., Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Kayseri, 2010.
- Kamp, D., Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsan Yetenekleri, (çev. Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.
- Kaplan, H., İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri ile Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.
- Karahan, A., Yılmaz, H., “Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe

Bir Araştırma” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 24, (2010), s.136-156.

Karakaş, A., “İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme”, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, (Nisan 2014), s.79-105.

Karatepe, S., “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:60-4, (2005), s.117-132.

Katz, B. R., du Preez, N. D., Schutte, C. S. L. , “Definition And Role Of An Innovation Strategy”, (2010), s.60-74.
http://induvations.co.za/attachments/183_KatzDuPreezSchutte%20-%20Definition%20and%20role%20of%20an%20innovation%20strategy%20SAIIE2010%20.pdf.

Katzenbach, J. R., Smith D. K., Takımların Bilgeliği- Yüksek Performanslı Takımlar Yaratmak, (çev. Nejat Muallimoğlu), İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.

Kaya, İ., “Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 12(18), (2010), s.27-35.

Kaynak, R., Maden, M. O., “İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:8, Yıl:8, Sayı:1, (Bahar 2012), s.31-47.

Kayran, M. F., “Otel İşletmelerinde İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2013.

Keçecioğlu, T., Örgüt Teorisindeki Yenilikler, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.

Keçecioğlu, T., Takım Kimyası ve Mimarisi, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2002.

- Keçecioğlu, T., Takım Oluşturma, İstanbul: Alfa Basım, 2000.
- Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B., Walters, H., İnovasyonun On Tipi, (çev. Gamze Sart), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
- Keelley, T., Littman, J., 10 İnovasyon Emri, (çev. Can Sungur), İstanbul: MediaCat, 2007.
- Keskin, M., Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Hizmet Kalitesi Algılamaları, Sinop İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2013.
- Kılıç, M., “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki” Sosyo Ekonomi Dergisi, Sayı: 13, (2010), s.81-97.
- Kılıç, S., İnovasyon Anlayışına Dayalı Ürün Geliştirme Performansının Değerlendirilmesi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa, 2013.
- Kılıç, S., İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013.
- Kılınç, T., Akkavuk, E., “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım” Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:2, (2001), s.103-120.
- Kırel, Ç., “Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği” Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 1, (2007), s.93-110.
<https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/392/448208.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kocabacak, A., Ertürk, E., Otel İşletmelerinde Yeniliğin Önemi, (Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi), (ed. Muammer Mesci, Öznur Bozkurt), İzmir: Sidas Medya, 2013.

- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001
- Koparan, E., Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005.
- Kozak, S., Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998.
- Köksal, O., “Organizasyonlarda Etkinliği Saplamanın Yolu: Simbiyotik Liderlik” Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:1, (2011), s.55-72
- Lorcu, F., Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015.
- Lu, I-Y., Tseng, C-J., “A Study of The Service Innovation Activities of Tourist Hotels In Taiwan”, The International Journal of Organizational Innovation, Vol: 3, Num: 1, (Summer 2010), pp.156-172.
- Luecke, R., İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık, (çev. Turan Parlak), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2011.
- Luzzini, D., Ronchi, S., “Organizing the Purchasing Department for Innovation”, Article in Operations Management Research, (June 2010), pp.1-24.
www.researchgate.net/publication/226161072_Organizing_the_purchasing_department_for_innovation
- Maddux, R. B., Takım Kurma, (çev. Can İkizler), İstanbul: Alfa Basım, 2004.
- Martínez-Ros, E., Orfila-Sintes, F., “Innovation activity in the hotel industry”, Technovation, 29, (2009), pp.1-10.
- Mayatürk Akyol, E., Nişancı, Z. N., Özmutaf, N. M., “Takım Çalışmalarında Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Davranışları ve Motivasyon: Kozmetik

Sektöründe Ampirik Bir Yaklaşım” Süleyman Demirel Üniversitesi Vızıyoner Dergisi, Sayı:9, (2013), s.105-118.

