

I. BÖLÜM

GİRİŞ

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 iş gruplarına odaklanmalarına neden olmuştur.

Çok sayıda kurumun günlük aktivite ve karşılıklı etkileri grup içerisinde meydana geldiği için, kurumlardaki çalışma ve yönetim grupları kurumsal davranış ve endüstri psikolojisinde önemli bir konudur. Görev ve bölümler arasında değişim gelişimi koordine etmek için ekiplerin önemli bir şeye ihtiyacı vardır “Verimli gruplara” . Ekip işine sahip olmak için yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yöneticiler iş görenlerini bireysel yetenekleri, zekaları, fiziki yapıları, tutum ve davranışları vb. unsurlar doğrultusunda seçmektedirler. Bu da işletmelerin kişisel becerilere ne kadar önem verdiklerini göstermektedir. Oysa bireysel becerilerin günümüzde artık sorunları aşmaya tek başına yetmediği açıkça ortadadır. İş için doğru insanı seçmede, adayın sadece seçiminden sorumlu yöneticiler tarafından değil, çalışma grubu tarafından da kabul edilebilir olması gerektiği hesaba katılmalıdır. İster grup bireyi ister birey grubu reddetsin, sonuç aynı derecede vahim olacağı için, bu iki yönlü bir süreçtir. Personel yöneticisi, veya yönetici için çalışan danışman, bunu önemli bir konu olarak ele almalıdır (Finnigan, 1995).

Departman sayısı oldukça fazla olan otellerde bir o kadar ekip bulunmaktadır. Mal ve hizmetlerin üretim ve sunulması aşamasında önemli rol üstlenen ekiplerin gerek ekip üyeleri ile olsun gerekse diğer ekip üyeleri ile olsun uyum içinde birlikte çalışması oteller açısından son derece önemlidir.

Türkiye’de çoğu turizm işletmesi ekip çalışmasının önemini kavrayamamıştır. Ekip çalışması sanki işletme için maliyetli bir işlem gibi algılanmaktadır. Ayrıca ekip çalışması bir çok işletmede üstünkörü yapılmaktadır. Yapılan eğitimler, yapmak için yapılan içi boş olan eylemlerdir. Ülkemizde hala tam olarak ekip çalışmasının önemi kavranamamıştır. Turizmdeki diğer eylemlerde olduğu gibi ekip çalışmasının düzgün ve sistemli yapılmadığı bir gerçektir.

Aslında ekip çalışması ülkemizde özellikle turizm sektöründe gerekli bir olgudur. Yapılması ve uygulanması şarttır. Aynı zamanda gerçekten bilimsel olarak yapılması daha faydalı sonuçları ortaya koyacaktır. Turizm sektöründe ekip anlayışının gelişimi açısından iklim envanterlerinin belirlenmesi şarttır.

Artan araştırmalar sonucunda ekip anlayışının gelişimi açısından uzmanlar iklim kavramını ortaya koymuşlardır. Rousseau (1988) iklimi “ Sosyal kurgunun bireysel tanımı yada kişinin bir parçası olduğu durum olarak tanımlar. Bireysel tanımlar nedir? Yüksek mevki ile ilişkili kurumun karar verme sürecimi yoksa iklim yapısı tarafından etkilenme mi? Yani iklim ekibin birlikte çalışma tavrını belli eder” (Yaghobi, 1998: 20) .

Anderson ve West (1998), grup içinde paylaşılan iklimin olanaklı olabilmesi için üç ölçütün gerekliliğini irdelemişlerdir. Bu koşulların ilki nadir de olsa bireyler arasında karşılıklı iletişim ve etkileşim bulunmasıdır. İkincisi, bireyleri grup halinde faaliyete yönlendiren ulaşılabilir hedefler ya da bazı belirli amaçların bulunması gerekliliğidir. Son ölçüt ise bireylerin paylaşılan anlayışlarını ve beklenen davranış biçimlerini geliştirebilmeleri için görev yönüyle yeterli düzeyde karşılıklı bağımlılığın olması gerekliliğidir.

