

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

EKİP ÇALIŞMASININ ETKİNLİĞİNDE İLETİŞİMİNİN ROLÜ:
MÜŞTERİLERLE DOĞRUDAN İLİŞKİ İÇERİSİNDE
OLAN EKİPLERDE BİR UYGULAMA

Seda ARKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin,2008

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Seda ARKAN tarafından hazırlanan Ekip Çalışmasının Etkinliğinde İletişimin Rolü: Müşterilerle Doğrudan İlişki İçerisinde Olan Ekiplerde Bir Uygulama başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı

Başarısız




Başkan



Doç. Dr. Mustafa TEPECİ
(Danışman)



Üye



Prof. Dr. Bahar TANER



Üye



Yrd. Doç. Dr. A.Kadir ÇORBACI

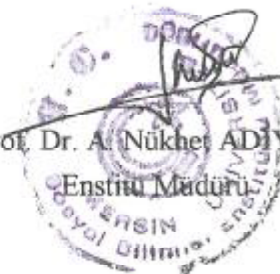
Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

... / ... / 20..

Prof. Dr. A. Nükhet ADIYEKE

Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Artan global rekabet, bilgi teknolojisinin etkisi, iş gelişim mühendisliği, vardiyadan uzman ağına kadar dikey gruplandırılmış hiyerarşi ve ekonomideki daralma gibi değişiklikler şirketlerin daha küçük iş birimlerine yani ekip çalışmasına odaklanmalarına neden olmuştur.

Ekip çalışması uygulamalarından yararlanan işletmelerin temel amaçlarından birisi de ekip çalışmasının etkin olmasının sağlanmasıdır. Ekip çalışmasının etkinliğinin sağlanması ile ilgili birçok faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada ekip çalışmasının etkinliğini sağlayan faktörlerinden biri olan iletişim kavramını üzerine odaklanılmıştır.

Türkiye’de yapılan bilimsel çalışmaların büyük bir çoğunluğunda iletişim kavramı örgütsel boyutta ele alınmış ancak ekip boyutu ile ilgili çok az çalışma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı da ekip çalışmasında etkinliğinde iletişimin rolünü araştırmaktır.

Çalışmada ekip çalışması ve iletişim kavramları üzerinde durulmuş ve oluşturulan ölçekle, iletişimin ekip çalışmasının etkisi üzerinde durulmuştur. Bu amaçla hazırlanan anketler, hizmet sektöründe yer alan banka, mağaza ve otellerde çalışan ve müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde olan ekip üyelerine yapılmıştır.

Çalışmanın gerçekleşmesinde emeği geçen Tez Danışmanım Doç.Dr. Mustafa TEPECİ’ye, Tez Jüri Üyelerim Prof.Dr. Bahar Taner ve Yrd.Doç.Dr. A.Kadir Çorbacı’ya, katkılarını esirgemeyen Öğr. Gör.Dr. Yelda Şahin’e ve destekleri dolayısıyla arkadaşlarım Ar.Gör. Tuğba PALA ve Ar.Gör. Baran YAŞAR’a, değerli aileme ve diğer emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

EKİP ÇALIŞMASININ ETKİNLİĞİNDE İLETİŞİMİNİN ROLÜ: MÜŞTERİLERLE DOĞRUDAN İLİŞKİ İÇERİSİNDE OLAN EKİPLERDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Günümüz işletmeleri, dünyada hızla değişen ortama, rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek amacıyla değişimleri yakından takip etmekte ve meydana gelen bu değişimlere kendilerini adapte etmeye çalışmaktadırlar. Bu değişimlerin büyük çoğunluğu önemli ve göz ardı edilemez niteliktedir. Ekip çalışması uygulamaları bu değişimler içerisinde en çok dikkati çeken gelişmelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün neredeyse bütün işletmelerin misyon ifadelerinde yoğun bir şekilde ekip veya ekip çalışması kavramlarının yer alması da bu kavrama verilen önemin bir ifadesidir.

Son yıllarda ekip çalışmasını uygulayan örgütlerin sayısında hızlı bir artış görülmektedir. Ülkemiz için ise ekip ve ekip çalışması uygulamaları çok yeni kavramlar olup, bu konuda yapılan araştırmalar dünya ile kıyaslandığında oldukça sınırlı kalmaktadır.

Bu çalışmada, ekip çalışması etkinliğinde iletişimin rolü incelenmiş, banka, mağaza ve otellerde çalışan ekip üyelerinde, iletişimin ekip çalışmasına etkisi değerlendirilmiştir. Literatürdeki farklı kaynaklardan elde edilen maddelerle ekip iletişimi ölçeği oluşturulmuştur. Toplam 101 ekip üyesinin dahil olduğu 25 ekipten toplanan verilerle yapılan faktör analizi sonucunda, ekip çalışmasında iletişimi oluşturan boyutlar, ekip üyeleri arasında bilgi paylaşımı, ortak karar alma, müşteri memnuniyeti, yardım isteme ve fayda sağlama isteği olarak belirlenmiştir.

Ekip çalışmasının etkinliğinde iletişimin, ekip üyelerinin memnuniyetine, ekip üyelerinin tekrar ekiple çalışma isteğine ve ekip üyelerinin kişisel gelişimine üzerine etkileri incelenmiştir. Ekip çalışmasında, ekip üyelerinin yardımlaşma isteği sadece ekip üyesinin kişisel gelişimini arttırmakta, ekip üyelerinin müşteri memnuniyeti sağlama ve bilgi paylaşımı istekleri ekip memnuniyetini ve tekrar aynı ekiple çalışma isteğini arttırmakta olup, ekip üyeleri arasında ki ortak karar alma faktörü ise sadece ekip memnuniyeti üzerinde etkilidir.

Sonuç olarak, ekip çalışmasında iletişim, ekip üyelerinin kişisel gelişimleri, memnuniyetleri ve tekrar aynı ekiple alışma isteklerini etkileyerek ekip alışmasının etkinliğini arttırmaktadır.

Anahtar kelimeler: Ekip, ekip alışması, iletişim, ekip üyelerinin memnuniyeti, ekip alışması etkinliği.

THE ROLE OF COMMUNICATION ON TEAM EFFECTIVENESS: A STUDY OF TEAMS IN DIRECT INTERACTION WITH CUSTOMERS

ABSTRACT

Today's firms are monitoring changes at close range and adapting themselves to the fast-evolving business environment so that they harmonize themselves to the fierce competition and changing business world. A large portion of these changes are very important and cannot be disregarded. Teamwork is the most striking organisational response to the changes. Team or teamwork is one of the most stated words in company mission statements is a clear indication of the importance attached to the concept.

In recent years, the number of organizations incorporating teamwork into their operation have increased. Yet, the research conducted in Turkey concerning teams and teamwork have been rather limited as compared with the studies conducted on teamwork in other countries.

In this study, the influence of team communication on team effectiveness was explored; in other words, the impacts of communication on team effectiveness was investigated with teams working in banks, department stores and hotels. Team communication scale consisted of various scales from the literature. The data collected from 101 team members in 25 teams; factor analysis revealed that team communication included such dimensions as knowledge sharing among team members, joint-decision makings, customer satisfaction, help seeking behaviors and willingness to help team members.

The role of team communication on team effectiveness was investigated through satisfaction of team members, intention to remain with the team, and team members' personal development. The team communication dimension of back-up behaviors in teamwork increased team members' personal development only. The customer satisfaction and knowledge sharing among team members dimensions increased satisfaction of team members

and intention to remain with the team. The joint-decision makings dimension increased satisfaction of team members.

As a conclusion, by influencing team members' personal development, satisfaction of team members and intention to remain with the team, team communication in teamwork has increased team effectiveness.

Key words: Team, teamwork, communication, team member satisfaction, team effectiveness.

TABLolar DİZİNİ

Tablo III.1. Memnuniyet-Kişisel Gelişim-Tekrar Çalışma İsteği Ölçme Soruları	36
Tablo III.2. Ekip Üyeleri Arasındaki İletişimi Ölçme Soruları	37
Tablo IV.1. Demografik Değişkenler	42
Tablo IV.2. Ekiplerde İletişimin Ekip Başarısına Etkisi	44
Tablo IV.3. Faktör Boyutlarının Ortalama Değer Olan 3'ten Farklılıkları	45
Tablo IV.4. Korelasyon Analizi	47
Tablo IV.5. Kişisel Gelişim Regresyon Analizi	49
Tablo IV.6. Memnuniyet Regresyon Analizi	50
Tablo IV.7. Tekrar Çalışma İsteği Regresyon Analizi	51

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
TABLolar DİZİNİ	IV
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI	5
I.1. Ekip ve Ekip Çalışması	5
I.2. Ekip Çeşitleri	7
I.2.1. Biçimsel Ekipler	7
I.2.1.1. Dikey Ekipler	8
I.2.1.2. Yatay Ekipler	8
I.2.2. Görev Ekipleri	8
I.2.2.1. Problem Çözme Ekipleri	9
I.2.2.2. Çapraz Fonksiyonlu Ekipler	10
I.2.2.3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler	10
I.2.3. Müşteriye Hizmet Sunan Ekipler	11
I. 3. Ekip Çalışmasını Gerektiren Unsurlar	12
I.4. Ekip Çalışmasının Önemi ve Avantajları	13
I.5. İletişim Kavramı ve Tanımı	15
I.5.1.İletişim Faktörleri	18
I.5.1.1.Kaynak	18
I.5.1.2.Mesaj	19
I.5.1.3.Kanal	20
I.5.1.4.Alıcı	21

I.5.1.5. Geribildirim	22
I.5.1.6. Gürültü	22
I.6. Ekip İçi İletişim	23
I.7. Ekip İçi İletişimin Önemi	25
II.8. Ekip Çalışması Etkinliğinde İletişimi Etkileyen Faktörler	27
II.8.1. Demografik Değişkenler	27
II.8.2. Ortak Karar Alma	28
II.8.3. Müşteri Memnuniyeti	29
II.8.4. Bilgi Paylaşımı	30
II.8.5. Yardım İsteme	31
II.8.6. Fayda Sağlama	31
II.9. Ekip Çalışması Etkinliğinde İletişimin Etkilendiği Faktörler	32
II.9.1. Kişisel Gelişim	32
II.9.2. Memnuniyet	32
II.9.3. Tekrar Çalışma İsteği	33
III. BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	35
III.1. Araştırma Deseni	35
III.2. Ölçme Aracı	35
III.2.1. Kontrol Değişkenler	38
III.2.2. Bağımsız Değişkenler	38
III.2.3. Bağımlı Değişkenler	39
III.3. Evren ve Örneklem	39
III.4. Veri Toplama ve Analizi	40
IV. BÖLÜM ANALİZ VE BULGULAR	41
IV.1. Örneklem Kategorik Demografik Özellikleri	41

IV.2. Faktör Analizi	43
IV.3. Faktör Boyutları Ortalamalarının Düzeyi	45
IV.4. Korelasyon Analizi	46
IV.5. Regresyon Analizi	49
V. BÖLÜM SONUÇ	52
V.1. Araştırmanın Yöntemi	53
V.2. Bulgular	54
V.3. Sınırlılıklar	55
V.4. Öneriler	56
KAYNAKÇA	57
EK	

I. GİRİŞ

Bilgiye dayalı ekonomi, uluslararası ekonomik bütünleşmeler, küresel rekabet, bilgi teknolojisi, kalite hizmeti devrimi, değişen müşteri tercihleri karşısında mal ve hizmet farklılaşması, iş ahlakı ve yönetimin insana bakış açısındaki köklü değişim gibi pek çok faktör organizasyonları hem üretim hem de insana ilişkin yaklaşımlarını tümüyle yeniden değiştirmeye zorlamaktadır (Özgener, 2004:51). Bu sebeple, bilgi üretimini artırıp genele yayabilmek ve böylece rekabetin ağırlaşan koşullarında varlıklarını verimli bir şekilde sürdürebilmek isteyen organizasyonlar, yeni yapılanmalarını ekipler üzerine inşa etmeyi tercih etmektedir (Tepeci ve Koçak, 2005:3). Son yıllarda, iş dünyasındaki değişimler özellikle mal ve hizmet sektöründeki artan rekabet ve sektörün sürdürülebilirliğini sağlama güdüsü, yönetim anlayışının ekip çalışmasına önem vermesini gerekli kılmaktadır. Ekip çalışması, işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır.

Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok sayıda işletme, ekip çalışmasının daha yüksek verimlilik sağladığını, emek maliyetini düşürdüğünü, personelin performansını, işletmeye olan sadakatini ve motivasyonunu artırdığını kabul etmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamaları için, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilecekleri ve çalışanlar arasında sinerjik bir etki yaratabilecekleri ekip çalışmalarına yönelmeleri gerekmektedir (Özler ve Koparan, 2008:5).

Ekip göreceli bir şekilde bir takım özgül amaç ve projelerin başarılması için ortak çıkarlar ve değerlerle bir araya gelen çalışanlardan oluşmaktadır. Ekip temelli örgütler üretim elemanlarını müşteri değeri yaratacak ürün ve hizmetlere dönüştüren

örgütün temel görevini yerine getirme sürecinde ekipleri kullanmaktadırlar (Keçecioğlu, 2000:63).

Ekip, paylaşılan değerli bir amaca ulaşmak için, birbirine bağlı olarak hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan küçük gruplara denir (Guzzo, 1995:25). Ekipler işletmeler içerisinde küçük bir işletme ünitesi olarak çalışmakta ve işe ilişkin bütün doğal kesitleri yerine getirmektedirler. Ekip, etkinliğe katılanların geri planında bulunup, onlara destek veren bütün kişileri içerir. Ortaya konan ürün ya da hizmeti başarıyla tamamlama sürecinde görev almış olan görünen ya da görünmeyen herkesin, o ürün ya da hizmette payı olduğu göz ardı edilemez. Ekip, bu özellikleriyle, iş hayatını daha iyi temsil eder (Baltaş, 2001:38).

Ekip çalışmasının temelini oluşturan, farklı bireylerin bir araya gelerek ortak bir amaç doğrultusunda uyumlu bir şekilde çalışmaları ve ekip çalışmasının etkinliği birçok farklı faktöre bağlı bulunmaktadır. Bu faktörlerden birisi de iletişimdir.

Ekip çalışmasında ekip üyeleri, birbirleriyle iletişim ve etkileşim içerisindedirler. Ekip çalışmasından arzulanan sonuçların elde edilebilmesi için bazı ilkelerin mevcut olması gerekir. Peter Scholtes'a göre etkin çalışma gruplarında olması gerekli özelliklerden biri açık iletişimdir (Aktan, 1999:34).

İletişim, bireysel, toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez aracıdır. Ekip çalışmasında ekip üyeleri arasındaki uyum ve iyi ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi, iletişime bağlıdır. İletişim, bireyler arasında bilgi alıp vermek amacıyla oluşturulan bir ilişkiler sistemi olarak tanımlanabilir (Tutar ve diğ., 2003:52).

Ekip çalışmasında ekip üyeleri arasındaki iletişimin diğer bir işlevi, üyelere spesifik görevlerle ilgili bilginin sağlanmasıdır (Akıncı,1998:121). İşletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanan iletişim, kişiler arasında

bir bağlantı kurma amacı yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar (Sapançalı, 1993:13).

İletişim ekip gerçeğinin özünü teşkil etmektedir. Farklı düşünce, değer ve inanca sahip insanların bir araya gelerek, birlikte çalışma güdüsü taşımaları bir takım ortaklıkların bulunması ile mümkündür. Bu ortaklıkların temelinde ortak payda olarak iletişim yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:56). Ekip çalışmasında ekip üyeleri arasındaki etkili iletişim, üyeler arasındaki bilgi alışverişine, görevlerle ilgili bilginin sağlanmasına ve üyeler arasında iyi ilişkilerin kurulmasına olanak sağlamaktadır.

İletişimsiz örgütlerin ve ekiplerin yaşaması imkansızdır. İletişim olmadan ne çalışanlar üstlerinin ne yaptığını bilebilirler, ne yönetim bilgi alabilir, ne de amirler çalışanlarına bilgi verebilirler. İletişimsiz iş koordinasyonu sağlanamayacağından, örgütler ve ekipler dağılacaktır. Aynı zamanda bireyler duygu ve ihtiyaçlarını duyuramadıklarından, çalışanlar arasında iş birliği sağlamak da zorlaşacaktır (Akıncı, 1998:123).