Medlik, S., Ingram, H., The Business of Hotels, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

Nochur, K., Harvard Business School Press-Pocket Mentor: İnovasyon Yapmak, (çev. Melis İnan), İstanbul: Optimist Yayınları, 2014.

Oke, A., "Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27, Issue: 6, (2007), pp.564-587.

Olalı, H., Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, 1973.

Oral, M., Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri, Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., Martínez-Ros, E., “Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic Islands”, Tourism Management, 26, (2005), pp.851-865.

Öncü, A., “Örgüt Sosyolojisi”, Ankara: Turhan Kitapevi Yayınları, 1982

Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A., “Kobi’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 12(1), (2011), s.58-73.

Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A., “Kobi’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 12(1), (2011), s.58-73.

Özbay, E. M., Arslan, H., “Günümüz Yönetim Anlayışında Takım Oyununun Önemi” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com, Sayı: 21, (2007), s.293-304.

- Özbay, G., Sarıışık, M., “Kalite Kontrol Çemberleri Üzerine Kavramsal Bir Araştırma” International Conference On Eurasian Economies” Session 6D, Mikroekonomi II, (2015), s.709-716.
- Özçelik, G., Sevinç, L., Uyargil, C., “Ekibe Dayalı Yapılarda Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Çoklu Değerlendirme Yaklaşımı ve Bir Örnek Olay Çalışması” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, (2015), s.56-64.
- Özdipçiner, N. S., Soydaş, E., Turizm Endüstrisi ve Konaklama İşletmeleri, (Otel İşletmeciliği), (ed. Abdullah Karaman, Kürşat Sayın), Konya: Eğitim Kitabevi, 2016.
- Özkan, C., Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2009.
- Öztürk, G., “Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler”, Human Resources Management, (Eylül-Ekim 1999), s.69-82.
- Pado, D., “Açık İnovasyonun Rekabet Stratejisi Üzerine Etkisi”, Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, (Aralık 2016), s.130-141.
- Paksoy, H. M., Ersoy, N., “Antalya’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Gaziantep University Journal of Social Sciences, 15(2), (2016), s.413-433.
- Pearce, C. L., Ensley, M. D., “A Reciprocal and Longitudinal Investigation of the Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product and Process Innovation Teams (PPITs)”, Journal of Organizational Behavior, No: 25, (2004), pp.259-278.
- Pivcevic, S., Petric, L., “Empirical Evidence on Innovation Activity in Tourism: The Hotel Sector Perspective”, The Business Review, 17(1), (2011), pp.142-149.

- Robbins, S. P., Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, Bursa: Alfa Aktüel Basım, 2008.
- Schein, E. H., “Örgüt Psikolojisi”, (çev. mustafa tosun), Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:173, 1978.
- Schumpeter, J., The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Harvard University Press, Cambridge: 1912.
- Scott, M. D., "Bringing İnnovation to Life", Journal of Consumer Marketing, Vol: 14 Issue: 5, (1997), pp.338-36.
- Serçeoğlu, N., Otel İşletmelerinde Satın Alma, Tesellüm ve Depolama İşlemleri, (Otel İşletmeciliği), (ed. Abdullah Karaman, Kürşat Sayın), Konya: Eğitim Kitabevi, 2016.
- Sezerel, H., Otel İşletmelerinin Tanımı, Sınıflandırılması ve Kuruluş Yeri, (Otel İşletmeciliği), (ed. Abdullah Karaman, Kürşat Sayın), Konya: Eğitim Kitabevi, 2016.
- Sezgin, M., Zerenler, M., Karaman, A., “Otel İşletmelerinin Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma, Sosyo Ekonomi Dergisi, Sayı: 8, (2008), s.127-142.
- Somech, A., “The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams”, Journal of Management, No: 1, (February 2006), pp.132-157.
- Straub, J. T., Ekip Kurma ve Yönetme, (çev. Savaş Şenel), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.
- Şener, B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.

- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Yönetim ve Organizasyon, Konya: Eğitim Yayınevi, 2012.
- Şimşek, S., Şimşek, D., Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkiler, (Otel İşletmeciliği), (ed. Abdullah Karaman, Kürşat Sayın), Konya: Eğitim Kitabevi, 2016.
- Tajeddini, K., “Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from The Hotel Industry in Switzerland”, *Tourism Management*, 31, (2010), pp.221–231.
- Tajeddini, K., Trueman, M., “Managing Swiss Hospitality: How Cultural Antecedents of Innovation and Customer-Oriented Value Systems can Influence Performance in the Hotel Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 31, (2012), pp.1119-1129.
- Tang, T-W., Wang, M. C-H., Tang, Y-Y., “Developing Service Innovation Capability in The Hotel Industry”, *Service Business An International Journal*, Vol: 9, Num: 1, (2015), pp:97-113.
- Tarcan İçigen, E., Takım Üyelerinin Bilişsel Stilllerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Antalya, 2008.
- Taşkın, H., Adalı, M. R., Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri, İstanbul: Değişim Yayınları, 2003.
- TDK, www.tgk.gov.tr
- teftis.kulturturizm.gov.tr/TR-14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html
- Tekin, Y., Durna, U., “Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 3, (2012), s.93-110.

- Tekin, Y., Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ile Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya’ Da Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Antalya, 2012.
- Temel, A., “Etkin Takım Çalışmasında Kişilerarası İletişimin Önemi” İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (2004), s.411-433.
- Topaloğlu, M., Aydın, İ., “Örgütlerde Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması Sürecinde Etkili Liderliğin Rolünün Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Tarafından Algılanması Üzerine Bir Uygulama”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, (2005), s.93-112.
- Toruntay, H., Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.
- Töremen, F., Pekince, D., “Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar” Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15, (2011), s.389 – 406.
- Tseng, C-Y., Kuo, Y-H., Chou, S-S., “Configuration of Innovation and Performance in The Service Industry: Evidence From The Taiwanese Hotel Industry”, The Service Industries Journal, Vol: 28, No: 7, (September 2007), pp.1015–1028.
- Tuckman, B. W., “Developmental Sequence in Small Groups”, Psychological Bulletin 63(6), (1965), pp.384-399.
- TÜBİTAK, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, (Oslo Kılavuzu), OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, (2006), Ankara: Tübitak.

- Ulusoy, G., Alpkan, L., Kılıç, K., Öner, M. A., İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları, Proje No: SOBAG - 105K105, (Ocak 2008), İstanbul: Tübitak.
- Usta, R., Otel İşletmeciliğinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2007.
- Uzkurt, C., “İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?”, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, (Temmuz/Ağustos 2010), S.37-51.
- Ülgen, H., Mirze, S. K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Beta Basım, Mart 2014.
- Ünal, S., “Takım Kurma ve Yönetme Süreci” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı: 10, (1998), s.287-297.
- Varan, M., Üyelerin Kişilik Özelliklerine Göre Takımdan Duyulan Memnuniyetin ve Takım Performansının İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.
- Vergiliel Tüz, M., “Kendi Kendini Yöneten Takım Kavramı ve Bu Takımların Gelişim Aşamaları” Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, (2001), s.123-136.
- Weiss, D. H., Başarılı Ekip Oluşturma, (çev. Erhan Tuskan), İstanbul: Rota Yayın, 1993.
- Weiss, M., Hoegl, M., “The History of Teamwork’s Societal Diffusion: A Multi-Method Review”, Small Group Research, Vol: 46(6), (2015), pp.589-622.
- Weng, M-H., Ha, J-L., Wang, Y-C., Tsai, C-L., “A Study of The Relationship Among Service Innovation, Customer Value and Customer Satisfaction: An

Empirical Study of The Hotel Industry In Taiwan”, The International Journal of Organizational Innovation, Vol: 4, Num: 3, (Winter 2012), pp.98-112.

West, M. A., Anderson, N. R., Innovation in Top Management Teams”, Journal of Applied Psychology, No: 6, (1996), s.680-693.