Anderson ve West (1996) yaptıkları araştırmalar sonucunda iklim araştırması analizinin farklı evrelerinde iklim doğruluğunu ve iklim bilgisini ölçmek için gerekli

faktörleri; ekip vizyonu, görev yönelme, yenilikçiliğe olan destek, katılımcılık ve güven ortamı olarak dört etken faktör şeklinde geliştirmişlerdir. Bu gelişimin amacı dört etken faktöre bağlı ekibin iklim ölçütünün gelişim ve psikometrik geçerliliğini araştırmaktır.

Ekip kavramı ülkemizde pek çalışılmış bir konu değildir. Lakin iş birliği (cooperation), vizyon kavramı yönetim ve işletme literatüründe son yıllarda sıkça çalışılan bir konudur.

Hazır kurulu ekipleri, diğer ekiplerden ayıran en belirgin fark hazır kurulu ekiplerde işe alınan ekip üyelerinin bir birlerini tanıyor olmasıdır. Diğer ekiplerde geçmişte bir birlerini tanıyan üyeler genelde sınırlıdır veya hiç yoktur.

Özellikle sezonluk çalışan (kıyı otelleri, kış merkezlerinde bulunan oteller vb.) turizm işletmeleri açısından kısa vadede işçi alımı ve ekip oluşturulması zor bir iştir bu açıdan hazır kurulu ekipler işletmelerin kısa vadede iş gören ihtiyacını ve ekip ihtiyacını gidermektedirler. Bu tür ekipler kendi içlerinde seçtikleri bir lider etrafında toplanan arkadaş gruplarıdır.

Hazır kurulu ekipler ülkemizdeki otelcilik sisteminin en önemli unsurlarından biridir. Bu da bir gerçeği göremezlikten gelemeyeceğimiz anlamına gelmektedir. O halde otelcilik işletmeleri bu ekipler için neler yapmaktadır? Bu ekiplerin işletmede ki performans düzeyleri nedir? Ekip üyelerinin işletmedeki vizyonları nelerdir? İşe alışma süreçleri nedir? Ekip üyeleri içindeki katılımcılık çabaları ne durumdadır? Yeniliklere ne kadar açıktır? Bir birleri ile etkileşim dereceleri nedir? Ve bir daha birlikte çalışma istekleri nedir? Sorularına cevap vermek gerekmektedir. İşletmeler bu sorulara cevap bulamıyor veya cevap aramıyorsa bu o işletmenin işçi seçiminde ne kadar zayıf ve tesadüfi yönetilme ve işleyiş içinde olduğunu gösterir.

Bu çalışmanın iki temel amacı, Anderson ve West (1996) tarafından 1994 yılında geliştirilen ve Yaghobi (1998) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “ Ekip İklimi Envanteri”ni kullanarak (1) otel-restoran işletmelerinde çalışan hazır kurulu ekiplerin Ekip İklimini (otel-restoran içindeki vizyonunu, güven ortamını, işe yönelme ve yenilikçiliğe olan desteklerini) saptamak ve (2) ekip iklimi'nin Ekip Üyelerinin Ekipten Memnuniyeti, Ekibi Arkadaşlarına Tavsiye Etme Niyeti ve Ekip Üyelerinin Ekip İçinde Kalma İstekleri'ne etkilerini ortaya çıkarmaktır.

Araştırma ülkemizdeki farklı turistik yörelerdeki farklı otellerde ve farklı departmanlardaki ekipler üzerinde anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Ölçme aracı olarak Anderson ve West (1996) tarafından geliştirilmiş ve Yaghobi (1998) tarafından Türkçe'ye çeviri ve uyarlaması yapılmış Ekip İklimi Envanteri (Team Climate Inventory-TCI) kullanılmıştır. Araştırmaya 158 otel çalışanı katılmıştır. Ekip İklimi Envanteri ile elde edilen veriler analiz edilmiştir.

II. BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

II. 1. Ekip Kavramı

Tabiatta bulunan bütün canlı yaratıklar, değişik şekil ve derecelerde, kendi türleri ve diğer türlerle yardımlaşma ve dayanışma açısından, bir münasebet içindedir; yani ekip çalışması yapar. Bu durum, hayvanlar âleminde kendi aralarında olduğu gibi; bitkiler âleminde hem kendi aralarında, hem de hayvanlar ve bitkiler arasında görülebilir. İnsanoğluna gelince; o, yaradılışı gereği böyle bir ekip çalışmasına yatkın, uyumlu ve aynı zamanda mecbur olarak yaratılmıştır. 'İnsan, sosyal bir varlıktır.' derken de, kastedilen, diğer insanlarla konuşup anlaşma özelliğidir. Aslında bütün insanlar için olması gereken bu özellik, günümüzde maalesef sadece bazı insanlar için, "Filan insan sosyaldir." sınırlamasıyla, o insanın diğer insanlarla konuşup anlaşabildiğini ifade etmek için kullanılır.

İnsanlık tarihi boyunca, insanın tek başına yaşadığı görülmemiştir, denebilir. İstisna nevinden görülenler veya olduğu var sayılanlar da romanlara konu olmuştur. Robinson Crusoe gibi... Bu hâdise tarihin ilk dönemlerinde bile -sayıları az da olsa- insanlar, derhal kendi aralarında iş bölümüne gitmişler ve böylece ilk ekip çalışmasını başlatarak, hayatı daha kolay yaşanır hâle getirmeye gayret etmişlerdir. Zaman ilerledikçe, bu çalışma, daha verimli bir duruma getirilmiş ve hâlen de getirilmeye devam edilmektedir. Bu sahada başarılı olan kişiler, gruplar ve milletler gelişmişlik derecelerinin en üst sıralarına oturmuşlardır (Karahisarlı,2004:1).

Dünyanın 70 ülkesinden 12.000 eğitimcinin katıldığı toplantılarda 21.yüzyılın ilk 15 yılına damgasını vuracak eğilimler arasında sıralanan ekip çalışmasına duyulan gereksinim giderek artmaktadır (Batlaş, 2001:17). Organizasyon yapılarının temel

performans birimi olarak bireylerin yerini ekipler almaktadır (Katzenbach, ve Smith, 1998; 8). Günümüzün temel özelliği haline gelen hızlı ve sürekli değişim ortamında turizm sektörü de bu değişimin içinde yer alacaktır.

Günümüzde işletmelerin organizasyon yapısının ve performansının temel birimi haline gelen ve bilimsel araştırmalara konu olan ekip kavramı ile ilgili olarak literatürde bir çok tanıma rastlanmaktadır. Daft'a (1994) göre "ekip, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan ve çalışmalarını koordine eden iki veya daha fazla insandan oluşan gruptur"(Daft, 1991: 458). Katzenbach ve Smith (1998) ise ekibi "ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve kendilerinin sorumlu olduğu şey konusunda ortak bir yaklaşımları olan, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip küçük gruplardır" şeklinde tanımlamaktadır (Katzenbach ve Smith, 1998: 121). Robins'e (1997) göre ekip, "görevler daha karmaşık hale gelmeye, uygulama sırasında yaşanan problemler artmaya, kararlardaki gecikmeler uzamaya başladığında doğacak herhangi bir problemin etrafında oluşan gruplar" olarak tanımlamaktadır (Robbins, 1997: 287). Donelon'a (1998) göre ekip, "kendi aralarında dağılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar grubudur" (Donellon, 1998: 11). Bir başka tanıma göre ekip, sorunları tanımlamak için birlikte çalışmayı kabul eden üyelerden oluşan, ne yapılması gerektiği konusunda ortak bir karar alan ve belirli bir görev ve örgütsel alanla ilgili gerekli faaliyetleri uygulayan geçici ve sürekli görev gruplarıdır (Bartel ve Martin, 1991: 8).