I.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, müşteri ekiplerinde iletişimin boyutlarını ve düzeyini belirlemek ve ekip iletişiminin ekip üyelerinin memnuniyetine, ekip üyelerinin tekrar ekiple çalışma isteğine ve ekip üyelerinin kişisel gelişimine etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmaktır.

Araştırmada müşteriye hizmet veren ekipleri, mağazalar, oteller, bankalar gibi kurumlarda yer alan ve müşteri ile birebir ilişkide olan çalışanlar oluşturacaktır. Farklı birimlerde de olsa müşteriye hizmet sunarken birlikte etkileşim ve iletişim halinde ve yüz yüze ilişki içinde çalışanlar birer ekip olarak ele alınacak ve bu ekiplerle

yapılacak anket çalışması ile ekip çalışması etkinliğinde iletişimin rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır.

I.2. Araştırmanın Önemi

Yönetim alanında ekip çalışmasının artan önemi kuşkusuz bilinmektedir ve bu alana yönelik batıda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ancak batı literatüründe bile ekip çalışmasının etkinliğinde iletişimin önemine dair çalışmalar sınırlı olup, iletişim kavramı daha çok örgüt boyutunda ele alınmıştır. Bu çalışmayla birlikte iletişimin, ekip çalışmasındaki yeri ve önemi ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Ülkemizde turizm ve hizmet endüstrisindeki işletmelerde de son yıllarda ekip çalışması belirli bir önem kazanmasına rağmen, bu ekiplerin etkinliğini arttıracak ve iletişimin ideal bir şekilde gerçekleşebilmesi için kaynak olabilecek araştırma ve yayınlara rastlanmamaktadır.

Ekiplerde iletişim düzeyini ve boyutlarını ölçen yönetim ve işletme literatüründe güvenilir ve geçerli bir ölçeğe rastlanmadığından bu çalışma ile ekip iletişimini ölçebilecek bir araç geliştirilmeye çalışılacaktır. Geliştirilen ölçek aracılığıyla, ekip iletişiminin ekip çalışması üzerinde ne kadar ve ne şekilde etkisi olduğunu ortaya çıkarmak araştırmacılara ve endüstri yöneticilerine faydalı bilgiler sağlayabilecektir.

II. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde ekip çalışması ve iletişim konusundaki önceki çalışmalar incelenerek, ekip çalışmasında iletişimin etkinliğinin önemi ortaya konmaya çalışılacaktır.

II.1. Ekip ve Ekip Çalışması

1990'lı yılların başından itibaren ekonomik ve sosyal çevrenin uğradığı değişim, işletmelerin yapısında ve yönetim stratejilerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler içerisinde yer alan ekip çalışması uygulamaları işletmelerin temel gereksinimleri arasında yer almaya başlamıştır

Literatürde ekip kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım ortaya atılmıştır. Jones ve McBride'e göre; yönetim literatüründe ekip; ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelmiş, yüksek nitelikli sonuçlar üreten, birlikte iyi çalışan ve bundan haz alan faal bir grup olarak tanımlanmaktadır (Argıç, 2002:22).

Straub'a göre; ekip, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Donnollen ise ekip kavramını, farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğu olarak tanımlamıştır (Özler ve Koparan, 2008:15).

Bir başka tanıma göre ise ekip, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Ekip tanımında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, ekip oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, ekibi

oluşturan kişilerin birbirine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesidir. Üçüncüsü ise, ekibi oluşturan kişilerin belli bir amacı gerçekleştirme üzere çalışmalarıdır (Eren, 2001:45).

Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır (Sarıhan, 1998:76). Ekip çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır.

Hoopes'e göre; bir ekibin gücü; güç kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak amacıyla sinerjik bir biçimde bir arada çalışabilen bir gruptan kaynaklanmaktadır. Sinerjik biçimde bir arada çalışan oldukça güçlü bir ekip, ekipteki herhangi bir kişinin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla içindeki bireysel özellikleri bir araya getirir (Özler ve Koparan, 2008:15).

Ekip çalışması, kısaca çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanabilir. Ekip çalışması, ekibin birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklandığı, ekip üyelerinin katılımlarını değerleyen ve teşvik eden bir hava yaratmak için harekete geçtiği bir çabadır (İnce ve diğ., 2004:427).

Ekip çalışmaları genellikle çalışanların dar kapsamlı bir uzmanlıktan her konuda bilgi sahibi olmaya yöneldikleri bir geçiş üzerinde durmaktadır. Bir çalışanın klasik rolü ki bu özel bir konuda tek başına çalışmak iken ekipler içerisinde yer almaları sayesinde örgütün diğer departmanlarına ilişkin farklı konularda da bilgi sahibi olmaları sağlanmaktadır (Ensari,1999:63). Bir anlamda ekip çalışması sayesinde bireyler uzmanlık alanları dışında farklı ve yeni rollere de sahip olmaktadır. Bu tür bir

değişimin amacı müşteri ihtiyaçlarını daha etkili ve esnek bir şekilde karşılamak ve insan kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanmaktır.

Ekip göreceli bir şekilde bir takım özgül amaç ve projelerin başarılması için ortak çıkarlar ve değerlerle bir araya gelen çalışanlardan oluşmaktadır. Ekip temelli örgütler üretim elemanlarını müşteri değeri yaratacak ürün ve hizmetlere dönüştüren örgütün temel görevini yerine getirme sürecinde ekipleri kullanmaktadırlar (Keçecioğlu, 2000:59).

Ekip kavramını açıklamaya yönelik belirtilen tüm tanımların ortak unsurları ele alındığında, ekip kavramı; belirli bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelen ve ortak amaç doğrultusunda birlikte hareket eden gruplardır şeklinde tanımlayabiliriz.

II.2. Ekip Çeşitleri

Ekipler, yapılanma biçimlerine, amaçlarına ve üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğine, süresine, üyeliğin zorunlu ya da gönüllü oluşuna, otonom yapıda olmasına göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (Argıç, 2002:49).

Ekipler literatürdeki çalışmalarda biçimsel ve görev ekipleri olarak temelde ikiye ayrılarak incelenmiştir. Araştırmada yer alan müşterilerle birebir iletişim halinde olan, müşteriye hizmet sunan ekipler de bu bölümde incelenmiştir.

II.2.1. Biçimsel Ekipler

Ekipler örgütün biçimsel organizasyon yapısının bir parçası olarak ve örgüt çalışanlarının katılımını arttırmak için oluşturulan ekipler şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Örgütün organizasyon yapısının bir parçası olarak biçimsel

ekipler, dikey ekipler ve yatay ekipler olmak üzere iki türe ayrılabilir. Bu tür ekipler örgütün dikey ve yatay yapısal ilişkilerini yansıtır (Daft,1994:28).

II.2.1.1. Dikey Ekipler

Dikey ekip, bir yönetici ve onun emir komuta zincirindeki astlarından oluşur. Bu nedenle bu tip ekipler fonksiyonel ekipler ya da emir komuta ekipleri olarak da adlandırılırlar. Bazı durumlarda bir fonksiyonel departman içinde üç ya da dört hiyerarşik kademeyi içine alırlar. Tipik olarak dikey ekip organizasyondaki tek bir departmanın çalışanlarından oluşur. Her bir bölüm biçimsel bir yapı oluşturur. Ekip üyeleri görevlendirilir veya ekipten alınırlar. Aynı departmanlarda ki çeşitli birimlerden üyelerin faaliyetlere katılımı ve etkileşimleri söz konusudur. Muhasebe, personel, kalite kontrol vb. departmanların hepsi dikey ekiplerdir (Daft,1994:28).

II.2.1.2. Yatay Ekipler

Yatay ekipler, aynı hiyerarşik düzeydeki fakat farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların oluşturduğu ekiplerdir. Yatay ekip üyeleri farklı departman çalışanlarından belirli bir görevi tamamlamak için oluşturulur ve ekip görevini tamamladıktan sonra dağılıbilir. Yatay ekiplerin en yaygın türleri görev kuvvetleri ve komitelerdir (Argıç, 2002:51).

II.2.2. Görev Ekipleri

Bu ekipler, belirlenmiş bir amaç ya da çözümlenecek bir problem için, ilgili bölümlerden ya da birimlerden seçilen, amaçlara ulaşma ve problemleri çözebilme konusunda gerekli becerilere sahip bireylerden oluşan, birbirleri ile etkileşen ve

iletişimde bulunarak koordineli bir şekilde çalışan, amaca ulaşıldıktan sonra dağılan geçici kurulan ekiplerdir (Thomas ve Edgar, 1989:41). Yeni ürün gelişimi, maliyet azaltma çabaları, pazarlama stratejileri, vasıta veya yani bir iş alanının araştırma ve planlanması için görev ekipleri kullanılabilir (Argıç, 2002:29).

Bu tür ekiplerin farklı bölümlerin çalışanlarından oluşması ve pek çok görüş açısının değerlendirilmesi nedeniyle görevler, yatay bir ekiple en iyi şekilde yerine getirildiği düşünülür. Görev ekipleri; problem çözme ekipleri, çapraz fonksiyonlu ekipler, kendi kendini yöneten ekipler olarak üçe ayrılabilir.

II.2.2.1. Problem Çözme Ekipleri

Çalışanların katılımını esas alan, en çok bilinen ve en yaygın ekip türlerinden biri de problem çözücü ekiplerdir. Bu tür ekipler genellikle aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan ve sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Birlikte çalışmak suretiyle periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan çalışma grubudur (Efil, 1999:171).

Bu ekiplere üye olanlar kendi aralarında, çalışma tarzları ve yöntemleri üzerinde fikir üretir veya bazı görüşleri paylaşırlar. Ancak bu ekiplerin ürettikleri fikirleri uygulatma gibi bir otoriteleri söz konusu değildir. Sadece belirli konular üzerinde tartışıp fikir üretirler ve önerilerde bulunurlar (Turhan, 2005:35). Çözüm önerileri onay için üst yönetime iletilir.

Bu ekipler, genellikle bir firmanın çalışanların katılımını daha çok arttırmaya yönelik ilk adımını oluşturur. Bu türden bir ekip çalışmasının en çok bilinen

uygulaması, ilk olarak Japonya’da firma çalışanlarının üretim sürecinde kaliteyi geliştirme yollarına odaklandığı kalite çemberleridir (Daft, 1994:36).

II.2.2.2. Çapraz Fonksiyonlu Ekipler

Günümüzde örgütler çalışanların sinerjik etkilerinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için işletmelerin farklı departmanlarında çalışmakta olan bireyleri bir araya getirmek suretiyle çapraz fonksiyonel takımlar oluşturmaktadırlar (Kutunis, 2002:249).

Alanında uzman ve deneyimli kişilerden oluşan çapraz fonksiyonel ekipler çalışanlar arasında güçlü bir işbirliği yaratarak, belirli sorunların kısa sürede çözülmesini sağlar. Bu ekipler özellikle yaratıcılığın ve yeniliğin hızlandırılması için en uygun araçlardır (Turhan, 2005:36).

II.2.2.3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Kendi kendini yöneten ekip, yüksek eğitim almış çalışanlardan oluşan, kendi işlerinde uzman, kendi yönetiminden sorumlu, birbirlerine dayanışma ile bağlı bir ekiptir. Yönetim ile iş birliği içinde kendi amaçlarını belirler ve bu amaçları nasıl meydana getireceğini, işleri nasıl planlayacağını belirler (Ray ve diğ., 1995:21).

Kendi kendini yöneten ekiplere bütün bir süreci planlamak, kontrol etmek ve sonuçlandırmak için gerekli yetki verilmektedir. Bu ekipler örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacı ile kurulmuş ekiplerdir.

Literatürdeki bu yaygın ekip çeşitlerinin dışında farklı yazarlar tarafından ekip çeşitleri de farklılık göstermektedir. Bu çalışmada yararlanılacak ekip çeşidi müşterilere bire bir hizmet sunan ve müşterilerle ilişki halinde olan ekiplerdir.

II.2.3. Müşteriye Hizmet Sunan Ekipler

Müşteriye hizmet sunan ekipler, müşterilere servis sağlar. Bu ekiplerin amacı müşterilere kaliteli ve organizasyonun devamlılığını sağlamaktır. Yaptıkları işin büyük kısmı satış oluşturur. Ekip üyeleri, müşterilere hizmet sunarken müşteri tatminini yaratacak şekilde ilgili ve nazik olmalıdır. Ekip üyeleri, organizasyonun sınırlarında çalışırlar. Müşteriye hizmet veren ekipler, organizasyonun diğer ekip üyelerine göre müşterilerle daha çok vakit geçirirler. Çünkü müşteri talepleri organizasyonel politikalarla uyumsuzluk gösterebilir. Bu ekipler genellikle müşteri istekleri ile çalışanların ihtiyaçları arasında kalan dar ve sıkıntılı yolu kullanmak zorunda kalırlar. Buda müşteriye hizmet sunan ekip üyeleri için işi stresli yapabilir.

Eğer organizasyonun etrafında fiziksel olarak bir ekip bulunmuyorsa bu tipik bir müşteriye hizmet sunan bir ekiptir. Müşteriye hizmet sunan ekipler, müşterilerin ihtiyaçlarına göre çalışmalarına yeni bir biçim vermeli ve bir müşteriye hizmet sunan ekip, müşterilerine uygun hizmet vermeyi başarabildiği durumlar yaratmak için etkili alıştırmalar yapmalıdır.

Müşteriye hizmet sunan ekipler, tam olarak şirket ve onun müşterileri arasında çalışır. Müşterilerle şirket arasında bir tampon olarak hizmet verir. Müşteriye hizmet sunan ekipler, müşterilerin organizasyon ürünleri ve hizmetleri hakkında, neyi sevip sevmedikleri konusunda müşterilerden geri bildirim almada ilktir. Organizasyon devamlılığı için müşteriye hizmet sunan ekiplerin müşterilerden edindikleri geribildirimini iletmeleri önemlilik arz etmektedir (Saavedra ve diğ.,2006:398).

Müşteriye hizmet sunan ekipler, müşteriler ile birebir iletişim halindedir. Bu ekipler içerisinde etkin bir iletişimin varlığı bu ekipleri daha etkin kılacaktır.

II.3. Ekip Çalışmasını Gerektiren Unsurlar

Günümüzde çalışanlarından daha verimli sonuçları almak için insan kaynakları üzerinde yoğunlaşan işletmeler, bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli olmadığını düşünmeye başlamışlardır. Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok sayıda işletme, ekip çalışmasının daha yüksek verimlilik sağladığını kabul etmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamaları için, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilecekleri ve çalışanlar arasında sinerjik bir etki yaratabilecekleri ekip çalışmalarına yönelmeleri gerekmektedir (Özler ve Koparan, 2008:14).

İş süreçlerini hızlandırması sayesinde bir çok işletmede departmanlar ve birimler iş süreçlerinde üretilmiş olan bilgilerle sürekli olarak karşılıklı yeni düzenlemelere ve iletişim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Bütün bu süreçte ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması ekip çalışmasının varlığı ile mümkündür. İşletmelerde bilgi, tecrübe ve farklı bakış açılarının birbirleri ile bütünleştirilmesine kaynaştırılmasına ihtiyaç söz konusudur. Bunu gerçekleştirme noktasında ekip üyeleri, ekip çalışması sürecinde elde ettikleri yeni bilgileri ve deneyimleri, diğer ekip üyeleri ile paylaşmak suretiyle bilginin etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (İnce ve diğ., 2004:425).

Ekiplere dört açıdan gereksinim duyulur. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

Ekipler, ekipteki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi; ekiplerin yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.

Ekipler, kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Ekipler değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlı yani esnek oldukları için yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler.

Ekipler, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar.

Ekiplerin başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını arttırmaktadır (Katzenbach ve diğ., 1998:56).

Esnek yapıları ile daha üretken bir süreç olan ekipler, işletmelerde performansın ana unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinde insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşımlarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için ekip çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir (Özler ve Koparan, 2008:4). Ekip çalışması işletmeler için önemli ve değişen rekabet koşullarında oldukça büyük bir avantaj yaratmaktadır.