West-Burnhan, J., "Human Resource Management in Schools" Education Management for the 1990s.", pp.65-79.

Woodman, R. V., Sawyer, J. E., Griffin, R. W., “Toward a Theory of Organizational Creativity” Academy of Management Review, Vol:18, No:2, (1993), pp.293-321.

www.accorhotels.com

www.arcelikas.com/sayfa/2063/Kapsullu_Turk_Kahvesi_Makinesi_IF_Design_da_Altin_Odul_e_Layik_Goruldu

www.hotelbusiness.com/room-key-su2c-join-forces

www.hurriyet.com.tr/seyahat/dunyanin-en-son-teknoloji-otelleri-40692956

www.inovasyonhizmetleri.com/single-post/İnovasyon-Çeşitleri-ve-Örnekleri

www.izmirkulturturizm.gov.tr/TR-77217/tesis-verileri.html

www.nisanyansozluk.com

www.quora.com/What-are-the-best-examples-of-innovations-in-the-hospitality-business

www.soegjobs.com/2017/11/13/top-10-innovation-hospitality-industry/

www.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr

www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turistik-tesis-ve-isletmeler/turkiyenin-yatak-kapasitesi-1966-_77.html

www.yeniisfikirleri.net/gunumuzdeki-robotik-inovasyonlar/

www.youtube.com/watch?v=w8gKuLMPFyY

Yeşil, D., “Sanal Takımlar: Kritik Başarı Faktörleri Üzerine Derinlemesine Bir Bakış ve Bir Değerlendirme”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(1), (2011), s.63-88.

Yeşim, C., “Otel İşletmelerinde Rekabet Etkinliğini Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı: 1, (2008), s.45-56.,

Yıldırım, E., “İnsanlığın Metafiziksel Kozmoloji Anlayışında Mezopotamya Mitolojisinin Sahip Olduğu Evren Algılayışının Etkisi”, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, (2016), s.18-27.

Yılmaz, A., “Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme” Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Sayı: 2, (2011), s.114-124.

Yiğit, S., Kültür, “Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında ‘İnovasyon Kültürü’”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 16(27), (2014), s.1-7.

Zehir, C., Özşahin, M., “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:9(2), (2008), s.266-279.

Zengin, B., Dursun, C., “Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği”, Turizm ve Araştırma Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, (2017), s.38-58.

EK

ANKET FORMU

İnovasyon ve Takım Çalışmalarına Yönelik Anket Formu

Bu anketin amacı, otel işletmelerinde çalışanların hizmet süreçlerinde takım çalışmalarında inovasyona etkilerine yönelik algıların belirlenmesidir. Anketler toplu olarak değerlendirileceği için ankete katılan bireylerin ve organizasyonların kimlik bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi cevaplama süresi ortalama beş dakikadır. Her soruya tek bir cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz.

İlayda ACAR

e-mail: ilayda_acarr@hotmail.com

Prof. Dr. Nezhin Metin ÖZMUTAF

Katip Çelebi Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çiğli / İZMİR

Yaşınız
Cinsiyetiniz 1() Kadın 2() Erkek
Medeni durumunuz 1() Evli 2() Bekar
Eğitim durumunuz 1() İlk-Orta 2() Lise 3() Üniversite
Alanınız 1() Yönetici 2() Ekip üyesi
Deneyim süreniz (yıl)
Çalıştığınız işletmedeki deneyim süreniz (yıl)
İşletmedeki departmanınız
1() Ön Büro 2() F&B 3() Pazarlama-Satış 4() İnsan Kaynakları 5() Satın Alma
6() Diğer
Takım çalışmaları kapsamında yeni fikirler dikkate alınmaktadır.
1() Her zaman 2() Genellikle 3() Bazen 4() Hiçbir zaman
Takım çalışmaları kapsamında ödüllendirme (prim ya da ödenek) uygulanmaktadır.
1() Her zaman 2() Genellikle 3() Bazen 4() Hiçbir zaman

İnovasyon Tanımı: Ürün, hizmet ve iş süreçlerinde yapılan **orijinal yenilik**.