Literatürde, ekip kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımların yer aldığı görülmektedir. Ekip kavramını açıklamaya yönelik belirtilen tüm tanımların ortak unsurları ele alındığında, kapsamlı bir tanım gerçekleştirilebilir. Buna göre ekip kavramı, Kendi aralarında dağılmış olan uzmanlık becerilerini bir araya getiren, belirli bir amacı veya

hedefi gerçekleştirmek için ne yapılması gerektiği konusunda ortak bir karar alan, belirli bir görev ve örgütsel alanla ilgili gerekli faaliyetleri uygulayan geçici ve sürekli görev grupları olarak tanımlanabilir.

II. 2. Ekip Çeşitleri

Günümüz işletmelerinin vazgeçilmez unsuru olan ekipleri işletmeler, çalışan personelin uzmanlık derecelerine, ekibin ortak amacına, işletmelerin problemleri, görev ve örgütsel alanına göre sınıflandırmaktadır. Mohrman (1993), ekipleri, temel amaç ve vizyon, zaman, bağımsızlık derecesi ve yetki yapısı olmak üzere dört boyuta göre sınıflandırmıştır (Mohrman, 1993: 109). Bu sınıflandırmaya göre ekip türleri Tablo II.1’de verilmiştir.

Temel amaç ve misyon boyutuna göre şirketler, örgüt kaynaklarını optimum şekilde kullanarak müşterilerine iyi bir hizmet sunmak amacıyla yeni ürün geliştirme ve üretiminde çalışma ekiplerinden yararlanırlar. Diğer takımlar iyileştirme ekipleri olarak işlev görürler ve örgüt tarafından kullanılan mevcut süreçlerin etkinliğini arttırmayı amaç edinmişlerdir. Zaman boyutuna göre bazı ekipler geçicidirler ve belirli bir projenin gerçekleştirilmesi amacıyla oluştururlar. Görev tamamlandıktan sonra bu ekipler dağılırlar. Bunun yanı sıra örgüt varolduğu sürece görev yapan kalıcı ekipler de bulunmaktadır. Bağımsızlık dereceleri boyutunda örneğin çalışma gruplarında üyeler, liderlerinin verdiği kararlar doğrultusunda hareket ederler. Örgüt tarafından, kendi kritik kararlarını alma ve uygulama konusunda serbest bırakılan ve kendini yöneten ekipler olarak adlandırılan ekiplerin ortaya çıkmasıyla çalışma grupları popürlüğünü kaybetmiştir. Son ekibin örgütle iletişimini yansıtan yetki yapısıdır. Bazı ekiplerin örgütün fonksiyonları ile ilgili olarak

örgütler ile çeşitli şekillerde etkileşimi söz konusudur. Bu etkileşim şekli ekiplerin yetkilendirilme derecelerine göre ayırımına izin vermektedir (Mohrman, 1993: 109-141).

Tablo II. 1: Çeşitli Boyutlara Göre Ekip Türleri

Çalışma ekipleri (Ürün veya hizmetle ilgilendirir.)	←	Amaç ve Misyon	→	İyileştirme Ekipleri (Süreçlerin etkinliğini iyileştirmekle uğraşır.)
Geçici Ekipler (Geçici bir süre için oluşturulur.)	←	Zaman	→	Sürekli Ekipler (Örgüt varolduğu süreçe görev yapar.)
Çalışma Grupları (Liderler, grup üyeleri için karar verirler.)	←	Bağımsızlık Derecesi	→	Kendi kendini yöneten ekipler ekip üyeleri kendi kilit kararlarını almakta özgürdürler.
İşlevsel ekipler (Kendi uzmanlık alanlarında çalışırlar.)	←	Yetki Yapısı	→	Çapraz İşlevsel Ekipler (Ekip üyeleri farklı uzmanlık alanlarında oluşur.)