II. 4. Ekip Çalışmasının Önemi ve Avantajları

Bugünün değişen ve gelişen çevre koşulları işletmelerin kendilerini başarıya götürecek çalışmalar yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Ekip çalışması yoluyla işletmeler bir yandan çalışanlarının motivasyonlarını yükseltirken, diğer yandan da çalışanların aralarındaki bağlılığı güçlendirmekte, örgüt içerisindeki iletişim kopukluklarını ortadan kaldırmakta ve böylece de personelinin hem bireysel hem de ekip olarak performansını yükseltmektedir.

Esnek yapıları ile daha üretken bir süreç olan ekipler, işletmelerde performansın ana unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinde

insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşmalarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için ekip çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir (Özler ve Koparan, 2008:3).

Ekipler, çalışanların karşılıklı anlayışlarını geliştiren güven ortamı oluşturarak işletmeyi hedeflerine ulaştıran değerli araçlardır. Ekip çalışması farklı becerileri ve deneyimleri olan kişilerin oluşturduğu ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almak anlamına gelmektedir. Bu yaklaşımda doğru bilgi ve becerilere sahip doğru kişileri bir araya getirmenin beklenen sonuçları yaratabileceği inancı yatmaktadır. Günümüzün ekipleri üstün bir performans düzeyi yakalamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bu ekipler varolan süreçleri geliştirmeyi, verimi artırmayı, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmeyi, belirli problemleri çözmeyi, kaliteyi ve hizmeti artırmanın yollarını keşfetmeyi, insanların iş doyumunu artırmayı ve hiyerarşik baskıları azaltmayı hedeflemektedirler (Çetin ve diğ., 2001: 299).

Ekip çalışmasının başlıca avantajları şunlardır;

1. Ekip üyeleri, kendi öz işleri gibi sahip çıktıklarından ekip çalışmasının verimliliği artmaktadır.
2. Ekip içerisinde kararlar ortak alındığından, ekip üyelerinin birbirleri arasındaki güven duygusu artmaktadır.
3. Ortak amaç ve hedef ekibin birbirine olan bağlılığını artırarak motivasyonu ve benimsemeyi yükseltmektedir.
4. Farklı bilgi ve becerideki insanların ekibin ortak hedeflerine ve değerlerine olan inançları sinerjiyi ortaya çıkartmaktadır.

5. Ekip kavramı, işletme çalışanları ile müşteri gereksinimleri arasında doğrusal bir ilişki kurulmasını ve böylelikle çalışanların müşteri isteklerine odaklanmasında etkili olur.
6. Ekip yaklaşımı ile çalışanlar daha fazla tatmin olurken motivasyona ilişkin maliyetlerde sürekli azalma eğilimi ortaya çıkar.
7. Ekip çalışması kalitenin ve üretimin artmasını sağlar.
8. Ekip çalışması maliyet oranlarının düşmesini sağlar.
9. Ekip kavramı karar alma sürecinin hızlanmasına yardımcı olur.
10. Ekip çalışması, çalışanların daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışmasını sağlar (Bilir, 2005:54).

Tüm bu avantajlar işletmeleri ekip çalışmasına yöneltmekte ve ekip çalışmasından yararlanmalarını sağlamaktadır

Müşteri memnuniyetinin önem kazandığı ve rekabetin temel noktasını oluşturduğu bu dönemde, ekip çalışmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ekip çalışmasının etkinliğinde önemli bir faktör olarak iletişim yer almaktadır. Ekip üyeleri arasında etkili ve açık bir iletişim, ekip çalışması etkinliğini arttırabilir.

II.5. İletişim Kavramı ve Tanımı

İletişim sözcüğü, latince ortak anlamına gelen ‘‘communis’’ kökünden türetilmiş ‘‘communication’’ kelimesinin dizilimindeki karşılığı olarak kullanılmaktadır. Communication sözcüğü, kökeni dolayısıyla ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı, birlikteliği ifade etmektedir (Oskay, 1993:10). İnsan sosyal bir varlıktır. Bu olgu insanı günlük hayatında kendi dışındaki insanlarla ilişki kurmaya zorlamıştır. İletişim insanın var olduğu her yerde vardır. İnsanın var olduğu sürece de

devam edecektir.

İletişim, toplumsal yaşamın vazgeçilmez unsurlarından biridir. İnsanlar gereksinimlerini dile getirmekten kendilerini toplum içinde kabul ettirmeye kadar birçok amaç için iletişimi kullanmak zorundadır (Ünüvar, 2002:33).

Literatürde iletişim kavramı ile ilgili bir çok değişik tanım bulunmaktadır.

Birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimlerine iletişim denir (Ceylan, 2003:5).

İletişim, gönderici tarafından başlatılan, istenildiği anlamı alıcıya ileten ve onun yanıt niteliğinde bir davranışta bulunmasına yol açan bir etkileşimdir. İletişim, bilgi, duygu ve düşüncelerin en az iki kişi arasında paylaşımı eylemi olduğu kadar, kişi ya da grupların tutum ve davranışlarını da etkileyen bir süreçtir (Toy, 2007:25).

İletişim iki öge arasında gerçekleşir. Bir yandan bir kişi öte yanda kişiler veya kurum olabileceği gibi, kurumlar veya kişiler arasında da iletişim olabilir. Burada koşul iletişim için iki tarafın bulunmasıdır (Ünüvar, 2002:33).

İletişim iki ya da daha çok insan arasında anlaşmaya, düşünce ve duygu değiş tokuşuna, paylaşmaya, karşılıklı konuşmaya ve ayrı ayrı ya da birlikte davranmaya dayalı bir ilişkidir. Kendini ifade etme ve diğer insanların sözlerine ve davranışlarına cevap verme sürecidir (Ceylan, 2003:6).

İletişim, bir etki oluşturmaya ve davranış nedeni olmaya dönük bilginin, bir kişiden başka bir kişiye bilinçli olarak aktarılması sürecidir. İletişim sadece konuşmayı

değil, etkileşimi de kapsamaktadır. İletişim, karşılıklı olarak haber almayı ve vermeyi içeren bir kavramdır. İletişimden söz edebilmek için, karşılıklı olarak bağlantıda bulunan iki iletişim birimi, bu iki birim arasında bilgi, haber alışverişi, bu alışverişin iki iletişim birimi üzerinde etkili olması ve davranış değişikliğine yol açması gerekmektedir. Kısaca iletişim, bir birimden çıkan bilginin karşı birime ulaşması, onda bir etki uyandırması ve bu etkinin ilk birime geri dönme sürecidir (Ceylan, 2003:7).

İletişimle ilgili tanımlardan görüleceği gibi ortak olan nokta, etkileşimin varlığıdır. Etkileşimde bulunurken temel amaç, iletişimde taraf olan alıcıda iletişim sonucunda belirli bir anlayış ve davranışın oluşmasını sağlamaktır. Bu anlayış ya da davranış kaynağın istediği doğrultuda olduğu zaman mesaj doğru ve tam olarak anlaşılıp alıcı istenilen doğrultuda harekete geçtiğinde etkin bir iletişimden söz edilebilecektir (Bilir,2005:47).

İletişimle ilgili şu özelliklerden bahsedilebilir;

İletişim olabilmesi için en az iki kişinin var olması gerekir. Bunlar; kaynak ve alıcıdır.

İletişime giren birimler arasında bir ortaklık kurulması şartı bulunmaktadır.

Mesaj alışverişinin birbirine ilişkin olması gerekmektedir (Toy, 2007:26).

İletişim; anlaşma amacına yönelik olarak yapılan karşılıklı anlamların paylaşımı olmakla birlikte, bilgi alışverişi, duygu ve düşüncelerin karşılıklı olarak paylaşımı olarak da tanımlanabilmektedir. Burada duygularını, düşüncelerini, bilgilerini belirli simgelerle anlatan gönderici yani kaynak ile bu simgeleri çözümleyen, algılayan ve anlayan bir alıcıyı gerektirir (Ünüvar, 2002: 34).

II.5.1. İletişim Faktörleri

İletişimin tam olarak gerçekleşebilmesi için temel faktörlerin bulunması gerekmektedir. İletişimin bu temel faktörleri kaynak, mesaj, kanal, alıcı, geribildirim ve gürültü olarak tanımlanabilmektedir (Ünüvar, 2002:34). İletişim için gerekli bu faktörler ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

II.5.1.1. Kaynak

Kaynak kavramı iletişim biliminde Communicator teriminin karşılığı olarak yerleşmiş ve yaygın olarak kullanılmaktadır (Ünüvar, 2002:38). Mesajı iletmek isteyen yani iletişim sürecini başlatan kişi ya da kişiler kaynak, iletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan en önemli unsurdur. Kendisine dışarıdan gelen veya kafasında oluşan bir fikir düşünce veya veriyi semboller yardımı ile kodlayıp alıcıya ileten kaynak insan ya da kurum olabilir (Ceylan, 2003:26). Kaynağın etkili bir iletişimi gerçekleştirme durumu, iletişim becerisine, deneyimine, bilgisine bağlı olarak değişecektir (Ünüvar, 2002:38). Kaynağın alıcıya karşı iletişiminde başarılı olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar:

Güvenilirlik; kaynağın, alıcı tarafından güvenilir bulunması veya bulunmaması, iletişim sürecini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek bir özelliktir. Güven duygusu, gerekli ve şarttır. İletişim içerisinde olan kişilerin birbirlerine olan güveni iletişimin gerçekleşmesinde önemli rol oynar. Güvenilirliğin iki önemli unsuru kaynağın uzman olması ve dürüst olmasıdır. Kaynağın uzman ve dürüst olması, alıcının kaynağını güvenilir bulması sağlar ve mesajı kolay kabul edilebilir kılar. Kişi karşısındaki kaynağa güvenmez ise, kaynaktan geleni mesajı farklı algılayabilir ve böylece iletişim gerçekleşmeyebilir.

Sosyo-Demografik Özellik; kaynak ile alıcı arasındaki sosyo-demografik özellikler de mesajın iletiminde ve algılanmasında önemli rol almaktadır. Sosyo-demografik özellikleri; eğitim seviyesi, meslek, yaş ve yaşam tarzı olarak belirlediğimizi düşünürsek alıcı ve kaynak arasındaki bu özellikler ne kadar yakın olursa, mesaj daha iyi algılanabilir ve iletişim daha iyi gerçekleşir (Ünüvar,2002:39-40).

Empati; bir kişinin karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylar onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine empati denir. Kaynağın alıcının duyguları ve düşüncelerini doğru olarak anlaması ve kendini onun yerine koyarak mesajını alıcıya iletmesi iletişimi etkin kılar.

II.5.1.2. Mesaj

Mesaj; kaynak tarafından oluşturulacak kanal yardımıyla hedef kitleye gönderilen duygu, düşünce, kanı ya da bilginin kodlanmış hali olan mesaj, iletişimin bir ögesidir (Ceylan, 2003:11). Mesajın oluşturulmasında kullanılan herhangi bir kod, mesaj dili olarak belirtilebilir. Kodlama; bilginin düşüncenin, duygunun aktarımına uygun, hazır bir mesaj haline dönüştürülmesidir. Alıcının mesajı yorumlama kapasitesi, eğitimi, kültür düzeyi gibi nedenlere bağlı olarak gerçekleşeceği için, kaynağın bu faktörleri göz önünde bulundurarak mesajı kodlamalıdır (Ünüvar, 2002:39). Mesaj kaynak tarafından etkili ve kalıcı bir düzeyde hazırlanmalıdır. Mesajın içeriği açık, anlaşılır olmalı ve alıcının dikkatini çekebilmelidir.

Genel olarak, mesajın hedef kitlenin dikkatini çekici olarak hazırlanması, kodlamada alıcı tarafından anlaşılır simgelerin kullanılması, hedef kitlenin arzu, amaç, beklenti ve ihtiyaçlarının dikkate alınması mesajın etkinliğini arttıracak bir yaklaşım

olacaktır. Açık ve anlaşılır mesaj kaynak tarafından, kanal vasıtası ile alıcıya iletilmektedir.

II.5.1.3. Kanal

İletişim sürecinde kaynak tarafından alıcıya gönderilmek istenen mesaj kanal vasıtası ile iletilir. Bu kanallar;

Sözlü iletişim; sözlü iletişim ister yüz yüze, isterse belirli iletişim kanallarıyla meydana gelmiş olsun, mutlaka bir dile ihtiyaç duyar. Sözlü iletişim dil yardımıyla gerçekleştirilen bir iletişimdir.

Dilin kullanımını ifade eden sözlü iletişim, dil ve dil-ötesi iletişim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bir iletişimde “ne ” söylendiği dille iletişim kapsamına girerken, “nasıl” söylendiği dil-ötesi iletişimle ilgilidir. Dille iletişimde kişiler bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırmaya çalışırlar. Sesin niteliğiyle ilgili her şey; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, vurgulamalar, duraklamalar ve benzeri özellikler dil-ötesi kapsamına girmektedir (Ünüvar, 2002:43).

İletişim süreci içinde kaynak, aktarmak istediği mesajı, kelimeler ve diğer sözlü semboller şeklinde gönderir. Alıcı da doğrudan ya da belirli kanallar aracılığıyla bu mesajları aynı şekilde alır. Kaynak ve alıcı arasında etkili ve sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesinde kullanılan sembol ve işaretlerin önemi büyüktür (Eroğlu, 1998:56).

Sözsüz iletişim; Dilin kullanımını dışındaki iletişim biçimleri sözsüz iletişim kapsamında yer almaktadır. Sözsüz iletişim sözel iletişimi destekleyen, kişinin gerçek duygu ve düşüncelerine ilişkin mesajlar veren bazı mimik ve jestlerden oluşur. Sözsüz iletişimde konuşma ya da yazı olmaksızın kişiler birbirlerine mesaj iletirler. Sözsüz iletişimin belli başlı tipleri şöyle sıralanabilir;

Vücut hareketleri; jestler, göz davranışları, dokunma ve vücudun çeşitli organlarınca yapılan bazı hareketler.

Kişisel fiziki özellikler; vücudun şekli ve fiziği, tavır ve vaziyet, boy, ağırlık, saç ve deri rengi.

Dil ötesi özellikler; gülümseme, esneme, ifade bozuklukları.

Mekanın kullanımı; kişisel alanlar, oturma şekli, karşılıklı konuşma mesafesi, kişilerin sosyal alanları (Eroğlu, 1998:58).

Yazılı iletişim; Yazının bulunması ile başlayan yazılı iletişim, hem gündelik hem de örgütsel iletişimde kullanılmaya başlanmıştır. Yazılı iletişimde birey alıcı durumdadır. Alıcının yazılı ürünü çözebilme alışkanlığı ve yeteneği önceden kestirilebilir. Mektup, rapor, bültenler, gazete ve dergiler yazılı iletişime örnek olabilir (Ceylan, 2003:30).

Görsel İletişim; yalnızca görme duyusuna hitap ederek kurulan iletişim türüdür. Örneğin; fotoğraf, resim, çizim ve grafikler görsel iletişim araçları arasındadır. Görsel iletişimin kullanılmasında ki amaç, mesajı daha hızlı aktarma ve daha güçlü etki bırakma isteğidir (Ceylan, 2003:30).

İletişimin gerçekleşmesinde kullanılan kanal alıcı tarafından önemli bir olgudur.

II.5.1.4. Alıcı

İletişim sürecinde kaynağın gönderdiği mesajın ulaştırılmak istendiği elemandır. Alıcı olmadan iletişim sürecinin tamamlanması mümkün değildir. İletişim sürecinde kaynak tarafından kanal vasıtasıyla gönderilen mesajlar alıcıya gider, alıcı bir kişi, örgütlenmiş ya da örgütlenmemiş bir grup olabilir (Ünüvar, 2002:46). Alıcının başarı

şansı; önyargılardan uzak, objektif ölçülerde mesajı değerlendirebilmesine bağlıdır. Alıcı, mesajı algılayabilen, bilgili, seçici, geri bildirim önem veren, iletişime açık bir yapıya sahip olmalıdır

Etkili bir iletişim hem kaynağın hem de alıcının kullanılan kod sistemini ve sembolleri bilmesine bağlıdır. Alıcı kaynağından gelen mesajı aldıktan sonra ki aşama ise geribildirimdir.