Önergeler		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Hizmet süreçlerinde takım çalışması olarak ... inovasyonu pozitif yönde etkilemektedir.						
1	Rezervasyonda etkinliği artırıcı uygulamaların gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
2	Doluluk oranlarını artırıcı planların yapılması	5	4	3	2	1
3	Odaların satışa hazır hale getirilmesi	5	4	3	2	1
4	Farklı hedef kitlelerin istemlerinin belirlenmesi	5	4	3	2	1
5	Hizmetlerin hedef kitlelerin istemlerine göre tasarlanması	5	4	3	2	1
6	Aracı işletmelerle koordinasyonun artırılması	5	4	3	2	1
7	Pazar araştırmalarının gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
8	Tutundurma süreçlerinde yaratıcı çalışmaların gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
9	Bilgi sistemlerinin etkin kullanılması	5	4	3	2	1

10	Pazar ve rakip analizlerinin etkinliğinin artırılması	5	4	3	2	1
11	Ödemelerde esnekliğin sağlanması	5	4	3	2	1
12	Konaklama sonrası verilen hizmetlerin geliştirilmesi	5	4	3	2	1
13	F&B hizmetlerinde sürekliliğin sağlanması	5	4	3	2	1
14	F&B'de menü planının yapılması	5	4	3	2	1
15	Satış tahminlerinin belirlenmesi	5	4	3	2	1
16	F&B'de ortam koşullarının geliştirilmesi	5	4	3	2	1
17	İşgücü planlaması yapılması	5	4	3	2	1
18	Üretim tahminlerinin yapılması	5	4	3	2	1
19	AR-GE faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
20	ÜR-GE (ürün geliştirme) faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
21	İş analizlerinin etkinliğinin artırılması	5	4	3	2	1
22	İş tanımları ve iş gereklerinin güncellenmesi	5	4	3	2	1
23	Nicelik olarak yeterli (şu an ve gelecek için) personelin belirlenmesi	5	4	3	2	1
24	Nitelik olarak yeterli (bilgi, beceri, yetenek, deneyim) personelin belirlenmesi	5	4	3	2	1
25	İş gereklerine uygun personelin seçilmesi	5	4	3	2	1
26	Personele uygun eğitim olanaklarının verilmesi	5	4	3	2	1
27	Personele uygun kariyer ve gelişim olanaklarının verilmesi	5	4	3	2	1
28	Adil ve dengeli ücret sistemi için çaba harcanması	5	4	3	2	1
29	Etkin personel değerlendirme sisteminin yaratılması	5	4	3	2	1
30	Motivasyon süreçlerinin iyileştirilmesi	5	4	3	2	1
31	İletişim süreçlerinin iyileştirilmesi	5	4	3	2	1
32	Stres yönetim süreçlerinin etkinliğinin artırılması	5	4	3	2	1
33	Çatışmaların pozitif yöne yönlendirilmesi	5	4	3	2	1
34	Uygun liderlik ortamının yaratılması	5	4	3	2	1
35	Teslim alma süreçlerinin sistematize edilmesi	5	4	3	2	1
36	Teslim süreçlerinin kalitesinin artırılması	5	4	3	2	1
37	Optimal ürün düzeyinin belirlenmesi	5	4	3	2	1
38	Altyapı hizmetlerine yönelik çalışmalar yapılması	5	4	3	2	1
39	Acil durumlara yönelik çalışmalar yapılması	5	4	3	2	1
40	Güvenliğe yönelik çalışmalar yapılması	5	4	3	2	1
41	Bilgi teknolojileri ve sistemlerinin etkin kullanılması	5	4	3	2	1
42	Misyon ve vizyonun sahiplenilmesi	5	4	3	2	1
43	Değerler ve ilkelerin sahiplenilmesi	5	4	3	2	1
44	Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi	5	4	3	2	1
45	Dış çevreye yönelik fırsat ve tehditlerin belirlenmesi	5	4	3	2	1