Kaynak: Mohrman, S. (1993). Integrating Roles and Structure in The Lateral Organizational. Editörler J. R. Golbraith ve E. E. Lawler İçinde Organizing For The Future. San Fransisco. Jossey Bass. p.109

Ekip kuruluş amaçlarına göre farklı türlerde olabilir. İş ekipleri, Paralel (benzer) Ekipler, Proje ekipleri, Yönetim ekipleri (Cohen ve Bailey, 1997), Bir şeyler tavsiye eden ekipler, Bir şeyler yapan ekipler, Bir şeyleri işleten ekipler (Schermerhorn, 1997) Tavsiye ve istihdam ekipleri, Üretim ve hizmet ekipleri, Proje ve geliştirme ekipleri, Hareket (İş,Eylem) ve görüşme ekipleri (Sundstrom 1990) Çalışmanın bu bölümünde söz konusu ekipler ayrı ayrı ele alınacaktır.

II. 2. 1 Cohen ve Bailey'e Göre Ekip Türleri

II. 2. 1. 1 İş Ekipleri

İş takımları malları üretmekten yada hizmetleri sunmaktan sorumludurlar.

Kimin ne yapacağı, nasıl yapacağı , neyin yapılacağı ile ilgili kararların çoğunu veren danışmanlarca yönetilen iyi tanımlanmış genelde tam gün olan sabit bir üyelik vardır.

II. 2. 1. 2 Paralel (Benzer) Ekipler

Kurumun düzenini sağlamak için farklı iş ünitelerinden yada mesleklerden insanların bir araya geldiği ekiplerdir. Genelde otoriteden çok tavsiyede bulunan ekiplerdir. Paralel ekipler problem çözmek ve aktiviteleri geliştirmek için kullanılırlar. Kalite geliştirme ekipleri, işçi istihdam grupları, kalite çarkı örnek olarak bahsedilebilir.

II. 2. 1. 3 Proje Ekipleri

Proje takımlarında zaman sınırlıdır. Bir kerelik ürün üretirler. Proje ekip üyeleri bilgi, fikir ve uzmanlıkları doğrultusunda işe alınırlar. Bu ekipler varolan bir anlayış yada farklı yeni radikal bir fikir üzerinde çalışabilir. Proje ekip üyeleri denetim ve işlevsel birimden farklıdır. Örneğin; yeni ürün geliştirme ekipleri üyelerini, pazarlama biriminden, mühendislik biriminden ve üretim biriminden seçerler. Proje tamamlandığı zaman üyeler ya görev birimlerine geri dönerler yada diğer projelere devam ederler.

II. 2. 1. 4 Yönetim Ekipleri

Yönetim ekipleri yargılama hakkına sahip olanların altındaki alt birimlere yönetimi sağlarlar ve koordine ederler. Yönetim ekipleri iş ünitesinin tüm performansından sorumludur. Bu ekip üyeleri kurum içerisindeki farklı alt birimlerden sorumludur. Kurumun tepesinde seçkin yönetim takımı şirketin stratejik yönetimini kurar ve performansını yönetir.

II. 2. 2 Sundstrom'a Göre Ekip Türleri

II. 2. 2. 1 Tavsiye ve İstihdam Ekipleri

Bu çeşit ekiplerde geniş oranda çalışanlar üretime odaklıdır. Kurumlardaki tüm çalışanlar fikirleri yada teklifleri ortaya çıkarmak için bu ekiplerde görevlendirilebilirler. Bu ekipler, hizmet kaliteleri yada fiyat indirimi ile ilgili problemleri düzenli olarak çözmekte başarılı ve iş gruplarını güçlendirmekte birebir ekiplerdir.