II.5.1.5. Geribildirim

İletişim sürecini son aşamasını geribildirim oluşturmaktadır. Burada roller değişmekte olup, artık alıcı verici durumuna dönerken, kaynakta alıcı pozisyonuna geçmektedir. Mesajın alıcı tarafından yeniden kodlanmak suretiyle oluşturulması ve kaynağa iletilmesine geribildirim denir. Alıcı tarafından geribildirim yapılmasından sonra kaynak kendisine ulaşan mesajı değerlendirerek, mesajını yeniden düzenler ve geri kaynağına iletir (Ünüvar, 2002:47).

Herhangi bir biçimde geribildirim sağlanmadıkça, kaynak, iletişim çabalarının alıcı üzerindeki etkisini bilemez. İletişimde geribildirim olması alıcının kendisine önem verildiği hissini uyandıracak için iletişimin etkinliğini arttıracak ve kişiler arası diyalogun kurulmasını sağlayacaktır.

II.5.1.6. Gürültü

İçinde bulunulan ortam iletişimi etkilemektedir. İletimde engelleme olduysa ya da diğer bir deyişle kaynak tarafından çıkan mesaj ile alıcının anlamlandırdığı mesaj arasında fark varsa, modelde farkı yaratan faktör gürültü olarak adlandırılmaktadır. Gürültü; kaynak tarafından gönderilen mesajın alıcı tarafından alınmasını veya

anlaşılmasını etkileyen faktörlerdir. Gürültü, psikolojik, sosyal ya da yapısal engeller olabilir. Ortamdaki fiziksel gürültü, gönderici ya da alıcıda bulunabilecek nöro-fizyolojik bozukluklar ya da mesajın doğru iletilmesi ya da anlamlandırılmasını etkileyecek psikolojik engeller gürültü kaynakları olabilmektedir (Toy, 2007:33).

II.6. Ekip İçi İletişim

Ekip çalışmaları uygulamalarında birden fazla insanın bir araya gelerek amaçlarına ulaşabilmeleri için, ekip üyelerinin duygularını, düşüncelerini, sahip oldukları bilgi ve becerileri diğerleriyle paylaşmaları gerekmektedir. Bunun sağlanmasının en etkili yolu ise ekip içerisinde iyi bir iletişim düzeninin kurulmuş olmasıdır (Özler ve Koparan, 2008:7).

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, ekipler ve topluluklar için iletişim hayati bir öneme sahiptir. Ekipler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise ekip içi iletişimidir (Vural, 2003:45). Ekip içi iletişim bir ekip çalışmasının varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve önemli bir rol oynamaktadır (Gizir ve Şimşek, 2005:212).

Ekip içi iletişim; çalışanları birbirine bağlar böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir, faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulmasına imkan verir, günümüzde hızla değişen çevre şartları karşısında sağlıklı bir bilgi akışını sağlayarak yeni şartlara uyumu sağlar, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gereklidir (Vural, 2003:45).

İletişimin yeterli olduğu bir ekipte, ekip çalışması amaçlarının doğru olarak anlaşılmiş ve kavranılmış olması, ekip üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları

beklenilmektedir (Aydın, 2000:38).

Ekip üyeleri arasındaki iletişimi etkileyen faktörlerden biri ortak karar almadır. Karar alma, seçimler arasında en uygun hareket yolunun seçimidir (İnce ve diğ., 2004:427). Ekip çalışmasında ortaya çıkabilecek bir problemde, ekip üyeleri birlikte hareket edip, ortak bir karar alarak ekip çalışmasının etkinliğini artırabilir. Ekip üyelerinin farklı bilgi ve deneyimlerinin olması, ortak payda da birleşmelerini zorlaştırabilir. Ekip üyeleri arasındaki açık ve etkin iletişim ekip üyelerinin ortak karar alma davranışlarını etkinleştirebilir.

Ekip üyeleri arasındaki iletişimi etkileyen faktörlerden biride ekip üyelerinin motivasyonudur. Ekip üyelerinin pozitif yaklaşımı, birbirleri ile olan iletişimi nasıl sağlayacaklarının yolunu bulmalarına yardımcı olur (De Vries ve Van den Hooff, 2006:116).

Ekip çalışmasında iletişimi etkileyen bir diğer faktör, ekip üyeleri arasındaki bilgi paylaşımıdır. Ekip içi iletişim, ekip çalışmasının işleyişini sağlamak ve ekibin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla ekip üyeleri ile ekip ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan bir süreçtir (Bilir, 2005:47). Çalışanların ekip çalışmasını benimseyebilmeleri, ekip çalışmasının amaçlarına ulaşabilmeleri ve motive edilebilmeleri için ekip hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Çalışanların yeterli bilgiye ulaşabilmeleri de etkin bir ekip içi iletişim ile gerçekleştirilir (Eroğlu ve Sunel, 2008:180-181).

Müşterilere hizmet sunan ekip üyelerinin, hizmet kavramının gelişen önemi ile birlikte müşteri memnuniyeti sağlamaları gerekmektedir. Memnuniyet, tüketici isteklerinin tam bir şekilde yerine getirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Gönen, 2008:37).

Ekip çalışmasında, müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilebilmesi için, ekip üyeleri arasında etkin bir iletişimin olması gerekir. Böylece ekip üyeleri aralarında deneyimsel paylaşımlar ve bilgi alış verişi ile müşteri memnuniyetinde daha başarılı olabilecektir.

Ekip çalışmasında, ekip üyeleri arasındaki yardım isteme ve fayda sağlama istekleri ekip çalışmasının etkinliği artırıcı bir rol oynayabilmektedir. Ekip üyeleri arasındaki iletişimin iyi olması ekip üyeleri arasında ki paylaşımı arttıracak ve ekip üyelerinin birbirlerinden yardım isteme ve çalıştıkları ekibe fayda sağlama istekleri olumlu yönde gelişecektir.

Ekip çalışmasında etkin ve gerekli olan süreç çift yönlü iletişim sürecidir. Gönderilen mesajın alıcıya gittikten sonra, olumlu ya da olumsuz yanıt biçiminde göndericiye dönüşü çift yönlü iletişim sürecini oluşturmaktadır. Bir ekipte çift yönlü iletişimin kurulması bazı koşulları gerektirir. Öncelikle ekip üyeleri dinleme isteği ve gereksinimi içinde olduklarını bilmelidirler. İkinci olarak, ekip üyeleri, diğer üyelerin böyle bir iletişimi istediklerini hissetmelidirler (Bilir, 2005:48).

II.7. Ekip İçi İletişimin Önemi

Ekibin başarısı, ekip içi iletişimin etkinliği ile doğru orantılıdır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi; ekip üyelerini dinleme, onları anlamaya çalışma ve ekip içerisinde olanlar hakkında onları bilgilendirme gibi becerilerin hayata geçirilmiş olmasını gerektirmektedir(Özler ve Koparan, 2008:6).

Ekip çalışmasında koordinasyonu sağlamak, faaliyetleri yürütmek, motivasyonu artırmak, ekip üyelerini değişime hazırlamak, performansı iyileştirmek ve ekip üyeleri arasındaki ilişkilerin etkinliğini artırmak için iletişimin duyarlı bir biçimde yapılması gerekmektedir (Özler ve Koparan, 2008:6).

Ekip içerisindeki etkili iletişim aynı zamanda çalışanların davranışlarını ve dolayısıyla performanslarını da etkilemektedir. Tam ve geçerli nitelikteki etkili ve açık iletişim, her zaman daha iyi bir performansı beraberinde getirmektedir. Ekip içerisinde bilginin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanan iletişim, ekip üyeleri arasında bir bağlantı kurma amacının yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerinin de yayılmasını sağlar. Böylece ekip içerisinde iş birliği ve koordinasyon da sağlanacaktır (Akıncı, 1998:112).

Müşteri taleplerinin artması ile birlikte, müşteriye hizmet veren ekiplerde hizmetlerini daha kaliteli ve müşteri tatminini sağlayacak şekilde yapmalarını gerekli kılmaktadır. Bunun içinde ekip üyeleri birlikte hareket ederek ve uyumlu çalışmalıdır. Bu uyumu ekip içi iletişim sağlamaktadır (Deeter ve Ramsey, 2003:409).

Yüksek düzeyde bir iç iletişim prosedür gelişimin çeşitli noktasındaki yeniliğe katkıda bulunabilir. Örneğin: Akıcı bir iç iletişim ekip içinde fikirlerin dağılmasını kolaylaştırabilir ve onların miktarının ve çeşitliliğini artırabilir ve yeni fikirlerin doğmasına yol açabilir (Bilir, 2005:47).

İletişim bir yandan işleyişte ve çalışma yöntemlerinde yanlışlık ve uygunsuzluk olmadığını anlamak ve böylece durumdan haberdar olup gerekli ayarlamaları yapmak için denetleme amacı güderken, diğer yandan da ekip üyeleri arasında birbirine bağlı eylemlerin oluşu hakkında bilgi vererek işleri zaman bakımından ayarlama fırsatı vermektedir (Bilir, 2005:46).

Ekip çalışmasında ekip içi iletişimin önemi şu şekilde sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:3);

- Ekip üyelerine, ekip çalışmasında karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.

- Üyelerin ekibe bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, ekip içi bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak ekip çalışmasının performansı artırır.
- Ekip üyelerinin paylaşım duygusunu artırır.
- Ekip üyeleri arasındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Ekip çalışmasındaki faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.

Sonuç olarak, ekip üyeleri arasında etkili ve açık bir iletişimin olması ekip çalışmasının etkinliğini artırıcı bir rol üstlenmektedir.

II.8. Ekip Çalışması Etkinliğinde İletişimi Etkileyen Faktörler

Ekip çalışmasının etkinliğinde birçok faktör rol almakla birlikte, bu bölümde çalışmada ele aldığımız ekip çalışması etkinliğinde iletişimi etkileyen faktörler; demografik değişkenler, ortak karar alma, müşteri menuniyeti sağlama, bilgi paylaşımı, yardım isteme ve fayda sağlama isteği yer almaktadır.

II.8.1. Demografik Değişkenler

Ekip üyeleri arasındaki iletişim boyutunda demografik değişkenlerden yaş çalışma süresi ve çalışma saati incelenecektir.

Ekip çalışmasında, yaşı daha büyük olan ekip üyelerinin daha fazla deneyime sahip olduklarından, ekip üyeleri ile iletişimleri daha etkili olacağı

düşünülmektedir. Müşterilere hizmet veren ekiplerde, ekip üyesinin yaşça olgunluğu, müşterilerle ve ekip üyeleri ile olan iletişimini güçlendirecektir. İletişim, deneyimsel olarak gelişebilen bir olgudur. Yaşça olgun olan ekip üyesi, müşterilere hizmet sunarken, müşterinin isteklerini anlayabilecek ve hizmetini bu şekilde yönlendirebilecektir. Ekip üyeleri ile yapılan anketlerde yaş faktörü, ekip üyelerinin çalışma saatleri ve çalışma sürelerini de etkileyebilmektedir. Yaş olarak daha büyük olan ekip üyeleri, genelde, çalışma süresi ve çalışma saati olarak, diğer ekip üyelerine göre daha fazla çalışmaktadırlar.

Çalışma süresi, çalışanın işletmede ne kadardır (kaç ay) çalıştığını belirten faktördür. Ekip üyesi, aynı örgütte uzun süre çalışmış ise çalışma saatleri de artmaktadır. Aynı ekip ile uzun süre çalışan ekip üyelerinin, diğer ekip üyeleri ile de iletişiminin güçlü olacağı düşünülmektedir. Ekip üyesinin çalışma süresi uzun ise, ekip üyelerinin ortak karar alabilmesinde daha fazla etkin bir rol oynayabilmektedir.

Çalışma saati, ekip üyesinin haftalık çalışma saatini belirtmektedir. Çalışma saati daha fazla olan ekip üyelerinin, ekip üyeleri ile birlikte geçirdikleri süre uzadıkça, üyeler arasında iletişiminin güçlü olması beklenmektedir.

II.8.2. Ortak Karar Alma

Karar verme süreci çeşitli seçenekler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. Karar ekibin karşılaştığı bir sorunun çözümü için bu sorunla ilgili bir kolektif girişimi biçimlendirip, harekete geçiren bir araçtır. Ekip üyeleri arasında bir etkileşme biçimidir. Ekip üyelerinin, ekip içerisinde buldukları görev ve sorumlulukları, onların belirli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını gerektirir (Bilir, 2005:55).

Ekip içi karar, bir dizi etkinlik sonucunda ortaya çıkan bir davranıştır. Bu yüzden karar verme sürecinden söz edildiğinde, bir sorunun ortaya çıkışından bir kararın şekillenmesine kadar yapılan tüm etkinlikleri anlamak, karar verme davranışını denendiğinde de, bu süreç sonunda karar verme işlemini anlamak gerekir (Bilir, 2005:56).

Birlikte çalışma içeriğinin oluşturulabilmesi ve başarıya ilişkin bir sinerjik yapının oluşturulabilmesi ancak ekip üyeleri arasında yer alan kesintisiz ve açık iletişime bağlıdır. Böyle bir sistemde bütün çalışanlar problem ve sorunlara ilişkin görüş ve düşüncelerini serbestçe ifade etmekte ve alternatiflerin değerlendirilmesi konusunda ortak karar vermektedirler (İnce ve diğ., 2004:427).

Ekip çalışmasında, ekip üyelerinin karar verme davranışını, ekip üyeleri ile olan ilişkileri etkilemektedir. Ekip üyelerinin arasında etkili iletişimin varlığı, ortaya çıkan sorunların çözümünü kolaylaştıracak kararlar almalarını sağlayabilir. Ekip üyelerinin, problemler konusunda ortak payda da çözümler üretebilmeleri ancak aralarındaki açık iletişimin varlığına ve etkinliğine bağlıdır.

II.8.3. Müşteri Memnuniyeti

Müşterilere hizmet sunan ekip üyelerinin, hizmet kavramının gelişen önemi ile birlikte müşteri memnuniyeti sağlamaları gerekmektedir. Memnuniyet, satış öncesi ve sonrası ürün veya hizmet kalitesinin değerlendirilmesidir (Gönen, 2008:37).

Müşterilerle birebir iletişim halinde olan müşteri servis ekiplerinin, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde hizmet sunmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak temel amaçlarından biridir. Ekip üyelerinin birbirleri ile olan iletişimin kuvvetli olması sonucunda, müşteri tatmini sağlamaları da kolaylaşacaktır (Gönen, 2008:37).

Ekip üyelerinin, müşteri istek ve ihtiyaçları konusunda fikir alışverişlerinde bulunmaları, müşteri memnuniyetini sağlayacak çözümler üretebilmeleri aralarındaki iletişime bağlı bulunmaktadır

II.8.4. Bilgi Paylaşımı

Ekiplerin başarısı, ekip çalışması sonucunda elde edilen bilginin paylaşımına bağlıdır. Ekibin tüm üyelerine bilgi tam ve doğru şekilde iletilmelidir. Daha iyi ekipler geliştirirken bilgiyi paylaşmak gerekir. Paylaşılan bu bilgi hem ekip üyesinin ekip içinden elde ettiği bilgi hem de ekip dışından araştırarak bulduğu bilgi olabilir. Önemli olan ekip üyesinin bu bilgiyi ekip üyelerine doğru ve uyumlu bir şekilde aktarmasıdır (Hayashi, 2004).

De Vries ve Van den Hooff çalışmalarında bilgi paylaşımın, ekip üyeleri arasındaki iletişim, iş tatminini ve performans üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir. Bilgi paylaşımı süreci, bilgiyi değiştirmek veya yeni bir bilgi hazırlama şeklinde ortaya çıkmaktadır (De Vries ve Van den Hooff, 2006:115).

Ekip çalışması sürecinde ve çıktısında ekip üyeleri arasında ki bilgi paylaşımı, ekip üyelerinin sorumluluğundadır. Ekip çalışmasının etkinliği için ekip üyeleri bilgi paylaşımını gerçekleştirmelidirler (Fleming ve Monda-Amaya, 2001:159).

Müşteriye hizmet sunan ekiplerde, ekip üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı aynı zamanda da müşteri memnuniyetini sağlayacak hizmetin gerçekleşmesini de sağlamaktadır. Ekip üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı, ekip üyelerinin iletişiminden etkilenmektedir. Ekip üyeleri arasındaki iletişimin güçlü olması, ekip üyelerinin birbirleri ile bilgi paylaşımlarını da arttıracaktır. Ekip üyeleri arasındaki paylaşımı da ekip çalışmasının etkinliğine katkı sağlayacaktır.

II.8.5. Yardım İsteme

Ekip çalışmasında, ekip üyeleri arasındaki yardımlaşma, diğer ekip üyelerinden yardım isteyebilme ekip üyelerinin etkin iletişime bağlıdır. Ekip üyeleri arasındaki iletişimin, paylaşımın kuvvetli olması, çalışanların birbirlerinden yardım isteyebilme konusunda avantaj sağlayacaktır. İnsan doğası gereği, bilgisi olmadığı bir konuda başka bir kişiden yardım isterken utanma duygusu oluşabilir, ancak ekip üyeleri arasındaki diyalogların gelişmiş olması bu durum üzerinde azaltıcı bir etki yaratmaktadır (Bilir, 2005:64). Ekip üyelerinin birbirlerinden yardım isteyebilmeleri, olası başarısızlıkları ortadan kaldıracak böylece ekip çalışmasının etkinliğine sebep olacaktır. Ekip üyelerinin birbirlerinden yardım isteklerinde bulunmaları aralarındaki etkin ve açık iletişime bağlı olacaktır.

II.8.6. Fayda Sağlama

Ekip çalışmasında birlikte hareket edebilmek önemlidir. Ekip üyeleri, birbirlerine ve ekip çalışmasına katkı sağlayacak alternatifler üretebilmeli ve fayda sağlama isteğinde olmalıdır.

Fayda sağlama isteği, özellikle ekip üyesinin ekibine aidiyetlik duygusunun gelişmesiyle yakından ilgilidir. Çalışma arkadaşlarını sahiplenen ve ekibine karşı aidiyet duygusu gelişmiş olan çalışan ekip arkadaşlarına fayda sağlamaya çalışacaktır. Bu fayda ekip üyelerine bilgi verme ve bireysel tecrübelerini diğer ekip üyeleri ile paylaşarak ekip çalışmasına fayda sağlama şeklinde olabilir (Bilir, 2005:64). Ekip üyeleri arasındaki etkin iletişim, ekip üyelerinin fayda sağlama isteklerini olumlu yönde arttıracaktır.

II.9. Ekip Çalışması Etkinliğinde İletişimin Etkilediği Faktörler

Ekip çalışması etkinliğinde iletişimin etkilediği faktörler olarak, ekip üyelerinin memnuniyeti, ekip üyelerinin tekrar ekiple çalışma isteği ve ekip üyelerinin kişisel gelişimi ele alınacaktır. Bu çalışmada, bağımlı değişkenleri oluşturan, kişisel gelişim, memnuniyet ve ekiple çalışma isteği üzerinde iletişimin ne gibi etkileri olduğu incelenecektir.

II.9.1. Kişisel Gelişim

Ekip çalışmasında ekip üyelerinin, çalışma ve iş başarıma güdülerinin artırılması konusunda öncelikli olarak parasal ihtiyaçların giderilmesi yeterli değildir. Hem ilerleme hem terfi hem de takdir edilme çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve öz güvenlerini oluşturmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Ekipler ekip üyelerinin bireysel gelişimlerini önde tutan, onların birbirlerinden ve birbirlerinin tecrübelerinden faydalanmasını sağlayan bir anlayışı ve yapıyı temsil etmektedir (İnce ve diğ., 2004:429).

Ekibin bir parçası olarak çalışanların kendilerini geliştirmeleri hem ekip hem birey hem de örgütsel olarak önemli katma değerleri de beraberinde getirmektedir. Değerlilik ve önemsenme duygusunun bu suretle yaratılması bireylerin hayatlarına ve işlerine anlam kazandırmaktadır (İnce ve diğ., 2004:428). Ekip üyelerinin arasındaki etkili iletişimin, ekip üyelerinin kişisel gelişimi üzerinde etkisi olacaktır.

II.9.2. Memnuniyet

Memnuniyet, işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirme sonucunda duyduğu haz, ulaştığı olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilir. Kişinin üyesi

olduğu ekibin diğer üyeleri ile kişisel ilişkilerin niteliği ekip üyesinin memnuniyetini etkilemektedir. Ekip üyeleri ile bireyin kendinde bulunduğu özellikler ne kadar benzer ise kişinin memnuniyeti o kadar artacaktır (Bilir, 2005:64).

Yönetim bilimi yazınında memnuniyet ile ilgili bir çok tanım bulmak olasıdır. Her düzeydeki çalışanın işine, iş çevresine ve ekibine ilişkin duygu ve bilgi deneyimleri vardır. Bu deneyimler çalışanların işlerine ve ekiplerine karşı tutumlarını oluşturmaktadır. Memnuniyet bu tutumların genel yapısıdır. Çalışanın işine karşı tutumu olumlu ya da olumsuz olabilir. Bu bilgiden hareketle memnuniyet, çalışanın iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu tutum olarak tanımlanabilir (Bilir, 2005:64).

Ekip üyesinin, birlikte çalıştığı kişilerle olan ilişkisinin ve iletişiminin güçlü olması, bireyin çalıştığı ekibe bağlılık duygusunun doğmasına sebep olabilir. Ekip üyelerinin kendilerini ekibin bir parçası gibi hissetmeleri ve ekiplerine bağlılık duymaları ekipten memnuniyet duymalarını sağlayacaktır. Ekip üyeleri arasındaki etkin iletişim, ekip üyelerinin kişisel ilişkilerini geliştirecek ve ekip üyelerinin memnuniyetini arttıracaktır.

II.9.3. Tekrar Çalışma İsteği

İşin gerektirdiği bilgi ve beceri kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekmektedir. Çalışanların mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerlerle, bunlara ilişkin yargıların yanı sıra çalışma yaşamına ilişkin bakış açıları onların işte kalma isteklerinde büyük önem taşımaktadır (Bilir, 2005:60).

Ekip çalışmasındaki ekip üyelerinin aynı ekiple tekrar çalışma isteği kişinin

ekibine duyduğu duygusal yakınlık ve kendini ekiple özdeşleştirmesi ile yakından ilgilidir. Ekibin değerlerinin, kendi değerleri ile özdeşleştiğini dűřünen ekip üyesi, tekrar aynı ekiple çalışma isteği duyacaktır. Eđer ekip üyesi, ekip içerisinde üyeliğini doyurucu buluyorsa üyeliğinin devam ettirme konusunda çok istekli olabilmektedir.

Ekip üyeleri arasındaki ortak karar almamekanizmasının gelişmesi, bilgi paylaşımının kesintisiz olması, ekip üyelerininin işlerinin verimli bir şekilde gerçekleştirme isteği, ekip üyelerinin birbirlerine ve ekip çalışmasına fayda sağlama isteği ve ekip üyesinin, ekip arkadaşları ile olan iletişimi, ekip üyesini tekrar çalışma isteme niyetini olumlu etkiyecektir.

III. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Ekip çalışmasında ekip üyelerinin fonksiyonel geçmişleri, yetenekleri, etik ve kültürleri birbirlerinden farklıdır. Ekip çalışmasını etkin olabilmesi için bütün bu kişisel farklılıklarının ekip üyeleri tarafından anlaşılması gereklidir (Guzzo,1995). İşte bu noktada iletişim kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Ekip üyeleri arasında yoğun ve açık bir iletişim, ekip çalışmasının etkinliğini arttıran önemli bir faktördür. Bu nedenle ekip çalışması ve iletişim kavramlarının literatür taraması ayrıntılı olarak yapılmıştır. Bu bölümde de çalışmanın kavramsal çerçevesi, araştırma deseni, veri toplama araçları, evren, örneklem, değişkenler ve veri analizi yönteminin detayları yer alacaktır.

Bu bağlamda araştırmada, ekip çalışmasının etkinliğinde iletişimin önemi ortaya konmaya çalışılacaktır.

III.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma ile mağazalar, oteller, bankalar gibi kurumlarda yer alan ve müşteri ile birebir ilişkide olan ve müşteriye hizmet veren ekiplerin etkinliğinde iletişimin rolü belirlenmeye çalışılmaktadır. Ekip çalışmasının etkinliğinde, ekip üyeleri arasındaki iletişimi ölçebilecek anket çalışması yaparak, iletişimin rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır.

III.2. Ölçme Aracı

Bu çalışmada kullanılan ekip içi iletişimi ölçmeye çalışan ölçek, farklı yazarların çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan ve ekip başarısına ekip iletişiminin etkisini ölçen anketin oluşumunda; Anderson ve West

(1998) tarafından geliştirilmiş ekip iklim envanteri (Team Climate Inventory-TCI), de Vries ve Hooff (2006) tarafından geliştirilmiş bilgi paylaşımının açıklanması (Explaining Knowledge Sharing) ile Deeter ve Ramsey (2003) tarafından geliştirilen servis ekiplerindeki ekip bilgi sürecinin araştırılması (An Investigation of Team Information Processing in Service Teams), Fleming ve Monda-Amaya (2001) tarafından geliştirilmiş ekip etkinliği için kritik değişkenler süreci (Process Variables Critical for Team Effectiveness) ve Mills (2008) tarafından geliştirilen tıbbi ekiplerde iletişim ve ekip çalışmasının hasta güvenliğine etkisi (Teamwork and Communication in Surgical Teams: Implications for Patient Safety) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Ekiplerde iletişim ekip başarısına etkisi anketi 60 maddeden oluşturulmuş ve ankete verilecek ilk 52 maddenin cevaplarında; kesinlikle katılmıyorum'dan (1), kesinlikle katılıyorum'a (5) doğru sıralanan beş basamaklı Likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo III.1. de ekip çalışmasında ekip üyelerinin, memnuniyet, kişisel gelişim ve tekrar çalışma isteği niyetlerini ölçebilecek, ankette yer alan 8 maddelik sorular yer almaktadır.

Tablo III.1. Memnuniyet-Kişisel Gelişim-Tekrar Çalışma İsteği Ölçme Soruları

Memnuniyet-Kişisel Gelişim-Tekrar Çalışma İsteği
1.Tekrar aynı ekiple çalışma isteğiniz ne derecededir?
2.Ekip üyelerinde, ekibin en yüksek performansı sağlaması için gerçek bir istek var mı?
3.Mükemmel bir ekip olmayı başarabilmek için gerçek bir istek var mı?
4.Ekip içi etkin iletişimin iş verimliliğini artırdığını düşünüyor musunuz?
5.Ekip üyesi olarak çalışmaktan dolayı kişisel gelişim sağladınız mı?
6.Çalıştığım ekipten memnunuz.
7.Bu ekipte çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.
8.Bu ekipte çalışmaya başladığımdan beri ciddi olarak işimi değiştirmeyi düşünüyorum.

Ankette yer alan ilk 44 madde yukarıda sözü edilen 5 farklı makaleden oluşturulmuştur. Ekip çalışmasında ekip üyeleri arasındaki iletişimin boyutu ve düzeyini ölçebilecek bu 44 maddenin hangi çalışmalardan alındığı Tablo III.2. de gösterilmektedir.

Tablo III.2. Ekip Üyeleri Arasındaki İletişimi Ölçme Soruları

Ekip iklim Envanteri (1998)
<p>1.Bilgiyi ekip içinde <u>paylaşmaktan ziyade</u> genellikle kendimize saklarız. 2.Ekipteki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini <u>hissetmezler</u>. 3.Azınlıkta olsa bile ekipteki herkesin fikri dinlenir. 4.Birbirimizle <u>nadiren</u> etkileşim içinde oluruz. 5.Ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini <u>nadiren</u> haberdar ederler. 6.Ekip olarak hepimiz birbirimizle temas halindeyiz. 7.Ekip içerisinde herkes samimi bir biçimde bilgiyi <u>paylaşmaz</u>. 8.Ekip üyeleri hem resmi hem de gayri resmi sık sık toplanırlar. 40. Ekip arkadaşlarımızla işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirinizi izleyip yönlendiririz. 41. Ekibimiz, en iyi sonuca ulaşmak için, yapılan işin olası zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirir. 42.En iyi sonucu elde edebilmek için ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler. 44.Ekibimizdeki üyeler, ekibin ne yaptığını sorgulamaya hazırlıktır.</p>
Bilgi Paylaşımının Açıklanması (2006)
<p>9.İşimle ilgili yeni bir şey öğrendiğimde, ekip arkadaşım ile <u>paylaşmam</u>. 10.Sahip olduğum bilgiyi ekip arkadaşım ile <u>paylaşmam</u>. 11.Ekip arkadaşlarımla, işimle ilgili ne yaptığımı bilmeleri ekibimizin işleyişi açısından önemli <u>değildir</u> 12.Ekip arkadaşlarıma ne yaptığımı düzenli olarak <u>aktarmam</u>. 13.Herhangi bir bilgiye ihtiyacım olduğunda, ekip arkadaşlarıma <u>soramam</u>. 14.Ekip arkadaşlarımla bildiklerimden haberdar edilmeyi isterim. 15.Bir şeyler öğrenmeye ihtiyaç duyduğumda ekip üyelerinin yeteneklerinden <u> faydalanmam</u>. 16.Ekip arkadaşlarımdan öğrenmek istediğim bir şey olduğunda onlardan nasıl yapıldığını öğretmelerini isterim.</p>
Servis Ekiplerindeki Ekip Bilgi Sürecinin Araştırılması (2003)
<p>17.Ekibimiz işine başlamadan önce yapılacak işlerin nasıl yürütüleceğini <u>konuşmaz</u>. 18.Ekibimiz işler bittikten sonra ekip çalışmasında yaşananların bir değerlendirmesini yapar. 19.Ekip içerisindeki tüm önemli iletişimin herkese yayılması sağlanır. 20.İş yükü ve görev dağılımı açık bir şekilde tüm ekip üyelerine <u>iletmez</u>. 21.İşlerin planlaması ve yapılması sırasında tüm ekip üyeleri her şeyden haberdardır. 22.Tüm ekip çalışması süresince ekip çalışanları arasında açık iletişim ağı mevcuttur. 23.Ekip üyeleri arkadaşlarına geribildirimde bulunmada kendini rahat <u>hissetmez</u>.</p>
Ekip Etkinliği İçin Kritik Değişkenler Süreci (2001)
<p>24.Ekip üyeleri görüşlerini açıklamada eşit hakka sahip <u>değildir</u>. 25.Ekipte kararlar herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alınır. 26.Ekip üyeleri birbirlerinin görüşlerini <u>dinlemezler</u>. 27.Kararlar ekip üyelerince <u>tartışılmadan</u> alınır. 28.Ekip üyeleri fikirlerini çekinmeden paylaşırlar.</p>
Tıbbi Ekiplerde İletişim ve Ekip Çalışmasının Hasta Güvenliğine Etkisi (2008)
<p>29.Bazen ekip üyeleriyle bir araya geldiğimizde, yaptıklarımızı daha farklı nasıl ele alabileceğimizi konuşuruz. 30.Ekip üyeleriyle sık sık bir araya gelerek müşterilerimiz hakkındaki bilgilerimizi paylaşıyoruz. 31.Müşterilere karşı nasıl davranacağımızı, ekip üyelerinin değişik bakış açılarını dikkate alarak belirleriz. 32.Ekip üyeleriyle bir araya gelip daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak için konuşuruz. 33.Ekip toplantılarında ortaya çıkan fikir ve öneriler ekip çalışmasında yer alır. 34.Ekip tartışmalarında geliştirilen fikirler herhangi bir problemlerin çözümünde <u>kullanılmaz</u>. 35.Ekip üyeleri tartışmalarında oluşan bilgileri öğrenme fırsatı/kaynağı olarak değerlendirir. 36.Ekibim, toplantılarda konuşulan fikir ve görüşleri yeni hedeflerin belirlenmesinde kullanır. 37. Ekip üyelerinden arkadaşlarına faydası dokunabilecek bilgileri paylaşması <u>beklenmez</u>. 38. Ekibimde diğer ekip üyesine faydası dokunacak bilginin paylaşılacağına <u>inanılmaz</u>. 39. Ekip çalışanlarını etkileyecek değişim veya olaylardan birbirimizi haberdar <u>etmeyiz</u>. 43. Ekip üyeleri vücut diline dayalı (jest ve mimik) iletişim becerilerine sahip <u>değildir</u>.</p>

Ankette yer alan ekip üyelerinin demografik özelliklerini ölçen son 8 maddelik sorular ise kontrol değişkenler kısmında gösterilmektedir.

III.2.1. Kontrol Değişkenler

Ekip çalışmasında iletişimin etkinliği üzerinde etkili olabilecek demografik özellikler aşağıdaki gibi kodlanarak ölçülmüştür.

* Cinsiyet	1 = Kadın	
	2 = Erkek	
* Yaş	__ Gerçek yaş (2 rakam)	
* Medeni durum	1 = Bekar	3 = Diğer
	2 = Evli	
* Eğitim durumu	1 = İlkokul	3 = Lise
	2 = Ortaokul	4 = Üniversite
* İşletmede çalışma süresi	__ Ay	
* Haftalık çalışma süresi	__ Saat	
* İşyerindeki pozisyon	1 = Yönetici	3 = Otel çalışanı
	2 = Satış elemanı	4 = Banka çalışanı
* Ekip üye sayısı	__ Rakam	
* Üye cinsiyet durumu	1 = Kadın	
	2 = Erkek	
* Sektör	1 = Mağazacılık	3 = Bankacılık
	2 = Otelcilik	

99 rakamı eksik verileri kodlamak amacı ile kullanılmıştır.

III.2.2. Bağımsız Değişkenler

Bu çalışmadaki bağımsız değişken ekip içi iletişim olup yukarıdaki tabloda görüleceği gibi literatürde yer aldığı gibi beş boyuttan; ortak karar alma, müşteri

memnuniyeti sağlama, bilgi paylaşımı, yardım isteme ve fayda sağlama isteği oluşmaktadır. Bu bağımsız değişkenler 1'den 5'e kadar olan Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Bu maddeler “kesinlikle katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a kadar olan bir aralıkta kodlanarak ölçülmüştür.

1	2	3	4	5
-----à				
Kesinlikle Katılmıyorum	Çok az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

III.2.3. Bağımlı Değişkenler

Bu çalışmada üç bağımlı değişken bulunmaktadır. Bunlar, kişisel gelişim, memnuniyet ve tekrar çalışma niyetidir. Bu bağımlı değişkenler 1'den 5'e kadar olan Likert tipi derecelendirme ile ölçülmüştür. Bu maddeler “kesinlikle katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a kadar olan bir aralıkta kodlanarak ölçülmüştür.

1	2	3	4	5
-----à				
Kesinlikle Katılmıyorum	Çok az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

III.3. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın genel evrenini Türkiye'deki hizmet sektöründe yer alan otel, banka ve mağaza işletmelerinde müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde olan ekipler oluşturmaktadır. Ancak bu genel evrene ulaşmak zaman ve maddi imkansızlıklar yüzünden mümkün olmadığından tanıdık ve arkadaşlar aracılığıyla 25 ekipten veri toplanmıştır. Bu amaçla otel, banka ve mağazalardaki 25 ekipten, anket yoluyla veri toplanmış ve 101 adet ekip çalışanına ulaşılmıştır. Farklı hizmet sektörlerinden anket yoluyla elde edilen bu veriler analiz edilerek değerlendirilmiştir.

III.4. Veri Toplama ve Analizi

Hazırlanan anket formları, hizmet sektöründe çalışan ve müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde olan ekiplere, öncelikle çalışma konusunda bilgi verilerek ulaştırılmıştır. Çalışmaya katılmak isteyen ekiplere anket uygulama sırasında dikkat edilmesi gereken hususlar hakkında bilgiler verilmiştir. Ekip üyelerine doldurulmak üzere gönderilen 160 ankette 101 adedi geri dönmüştür. Ekip üyeleri tarafından doldurulan anket formları değerlendirilerek ve gerekli düzeltmeler yapılarak analize uygun hale getirilmiştir.

Verilerin analizi kısmında değişkenlerin kategorik sınıflandırılması, faktör analizi, t testleri, korelasyon ve regresyon analizi yapılması öngörülmüştür. Bu analizler yapılarak takip eden bölümde detayları ile anlatılmıştır.

IV. ANALİZ VE BULGULAR

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel, banka ve mağazalarda çalışan ekip üyeleri ile yapılan görüşmeler sonrasında, 101 kişiden toplanan ankete verilen cevaplar SPSS for Windows 13 istatistiksel paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Verilerin doğru şekilde girilmesi, betimleyici istatistikler ve girilen değerler karşılaştırılarak sağlanmıştır. Yapılan analizlerde ekip üyelerinin öncelikle demografik özellikleri dikkate alınarak gerekli sınıflandırmalar yapılmıştır. Araştırmada ayrıca ekip çalışmasının etkinliğinde iletişimin önemini ortaya çıkarmak için faktör analizi yapılmıştır.

IV.1. Örneklemin Kategorik Demografik Özellikleri

Tablo IV.1. bu çalışmanın kategorik demografik değişkenlerini sayı ve yüzde olarak göstermektedir. Anketi cevaplayan ekip üyelerinin %56,9'u bay ve %43,1'inin bayan olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan üyelerin medeni durumları incelendiğinde; 66 kişinin (%64,7) bekar, 34 kişinin evli (%33,3) ve küçük bir bölümünün ise(%2) diğer seçeneğini işaretledikleri yapılan tespitler arasındadır. Görüşülen ekip üyelerinin %65,7'sinin üniversite mezunu, %28,4'ünün lise, %4,9'unun ortaokul ve %1 gibi çok az bir kısmının ise ilkokul mezunu olduğu belirlenmiştir. Ekip üyelerinin eğitim seviyesinin yüksek olması önemli bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen ekip üyelerinin %52,2'si 1 yıllık personel (0-12 ay), %26,0'sı 1-3 yıllık(13-36 ay) ve geriye kalan %26,0'ı ise 3 yıldan fazla(37 ay) sürede işletmelerinde çalışmakta oldukları belirlenmiştir. Ekip üyelerinin haftalık çalışma süreleri dikkate alındığında; %52'sinin 48 saatin üzerinde çalıştıkları, buna rağmen %48,2'sinin ise 48 saat ve altında çalıştıkları görülmektedir. Ekip üyelerinin işyerlerindeki pozisyon ve durumları incelendiğinde; yönetici, satış elemanı, otel çalışanı ve banka elemanı gibi

pozisyonlar ile karşılaşmıştır. Bu pozisyonlar içerisinde banka elemanlarının %39,2 ile en yüksek paya sahip oldukları görülmekte ve bunu %23,5 ile satış elemanları, %19,6'la otel çalışanları ve %17,6 ile yöneticiler takip etmektedir. Yapılan görüşmeler sonrasında 2-4 ile 5 ve üzeri üyeye sahip ekipler tespit edilmiştir. Bu ekipler içerisinde 2-4 üyeye sahip ekipler %55,8 ve 5 ve üzeri üye sayısına sahip ekipler ise %44,2'lik pay almaktadır. Ekip içerisinde yer alan üyelerini cinsiyet durumlarına bakıldığında; %58,8 ile bayların fazla olduğu ve bayanların ise %41,2'lik pay aldıkları görülmektedir.

Tablo IV.1.Demografik Değişkenler

Demografik Değişkenler	Kategori	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	44	43,1
	Bay	58	56,9
Medeni hal	Bekar	66	64,7
	Evli	34	33,3
	Diğer	2	2,0
Eğitim durumu	İlkokul	1	1,0
	Ortaokul	5	4,9
	Lise	29	28,4
	Üniversite	67	65,7
İşletmedeki çalışma süresi	0 – 12 aya kadar	54	52,0
	13 ay – 36 aya kadar	24	26,0
	37 ay ve üstü	24	26,0
Haftalık çalışma saati	0 – 48 saat	49	48,0
	48 üstü	53	52,0
İşyerindeki pozisyon	Yönetici	18	17,6
	Satış elemanı	24	23,5
	Otel çalışanı	20	19,6
	Banka elemanı	40	39,2
Ekip üye sayısı	2–4 kişi	57	55,8
	5 ve üzeri	45	44,2
Üye cinsiyet durumu	Bay	60	58,8
	Bayan	40	41,2
Çalışma sektörü	Mağazacılık	32	31,4
	Otelcilik	21	20,6
	Bankacılık	49	48,0

Ekip üyelerinin çalışma sektörü incelendiğinde ise; bankacılık sektörünün %48,0, mağazacılık sektörünün %31,4 ve otelcilik sektörününse %20,6'lık paylara sahip oldukları belirlenmiştir.

IV.2. Faktör Analizi

Türkiye'de hizmet sektöründeki banka, mağaza ve otellerde, müşterilerle doğrudan ilişkide olan çalışanlardan toplanan verilerle temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak ekip çalışmasında iletişimin boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ekip çalışmasında iletişimin boyutlarını ölçmek için oluşturulan maddelerin faktör analizi sonucunda toplam varyansın %62'sini açıklayan anlamlı 5 faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar (1) ortak karar alma, (2) müşteri memnuniyetini sağlama, (3) bilgi paylaşımı, (4) yardım isteme ve (5) fayda sağlama isteğidir. Bu beş faktörün her biri biraraya toplanan maddeler çerçevesinde adlandırılmıştır.

Yapılan anket analizi sonuçlarında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği .760 ($p < .00$) verinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Tablo IV.2. her bir faktördeki maddelerin yüklenme değerini, her bir faktörün öz değeri ve açıkladığı varyans ile faktörlerin güvenilirlik değerlerini göstermektedir.

Faktör 1, ortak karar alma toplam varyansın en yüksek kısmı olan %27.03'ünü açıklamaktadır. Bu faktör ekip üyeleri arasındaki fikir ve görüş paylaşımını ifade eden 7 maddeden oluşmakta olup, ekip üyeleri arasında birlikte ortak karar almayı belirtmektedir. Faktör 2'yi oluşturan müşteri memnuniyeti sağlama 4 maddeden oluşmakta olup, toplam varyansın %10.99'unu, bilgi paylaşımı olarak adlandırılan ve 5 maddeden oluşmakta olan Faktör 3 toplam varyansın %10.68'ini, ekip üyeleri arasındaki yardımlaşma isteği davranışını 4 maddeyle gösteren 4. faktör, toplam varyansın %8.01'ini açıklamaktadır.

Tablo IV.2. Ekiplerde İletişimin Ekip Başarısına Etkisi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Faktör 1; ortak karar alma		6,229	27,083	.851
İşlerin planlanması ve yapılması sırasında tüm ekip üyeleri her şeyden haberdardır.	.797			
Tüm ekip çalışması süresince ekip çalışanları arasında açık iletişim ağı mevcuttur.	.750			
Ekip toplantılarında ortaya çıkan fikir ve öneriler ekip çalışmasında yer alır.	.709			
Ekip üyeleri hem resmi hem de gayri resmi sık sık toplanırlar.	.659			
Ekip olarak hepimiz birbirimizle temas halindeyiz.	.647			
Ekipte kararlar herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alınır.	.647			
Ekibimiz, en iyi sonuca ulaşmak için, yapılan işin olası zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirir.	.620			
Faktör 2; müşteri memnuniyeti sağlama		2,530	10,998	.828
Müşteriye karşı nasıl davranacağımızı, ekip üyelerinin değişik bakış açılarını dikkate alarak belirleriz.	.823			
Ekip üyeleri ile sık sık bir araya gelerek müşterilerimiz hakkındaki bilgilerimizi paylaşıyoruz.	.780			
Ekip üyeleri ile bir araya gelip daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak için konuşuyoruz.	.760			
Bazen ekip üyeleriyle bir araya geldiğimizde, yaptıklarımızı daha farklı nasıl ele alabileceğimizi konuşuyoruz.	.717			
Faktör 3; bilgi paylaşımı		2,458	10,689	.736
Ekip içerisinde herkes samimi bir biçimde bilgi paylaşmaz.	.796			
Ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini nadiren haberdar ederler.	.782			
Birbirimizle nadiren etkileşim içinde oluruz.	.673			
Bilgiyi ekip içinde paylaşmaktan ziyade genellikle kendimize saklarız.	.629			
Ekipteki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissetmezler.	.537			
Faktör 4; yardım isteme		1,843	8,015	.762
Bir şeyler öğrenmeye ihtiyaç duyduğumda ekip üyelerinin yeteneklerinden faydalanmam.	.794			
Ekip arkadaşlarımdan bildiklerinden haberdar edilmeyi isterim.	.789			
Herhangi bir bilgiye ihtiyacım olduğunda, ekip arkadaşlarıma sormam.	.789			
İşimle ilgili yeni bir şey öğrendiğimde, ekip arkadaşlarımla paylaşmam.	.635			
Faktör 5; fayda sağlama isteği		1,346	5,853	.675
Ekip çalışmalarını etkileyecek değişim veya olaylardan birbirimizi haberdar etmeyiz.	.741			
Ekip üyelerinden arkadaşlarına faydası dokunabilecek bilgileri paylaşması beklenmez.	.677			
Ekip arkadaşlarımdan, işimle ilgili ne yaptığımı bilmeleri ekibimizin işleyişi açısından önemli değildir.	.656			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi .KMO Örneklem Yeterliliği =.760, Bartlett's Test of Sphericity: p<.000 (Chi-Square 890,584,df= 253). Toplam varyans: 62,638

Toplam varyansın %5.85'ini 3 madde ile oluşturan Faktör 5, ekiğ üyelerinin fayda sağlama isteğini ifade etmektedir. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları Cronbach Alfa ile hesaplanmıştır. Bu katsayılar faktör boyutları için sırasıyla; .851, .828, .736, .762 ve .675 olup faktörlerin güvenilir olduklarını göstermektedir.

IV.3. Faktör Boyutları Ortalamalarının Düzeyi

Müşterilere hizmet sunan ekiplerde iletişimin önemini oluşturan faktör boyutları incelendiğinde, 1-5 Likert ölçeğine göre orta değer 3'ten anlamlı olarak yüksek çıkmıştır.

Tablo IV. 3. Faktör Boyutlarının Ortalama Değer Olan 3'ten Farklılıkları

Değişkenler	Ortalama	t-değeri	df	p-değeri
Ortak karar alma	3,83	10,036	96	,000
Müşteri memnuniyetini sağlama	3,69	7,517	101	,000
Bilgi paylaşımı	3,96	11,718	96	,000
Yardımlaşma isteği	4,52	19,179	96	,000
Fayda sağlama isteği	4,34	16,852	101	,000

5'li Likert derecelendirme (1=hiç katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum).

Faktör boyutlarından yardım isteme ($X = 4,52$; $t = 19,17$, $p < .01$) ve fayda sağlama isteği ($X = 4,34$; $t = 16,85$, $p < .01$) yüksek ortalamaya sahiptir. İki faktör boyutunun ortalaması 4'ün üzerindedir. Ortak karar alma ($X = 3,83$; $t = 10,03$, $p < .01$), ekip üyeleri arasındaki müşteri memnuniyetini sağlama isteği ($X = 3,69$; $t = 7,51$, $p < .01$), ve ekip çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı ($X = 3,96$; $t = 11,71$, $p < .01$) faktörlerin hepsi yine orta değer olan 3'ten anlamlı olarak yüksektir. Müşterilerle yüz yüze ilişki içinde, hizmet sunan ekip üyelerinin arasındaki iletişimde, ekip içi veya ekiplerde iletişimi oluşturan tüm boyutların orta değerden yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Rekabetin

yüksek olduğu hizmet sektöründe, çalışanların müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi için ekip olarak iletişim halinde uyumlu çalışmaları gerekmektedir.

IV.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi her bir değişkenin birbirleri ile olan ilişkisini açıklamak açısından önemlidir. Tablo IV.4 bu çalışmada ölçülen tüm değişkenlerle ilgili ortalama, standart hata ve değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyona bakıldığında yaş ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki görülmektedir ($r = .382$, $p < .01$). Yani yaş arttıkça, çalışma süresinde bir artış meydana gelmektedir. Yaş ile çalışma saati arasında da pozitif yönlü bir ilişki ($r = .198$, $p < .05$) bulunmaktadır.

Çalışma süresi ile çalışma saati arasında pozitif yönlü ($r = .342$, $p < .01$) bir ilişki bulunmakta iken, aynı zamanda da çalışma süresi ile ortak karar alma arasında da pozitif yönlü ($r = .216$, $p < .05$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma süresi uzadıkça çalışanlar arasında ki ortak karar alma artmaktadır.

Demografik değişkenimiz olan çalışma saati ile diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tablo IV.4'de görülmektedir.

Ortak karar alma değişkeni ile müşteri memnuniyetini sağlama ($r = .533$, $p < .01$), bilgi paylaşımı ($r = .413$, $p < .01$), yardımlaşma isteği ($r = .227$, $p < .05$), fayda sağlama isteği ($r = .273$, $p < .01$), kişisel gelişim ($r = .412$, $p < .01$), memnuniyet ($r = .499$, $p < .01$) ve tekrar çalışma isteği ($r = .539$, $p < .01$) değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ekip çalışmasında ortak karar almanın arttığı durumlarda, ekip çalışanları arasında müşteri memnuniyetini sağlama isteği, birbirleri ile yardımlaşma ve

bilgi paylaşımı isteği, çalışanın kişisel gelişimi, memnuniyeti ve işte kalma niyeti de artmaktadır.

Tablo IV.4. Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Yaş	1	,382**	,198*	,174	,182	,114	,051	,134	,020	,159	,106
p-değeri		,000	,047	,089	,069	,269	,618	,183	,846	,114	,295
2. Çalışma süresi		1	,342**	,216*	,155	,112	,028	-,010	,096	,065	,071
p-değeri			,000	,035	,123	,278	,784	,922	,343	,524	,484
3. Çalışma saati			1	,045	,006	,160	,138	-,157	-,018	-,129	-,123
p-değeri				,661	,949	,117	,178	,115	,855	,197	,219
4. Ortak karar alma				1	,533**	,413**	,227*	,273**	,412**	,499**	,539**
p-değeri					,000	,000	,028	,007	,000	,000	,000
5. Müşteri memnuniyetini sağlama					1	,156	,199	,258**	,348**	,434**	,455**
p-değeri						,126	,051	,009	,000	,000	,000
6. Bilgi Paylaşımı						1	,108	,228*	,141	,363**	,376**
p-değeri							,301	,025	,170	,000	,000
7. Yardımlaşma isteği							1	,227*	,326*	,037	,145
p-değeri								,025	,001	,723	,158
8. Fayda sağlama isteği								1	,180	,169	,347**
p-değeri									,072	,092	,000
9. Ekip üyelerinin kişisel gelişimi									1	,469**	,477**
p-değeri										,000	,000
10.Ekip üyelerinin memnuniyeti										1	,791**
p-değeri											,000
11.Tekrar ekiple çalışma isteği											1
**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı											
*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı											

Müşteri memnuniyetini sağlama değişkenimiz ile bilgi paylaşımı ve yardımlaşma isteği değişkenlerimiz arasında, anlamlı bir ilişki bulunmaz iken, fayda sağlama isteği ($r = .258$, $p < .01$), kişisel gelişim ($r = .348$, $p < .01$), memnuniyet ($r = .434$,

$p < .01$) ve tekrar çalışma isteği ($r = .455$, $p < .019$) değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bilgi paylaşımı değişkeni ile yardımlaşma isteği ve kişisel gelişim değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bilgi paylaşımı değişkenimiz, fayda sağlama isteği ($r = .228$, $p < .05$), memnuniyet ($r = .363$, $p < .01$) ve tekrar çalışma isteği ($r = .376$, $p < .01$) değişkenleri ile pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ekip çalışanları arasında ki bilgi paylaşımı arttıkça, çalışanların fayda sağlama istekleri, memnuniyetleri ve tekrar çalışma istekleri de artmaktadır.

Yardımlaşma isteği ile fayda sağlama isteği ($r = .27$, $p < .05$) ve kişisel gelişim ($r = .326$, $p < .05$) arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar arasındaki yardımlaşma isteği arttıkça, çalışanların fayda sağlama ve kişisel gelişim istekleri de artacaktır. Yardımlaşma isteği ile çalışanların memnuniyeti ve tekrar çalışma isteği arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Fayda sağlama isteği faktörümüz ile bağımlı değişkenlerimizden kişisel gelişim ve memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış, fakat bağımlı değişkenimiz olan tekrar çalışma isteği ($r = .347$, $p < .05$) ile anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ekip çalışanları arasında ki fayda sağlama isteği artıkça, ekip üyelerinin tekrar çalışma isteği artmaktadır.

Kişisel gelişim ile memnuniyet ($r = .469$, $p < .01$) ve tekrar çalışma isteği ($r = .477$, $p < .01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların kişisel gelişimi artıkça, memnuniyetleri ve tekrar çalışma isteği artacaktır.

Memnuniyet ve tekrar çalışma isteği ($r = .791$, $p < .01$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Memnuniyeti yüksek olan ekip üyelerinin, aynı ekiple tekrar çalışma isteği artacaktır.

IV.5. Regresyon Analizi

Demografik değişkenlerin ve ekiplerde iletişimin, ekip üyelerinin memnuniyeti, ekip üyelerinin tekrar ekiple çalışma isteği ve ekip üyelerinin kişisel gelişimi üzerine etkilerini ortaya çıkarmak için regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan regresyon analizlerinde beta değerleri bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerle olan ilişkilerinde göreceli önemlerini göstermektedir. VIF (Variance inflation Factor) değerleri, bağımsız değişkenler arası yüksek korelasyonun test açısından bir probleme neden olup olmadığını göstermektedir. Genel kural olarak 10'un altındaki değer probleme neden olmadığını göstermektedir. Ayrıca p-değerleri ise değişkenlerin anlamlılık düzeylerini belirtmektedir. Her bir analiz ayrı ayrı tablolarda gösterilmiştir.

Bağımlı değişken kişisel gelişim için yapılan regresyon analizi Tablo IV.5'te görülmektedir.

Tablo IV.5. Kişisel Gelişim Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t- değeri	p- değeri	R ²	F- change	VIF
Yaş	-,104	-,940	,350	,207	3,727	1,198
Çalışma saati	,086	,753	,454			1,281
Çalışma süresi	-,049	-,445	,657			1,190
Ortak karar alma	,197	1,469	,146			1,771
Müşteri memnuniyetini sağlama	,182	1,524	,131			1,483
Bilgi paylaşımı	,062	,522	,603			1,398
Yardımlaşma isteği	,191	1,807	,075			1,104
Fayda sağlama isteği	,008	,068	,946			1,216

Tablo IV.5'e baktığımızda, bağımlı değişkenimiz olan kişisel gelişim regresyon analizinde, ekiplerde iletişimin ekip başarısına etkisi, kişisel gelişimin %20,7'sini

açıklamakta olduğu görülmüştür. Tabloda p değerini 0.10 olarak aldığımızda ancak değişkenlerimizden; faktör (4) yani; yardımlaşma isteği bağımsız değişkenimizin, bağımlı değişkenimiz olan kişisel gelişimi açıklamaya anlamlı etkisi olduğunu görmekteyiz. Fakat diğer bağımsız değişkenlerimizin, kişisel gelişim bağımlı değişkenimize anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Tablo IV.6. Memnuniyet Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t-değeri	p-değeri	R ²	F-change	VIF
Yaş	,127	1,296	,199	,376	8,152	1,198
Çalışma saati	-,039	-,382	,704			1,281
Çalışma süresi	-,132	-1,348	,182			1,190
Ortak karar alma	,262	2,203	,031			1,771
Müşteri memnuniyetini sağlama	,247	2,265	,026			1,483
Bilgi paylaşımı	,285	2,693	,009			1,398
Yardımlaşma isteği	-,092	-,981	,330			1,104
Fayda sağlama isteği	-,056	-,570	,570			1,216

Bağımlı değişken memnuniyet için yapılan regresyon analizi Tablo IV.6 'da görülmektedir.

Bağımlı değişkenimiz memnuniyetin regresyon analizinde faktör (1) olan ortak karar alma (t = 2,203, p< .05), müşteri memnuniyetini sağlama olan faktör (2) (t = 2,265, p< .05) ve faktör (3) bilgi paylaşımı (t = 2,693, p< .01), bağımlı değişkenimizi açıklamada etkili olmuştur. Ekiplerde iletişimin ekip başarısına etkisi, memnuniyetin %37.6'sını açıklamakta olduğu görülmüştür.

Bağımlı değişken tekrar çalışma isteği için yapılan regresyon analizi Tablo IV.7. de görülmektedir.

Tablo IV.7. Tekrar Çalışma İsteği Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t-değeri	p-değeri	R ²	F-change	VIF
Yaş	,018	,187	,852	,393	9,371	1,198
Çalışma saati	-,002	-,021	,983			1,281
Çalışma süresi	-,095	-,987	,327			1,190
Ortak karar alma	,215	1,833	,071			1,771
Müşteri memnuniyetini sağlama	,284	2,641	,010			1,483
Bilgi paylaşımı	,287	2,749	,007			1,398
Yardımlaşma isteği	-,075	-,806	,423			1,104
Fayda sağlama isteği	,088	,907	,367			1,216

Tablo IV.7'ye baktığımızda tekrar çalışma isteği olan bağımlı değişkenimizin açıklanmasında, müşteri memnuniyeti sağlama ($t = 2,641$, $p < .05$) ve bilgi paylaşımı ($t = 2,749$, $p < .05$) değişkenleri anlamlı katkı sağlamış olup, ekiplerde iletişimin ekip başarısına etkisi, ekiple tekrar çalışma isteğinin %39,3'ünü açıklamakta olduğu görülmüştür.

Regresyon analizleri sonucunda; ekip çalışmasında, ekip üyelerinin yardımlaşma isteğinin sadece ekip üyesinin kişisel gelişimini arttırmakta, ekip üyelerinin müşteri memnuniyeti sağlama ve bilgi paylaşımı istekleri ekip memnuniyetini ve tekrar aynı ekiple çalışma isteğini arttırmakta olup, ekip üyeleri arasında ki ortak karar alma faktörü ise sadece ekip memnuniyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

V. BÖLÜM

SONUÇ

Ekipler gerek çalışma yaşamında gerekse kişisel yaşantıda önemli bir yer tutmaktadır. Ekipler, çalışanların karşılıklı anlayışlarını geliştiren güven ortamı oluşturarak işletmeyi hedeflerine ulaştıran değerli araçlardır. Ekip çalışması farklı becerileri ve deneyimleri olan kişilerin oluşturduğu ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almak anlamına gelmektedir. Bu yaklaşımda doğru bilgi ve becerilere sahip doğru kişileri bir araya getirmenin beklenen sonuçları yaratabileceği inancı yatmaktadır. Günümüzün ekipleri üstün bir performans düzeyi yakalamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bu ekipler varolan süreçleri geliştirmeyi, verimi artırmayı, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmeyi, belirli problemleri çözmeyi, kaliteyi ve hizmeti artırmanın yollarını keşfetmeyi, insanların iş doyumunu artırmayı ve hiyerarşik baskıları azaltmayı hedeflemektedirler. Ancak beklentiler ekiplerin bundan daha da fazlasını yapabileceği yönündedir.

Hizmet sektöründe rekabet üstünlüğü sağlayan teknoloji, ürün kalitesi gibi unsurlar artık bu güçlerini yitirmekte olup bu unsurların yerini, hizmet kalitesini sağlayan ekip çalışması almaktadır. Müşteri memnuniyetinin önem kazandığı günümüzde ekip kavramı, işletme çalışanları ile müşteri gereksinimleri arasında doğrusal bir ilişki kurulmasını ve böylelikle çalışanların müşteri isteklerine odaklanmasında etkili olur.

Ekip çalışmasının etkinliğinde, ekip üyelerinin ortak karar alma davranışı göstermeleri ve müşteri memnuniyeti sağlama çabası sonucunda, ekip üyelerinin kişisel gelişimi, ekipten memnuniyet duymaları ve tekrar aynı ekiple çalışma isteklerinin oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Ekip üyeleri arasında ki bilgi paylaşımı etkinliği sonucunda ise, ekip üyelerinin memnuniyet ve tekrar çalışma isteklerinin artmakta olduğu tespit edilmiştir.

Ekip üyeleri arasında ki yardımlaşma isteği, ekip üyesinin kişisel gelişimini etkilemekte, fayda sağlama isteği ise ekip üyesinin tekrar ekiple çalışma isteğini artırmakta olduğu görülmüştür.

Ekip çalışması etkinliğinde, ekip üyesinin kişisel gelişimi üzerinde, sadece ekip üyeleri arasındaki yardımlaşma isteği etkili olmuştur. Ekip üyeleri arasındaki ortak karar alma, müşteri memnuniyeti sağlama ve bilgi paylaşımı ekip üyesinin memnuniyetini etkilemekte ve tekrar ekiple çalışma isteği, müşteri memnuniyeti ve bilgi sağlama gerçekleştiğinde etkili olduğu görülmüştür.

V.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada mağazalar, oteller, bankalar gibi kurumlarda yer alan ve müşteri ile birebir ilişkide olan ve müşteriye hizmet veren ekiplerin etkinliğinde iletişimin rolü ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan ve ekip başarısına ekip iletişiminin etkisini ölçen anketin oluşumunda; Anderson ve West tarafından geliştirilmiş ekip iklim envanteri (Team Climate Inventory-TCI), de Vries ve Hooff tarafından geliştirilmiş bilgi paylaşımının açıklanması (Explaining Knowledge Sharing) ile Deeter ve Ramsey tarafından geliştirilen servis ekiplerindeki ekip bilgi sürecinin araştırılması (An Investigation of Team Information Processing in Service Teams), Fleming ve Monda-Amaya tarafından geliştirilmiş takım etkinliği için kritik değişkenler süreci (Process Variables Critical for Team Effectiveness) ve Mills tarafından geliştirilen tıbbi ekiplerde iletişim ve ekip çalışmasının hasta güvenliğine etkisi (Teamwork and Communication in Surgical Teams: Implications for Patient Safety) çalışmalarından yararlanılmıştır. 25 ekipten oluşan otel,

banka ve mağaza çalışanından 101 kullanılabilir anket formu elde edilmiş, analiz bu anketlerle toplanan veriler üzerinde yapılmıştır.

V.2. Bulgular

Ekip çalışmasının etkinliğinde iletişimin rolü anket çalışmasında ortaya çıkan faktör boyutlarına, ortak karar alma, müşteri memnuniyeti sağlama, bilgi paylaşımı, yardım isteme ve fayda sağlama isteği adları verilmiştir. Çalışmada bu faktörlerin ortalaması 1'den 5'e Likert tipi ölçeğe göre orta değer olan 3'ten anlamlı olarak büyük bulunmuştur.

Sürekli değişkenler arasındaki ilişkilere (korelasyon) bakıldığında yaş arttıkça, çalışma süresinde ve çalışma saatinde bir artış meydana geldiği görülmüştür. Çalışma saatinin artışı da ortak karar almada bir artış meydana getirmiştir. Yani, çalışanların çalışma saatleri arttıkça, ekip üyeleri arasındaki ortak karar alabilme davranışı da artmıştır. Ekip çalışması etkinliğinde, ortak karar alma faktörü, diğer bütün faktörlerle, kişisel gelişim, memnuniyet ve tekrar çalışma isteği ile pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ekip üyeleri arasındaki ortak karar alma arttıkça, ekip üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı, müşteri memnuniyeti, yardımlaşma ve fayda sağlama istekleri artmakta olup, kişisel gelişimlerine, memnuniyetlerine ve üyelerin tekrar aynı ekiple çalışma isteklerine etkisi olduğu tespit edilmiştir. Müşteri memnuniyeti faktörünün, fayda sağlama, kişisel gelişim, memnuniyet ve tekrar çalışma isteği ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Müşterilere birebir hizmet sunan ekipler için müşteri memnuniyetini sağlamak temel amaçlardan biridir. Ekip üyelerinin bu bağlamda aralarında fikir ve görüş paylaşımı yaparak, müşterilerine en iyi hizmeti sunarak, müşteri memnuniyetini elde etme çabası, ekip üyelerinin kişisel gelişimlerine, ekipten olan memnuniyetlerine ve ekiple tekrar çalışma isteklerine etki ettiği görülmüştür. Bilgi paylaşımı faktörünün, fayda sağlama

isteği, memnuniyet ve tekrar çalışma isteği ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ekip yeleri arasındaki bilgi paylaşımı arttıka, ekip üyesinin ekip arkadaşlarına fayda sağlama isteğini arttırdığı, fayda sağlama isteğinin artmasıyla da ekip üyelerinin memnuniyetinin ve tekrar çalışma isteğinin arttıracakđı tespit edilmiştir. Yardımlaşma isteği faktörünün, fayda sağlama ve kişisel gelişim ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Ekip yesinin ekip arkadaşlarına yardım etme isteği arttıka, fayda sağlama isteği ve kişisel gelişimin de artacakđı beklenmektedir. Fayda sağlama isteği faktörünün de tekrar çalışma isteği ile pozitif ilişki içerisinde olduğu bulunmuş olup ekip üyesinin fayda sağlama isteği arttıka, tekrar çalışma isteğinin de artacakđı tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkenlerimizden kişisel gelişimi ölçmek amacı ile kullanılan ölçekte yardımlaşma isteği bağımsız değişkenimizin, bağımlı değişkenimiz olan kişisel gelişimi açıklamaya anlamlı etkisi olduğu grlmştir. Memnuniyet bağımlı değişkenimiz regresyon analizinde ortak karar alma, müşteri memnuniyetini sağlama ve bilgi paylaşımı değişkenlerini açıklamada etkili olmuştur. Tekrar alışma isteği olan bağımlı değişkenimizin açıklanmasında ise, müşteri memnuniyeti sağlama ve bilgi paylaşımı değişkenleri anlamlı katkı sağlamış olduğu tespit edilmiştir.

V.3. Sınırlılıklar

Çalışmanın en önemli sınırlılığı, anketin tüm araştırma (alışma) evrenine uygulanamamasıdır. Bu çalışmanın araştırma evrenini müşteriye hizmet veren ekipler, mağazalar, oteller, bankalar gibi kurumlarda yer alan ve müşteri ile birebir ilişkide olan çalışanlar oluşturacaktır Ancak işletmelerdeki yöneticilerin, bu tür araştırmaları yapanlara yeterince yardımcı olmak istememeleri ve bu türdeki çalışmaları personel için zaman kaybı

olarak değerlendirmeleri ve çalışanlardan yeterince bilgi alınamamasıdır. Dağıtılan anketlerin sayıca geri dönüşünün az olması da çalışmanın sınırlılıklarındandır. Dağıtılan anketlerin geri dnmeyişinin sebeplerinden birisi anketi uygulayan çalışanların, bu anketleri çalıştıkları kurum tarafından yapıldığını düşünmeleridir. Yapılan anketlerde olumsuz ifadelerin yer alması da anketlerin geri dönüşünde azaltıcı bir etki yarattığı düşünebilir. Ayrıca ekip çalışması gibi bir konunun hizmet sektöründe çok yeni olması ve yöneticilerin ve çalışanların bu konuda herhangi bir bilgiye sahip olmamaları yeterli bilgiye ulaşabilmemize engel olmuştur.

V.4. Öneriler

Araştırma hizmet sektöründe yer alan banka, mağaza ve otellerde çalışan ekip üyelerinin oluşturduğu 25 ekip ve 101 ekip üyesinden gelen verilerle yapılmış olup, bu evrenden daha fazla sayıda çalışandan toplanacak olan veriler, daha doğru ve genellenebilir sonuçlar verebilir.

Anketi yapan çalışanlarla, anket öncesi birebir görüşme yapılarak anket ve çalışma hakkında bilgi verilip, çalışana bu anketi çalıştığı kurum tarafından yapılmadığını ve anketi yaparken dürüst olması gerektiği konusunda ikna ederek daha doğru verilere ulaşılabilir.

Ölçek maddeleri, Türkiye’ de müşterilere hizmet sunan ekiplerde var olan farklı özellikleri göz önünde bulundurarak çoğaltılabilir. Çalışma, müşteriye hizmet sunan ekiplerin kendi içlerindeki iletişimin yanı sıra müşterilerle olan iletişimi de ölçebilecek şekilde genişletilebilir.

KAYNAKÇA

Argıç, M. (2002). *İşletmelerde takım oluşturma süreci, takım çalışmalarını etkileyen faktörler ve Türk Demirdöküm AŞ.'de bir uygulama*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Akıncı, Z.B. (1998). Kurum kültürü ve örgütsel iletişim. *İletişim Yayınları Cep Üniversitesi* 169, İstanbul,

Aktan, C. C. (1999). "2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri". (4), *Sinerjik Yönetim*. İstanbul: Tügiad Yayın.

Anderson, N., R. ve West, M., A. (1998). "Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory" *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.

Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (7) 2004, 1-30.

Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri: yönetsel davranış*. Ankara: Gül Yayın evi

Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve spor genel müdürlüğünün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları*. Çukurova Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ceylan, S. (2003) *İşletmelerde iletişim ve iki otel işletmesi üzerine bir uygulama*, Pamukkale Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). *Toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Daft, Richard L. (1994). *Management*. New York: Dryden Pres.

Deeter, R. D. ve Ramsey, P.R. (2003). 'An investigation of team information processing in service teams'. *Journal of the Academy of Marketing Science*.31, 409-424.

De Vries, R. E. ve Hooff B. (2006). 'Explaining knowledge sharing'. *Sage Publications*. 33, 115-135.

Efil, İ. (1999). *Yönetimde kalite çemberleri ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Alfa Basım.

Ensari, H. (1999). *21.Yüzyıl okulları için toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayın Evi.

Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayım.

Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayım.

Eroğlu, E. ve Sunel, G. (2008). Yöneticilerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi ve Penguen gıda işletmesinde bir uygulama. *Review of Social, Economic & Business Studies*, Volume.3/4, 178-203.

Fleming, J.L. ve Monda-Amaya, L.E. (2001). Process Variables Critical for Team Effectiveness. *Remedial and Special Education*. 22, 158-171.

Gizir, S. ve Şimşek, H. (2005). Communication in a academic context. *Higher Education*, 50, 197-221.

Gönen, H. (2008). *Kamu sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi*. Çukurova Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Guzzo, A. R. (1995). *Introduction: at the intersection of team effectiveness and decision making*. San Francisco. CA. USA: Jossey-Bass Publishers.

Hayashi, A.M. (2004).''*Building beter teams*'' . Intelligence. Knowledge Management. 45(2), 5.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.

Katzenbach, J.Smith, R ve Douglas K. (1998). *Takımların bilgeliği*. (Çev: Nejat Muallimoğlu) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Keçecioğlu, T. (2000), *Takım oluşturmak*. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Kutanis, R.Ö. (2002), *Esnek örgütlenme yöntemi olarak takımlar modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları.

Mills, P. (2008). “Teamwork and Communication in Surgical Teams: Implications for Patient Safety”. *American College of Surgeons*, 206, 107-112.

Oskay, Ü. (1993).*XIX. Yüzyıldan günümüze kitle iletişiminin kültürel işlevleri kuramsal bir yaklaşım*. İstanbul: Alfa Yayın evi.

Özler, E. ve Koparan, E. (2008). Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma (<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc>).

Özgener, Ş. (2004). “Öğrenen organizasyon anlayışının gerçek yönetim uygulamalarına yansıtılması, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları.

Ray, D. ve Bronstein, H. (1995). “*Teaming up*”. McGraw-Hill. New York.

Saavedra, R., Cohen, S.G. ve Denison, D.R, (2006).Costumer service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 20,359-401.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi,

Sarıhan, İ. H. (1998), *Teknoloji yönetimi*, Gebze: Desnet Yayınevi.

Sapançalı, F. (1993). Çalışanların güdülenmesinde kullanılan araçlar. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofis, *Verimlilik Dergisi*, No:4, Ankara

Tepeci, M. ve Koçak, G. (2005). Ekiplerde öğrenme: öğrenen örgütler olmanın anahtarı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,14, 1.

Thomas G. Cummings ve Edgar, F Huse (1989). *Organizational developmant and change*. St. Paul, Minn, West Pub. Co.

Toy, S. (2007). *Mühendislik ve hukuk fakülteleri öğrencilerinin iletişim becerileri açısından karşılaştırılması ve iletişim becerileriyle bazı değişkenler arasındaki ilişkiler*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Turhan, S.T. (2005). *Otel işletmelerindeki ekiplerde işbirliği ve iş iklimi*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tutar, H., Yılmaz, K. ve Erdönmez, C., (2003). *İşletme becerileri grup çalışması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ünüvar, Ş. (2002). *Kişilerarası iletişimin konaklama işletmelerindeki önemi ve örnek bir alan çalışması*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Vural, B. A. (2003). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.

EK

EKİPLERDE İLETİŞİMİN EKİP BAŞARISINA ETKİSİ

Bu anketin amacı, işletmelerde çalışan ekip üyeleri arasındaki iletişim seviyesini belirlemek ve ekibin başarısına etkilerini ortaya çıkarmaktır. Ekip çalışması, karşılıklı iletişim gerektiren, ortak hedefler ve hedeflere ulaşmak için iki veya daha fazla kişiden oluşan grup çalışmasıdır. Anketi doldururken lütfen bütün soruları dikkatlice okuyup, kendi bakış açınız ve tecrübenizle cevaplayınız. Teşekkürler. **Yüksek Lisans Öğrencisi Seda Arkan.** Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve O.Y.Okulu.

AŞAĞIDAKİ İFADELERE KARŞILIK GELEN YARGINIZI İLGİLİ RAKAMIN ÜZERİNİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bilgiyi ekip içinde <u>paylaşmaktan ziyade</u> genellikle kendimize saklarız.	1	2	3	4	5
2. Ekipteki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini <u>hissetmezler</u> .	1	2	3	4	5
3. Azınlıkta olsa bile ekipteki herkesin fikri dinlenir.	1	2	3	4	5
4. Birbirimizle <u>nadiren</u> etkileşim içinde oluruz.	1	2	3	4	5
5. Ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini <u>nadiren</u> haberdar ederler.	1	2	3	4	5
6. Ekip olarak hepimiz birbirimizle temas halindeyiz.	1	2	3	4	5
7. Ekip içerisinde herkes samimi bir biçimde bilgiyi <u>paylaşmaz</u> .	1	2	3	4	5
8. Ekip üyeleri hem resmi hem de gayri resmi sık sık toplanırlar.	1	2	3	4	5
9. İşimle ilgili yeni bir şey öğrendiğimde, ekip arkadaşım ile <u>paylaşmam</u> .	1	2	3	4	5
10. Sahip olduğum bilgiyi ekip arkadaşım ile <u>paylaşmam</u> .	1	2	3	4	5
11. Ekip arkadaşlarımdan, işimle ilgili ne yaptığımı bilmeleri ekibimizin işleyişi açısından önemli <u>değildir</u> .	1	2	3	4	5
12. Ekip arkadaşlarıma ne yaptığımı düzenli olarak <u>aktarmam</u> .	1	2	3	4	5
13. Herhangi bir bilgiye ihtiyacım olduğunda, ekip arkadaşlarıma <u>soramam</u> .	1	2	3	4	5
14. Ekip arkadaşlarımdan bildiklerinden haberdar edilmeyi isterim.	1	2	3	4	5
15. Bir şeyler öğrenmeye ihtiyaç duyduğumda ekip üyelerinin yeteneklerinden <u> faydalanmam</u> .	1	2	3	4	5
16. Ekip arkadaşlarımdan öğrenmek istediğim bir şey olduğunda onlardan nasıl yapıldığını öğretmelerini isterim.	1	2	3	4	5
17. Ekibimiz işine başlamadan önce yapılacak işlerin nasıl yürütüleceğini <u>konuşmaz</u> .	1	2	3	4	5
18. Ekibimiz işler bittikten sonra ekip çalışmasında yaşananların bir değerlendirmesini yapar	1	2	3	4	5
19. Ekip içerisindeki tüm önemli iletişimin herkese yayılması sağlanır.	1	2	3	4	5
20. İş yükü ve görev dağılımı açık bir şekilde tüm ekip üyelerine <u>iletilmez</u> .	1	2	3	4	5
21. İşlerin planlaması ve yapılması sırasında tüm ekip üyeleri her şeyden haberdardır.	1	2	3	4	5
22. Tüm ekip çalışması süresince ekip çalışanları arasında açık iletişim ağı mevcuttur.	1	2	3	4	5
23. Ekip üyeleri arkadaşlarına geribildirimde bulunmada kendini rahat <u>hissetmez</u> .	1	2	3	4	5
24. Ekip üyeleri görüşlerini açıklamada eşit hakka sahip <u>değildir</u> .	1	2	3	4	5
25. Ekipte kararlar herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alınır.	1	2	3	4	5
26. Ekip üyeleri birbirlerinin görüşlerini <u>dinlemezler</u> .	1	2	3	4	5
27. Kararlar ekip üyelerince <u>tartışılmadan</u> alınır.	1	2	3	4	5
28. Ekip üyeleri fikirlerini çekinmeden paylaşırlar.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
29. Bazen ekip üyeleriyle bir araya geldiğimizde, yaptıklarımızı daha farklı nasıl ele alabileceğimizi konuşuruz.	1	2	3	4	5
30. Ekip üyeleriyle sık sık bir araya gelerek müşterilerimiz hakkındaki bilgilerimizi paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
31. Müşterilere karşı nasıl davranacağımızı, ekip üyelerinin değişik bakış açılarını dikkate alarak belirleriz.	1	2	3	4	5
32. Ekip üyeleriyle bir araya gelip daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak için konuşuruz.	1	2	3	4	5
33. Ekip toplantılarında ortaya çıkan fikir ve öneriler ekip çalışmasında yer alır.	1	2	3	4	5
34. Ekip tartışmalarında geliştirilen fikirler herhangi bir problemlerin çözümünde <u>kullanılmaz</u> .	1	2	3	4	5
35. Ekip üyeleri tartışmalarında oluşan bilgileri öğrenme fırsatı/kaynağı olarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
36. Ekibim, toplantılarda konuşulan fikir ve görüşleri yeni hedeflerin belirlenmesinde kullanır.	1	2	3	4	5
37. Ekip üyelerinden arkadaşlarına faydası dokunabilecek bilgileri paylaşması <u>beklenmez</u> .	1	2	3	4	5
38. Ekibimde diğer ekip üyesine faydası dokunacak bilginin paylaşılacağına <u>inanılmaz</u> .	1	2	3	4	5
39. Ekip çalışanlarını etkileyecek değişim veya olaylardan birbirimizi haberdar <u>etmeyiz</u> .	1	2	3	4	5
40. Ekip arkadaşlarımızla işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirinizi izleyip yönlendiririz.	1	2	3	4	5
41. Ekibimiz, en iyi sonuca ulaşmak için, yapılan işin olası zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirir.	1	2	3	4	5
42. En iyi sonucu elde edebilmek için ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler.	1	2	3	4	5
43. Ekip üyeleri vücut diline dayalı (jest ve mimik) iletişim becerilerine sahip <u>değildir</u> .	1	2	3	4	5
44. Ekibimizdeki üyeler, ekibin ne yaptığını sorgulamaya hazırlıktır.	1	2	3	4	5

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1. Tekrar aynı ekiple çalışma isteğiniz ne derecededir?	1	2	3	4	5
2. Ekip üyelerinde, ekibin en yüksek performansı sağlaması için gerçek bir istek var mı?	1	2	3	4	5
3. Mükemmel bir ekip olmayı başarabilmek için gerçek bir istek var mı?	1	2	3	4	5
4. Ekip içi etkin iletişimin iş verimliliğini artırdığını düşünüyor musunuz?	1	2	3	4	5
5. Ekip üyesi olarak çalışmaktan dolayı kişisel gelişim sağladınız mı?	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım ekipten memnunum.	1	2	3	4	5
7. Bu ekipte çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8. Bu ekipte çalışmaya başladığımdan beri ciddi olarak <u>işimi değiştirmeyi</u> düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Demografik Özellikler

- Cinsiyetiniz ? Bay Bayan
- Yaşınız ? _____
- Medeni haliniz ? Bekar Evli Diğer _____
- Eğitim durumunuz ? İlkokul Ortaokul Lise Üniversite
- Bu işletmede çalışma süreniz ? _____
- Haftada (toplam) kaç saat çalışıyorsunuz ? _____
- İşteki ünvanınız-pozisyonunuz nedir ? _____
- Sizinle birlikte ekibinizde kaç kişi çalışıyor? _____ bayan _____ bay

Bu araştırmaya katkılarınız ve gösterdiğiniz çaba için teşekkürler.