II. 2. 2. 2 Üretim ve Hizmet Ekipleri

Mal ve hizmetlerin üretilmesi ve satılması bu ekiplerin sorumluluğundadır. Ekip verilen zamanın üzerinde çalışabilir. Ekip mal ve hizmet üretimini kapsayan geniş bir çalışan kitlesinden oluşur. Genellikle müşteriler, tedarikçiler ve diğer ekiplerle birlikte çalışırlar.

II. 2. 2. 3 Proje ve Geliştirme Ekipleri

Malları üretme amacı ile planlama, araştırma, analiz etme ve raporlama bu ekiplerin sorumluluğundadır. Üyeler genelde konularında uzmanlaşmış kişilerden oluşmaktadır. Ekip üyeleri arasında yüksek koordinasyon vardır.

II. 2. 2. 4 İş (Eylem) ve Görüşme Ekipleri

Bu tür ekiplerin üyeleri özel yetenekli uzman kişilerden oluşur. Personel arası ilişkileri geliştirmek için diğer üyelerle iyi bir koordinasyon içindedirler. Personelle sık sık görüşüp problemlere çözüm ararlar.

II. 2. 3 Diğer Araştırmacılara Göre Ekip Türleri

II. 2. 3. 1 Formal (Biçimsel) Ekipler

Ekipler örgütün biçimsel (formal) 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. 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 alınır. Aynı departmanlardaki çeşitli birimlerden üyelerin faaliyetlere katılımı ve etkileşimleri söz konusudur. Muhasebe, personel, kalite kontrol vb. departmanların hepsi dikey ekiplerdir. Yatay ekipler aynı hiyerarşik düzeydeki fakat farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların oluşturduğu ekiplerdir. Yatay ekip birkaç departmanın çalışanlarından oluşur, belirli bir görevi vardır ve görevini tamamladıktan sonra dağılabilir. Yatay ekiplerin en yaygın türleri görev kuvvetleri ve komitelerdir. Görev kuvvetleri çapraz fonksiyonel ekipler olarak da adlandırılmaktadır. Görev kuvvetleri belirli bir faaliyetle ilgili olarak farklı bölümlerden gelen çalışanlardan oluşan ve görev tamamlanmaya kadar var olan ekiplerdir. Farklı bölümlerin çalışanlarından oluşması ve pek çok görüş açısının değerlendirilmesi nedeniyle görevler, yatay bir ekip ile en iyi şekilde yerine getirilir. Bir komite genellikle uzun ömürlüdür ve organizasyon yapısının kalıcı bir parçasını oluşturabilir. Komite üyeleri kişilerin uzmanlık alanından çok ünvanları ya da makamları göz önüne alınarak belirlenir. Komiteler özellikle tekrarlanan görev ya da sorunları ele almak üzere oluşturulur. Çalışanların yakınlarını ele alan bir şikayet komitesi, çalışanların tazminat ve iş uygulamaları ile ilgili öneriler geliştiren bir danışma komitesi örnek olarak verilebilir (Daft, 1994: 585-586).

II. 2. 3. 2 Çapraz Fonksiyonel Ekipler

Çapraz fonksiyonel ekipler günümüzün çalışma ortamında artık bir zorunluluk halini almıştır. Çünkü departmanlar arası işbirliği önem kazanmaya başlamış ve pek çok başarılı işletme bu tür ekipleri yaygın şekilde kurmaya başlamıştır (Efil, 1999: 14). 1980'lerin sonlarına doğru zor ve karmaşık problemlerin çözülmesi ve projelerin gerçekleştirilmesi, yeni modellerin geliştirilebilmesi için Toyota, Honda, Nisan, BMW, GM, Ford, Motorola, GE, Boeing gibi bazı büyük firmalar çapraz fonksiyonel ekiplerden yararlanmışlardır (Daft, 1994: 585). Örneğin Boeing firmasında mühendislik , imalat vb. finansman departmanlarından gelen katılımcıların oluşturduğu üye sayısı 5 ile 15 arasında değişen 200 çapraz fonksiyonel ekip kurulmuştur (Efil, 1999: 14).

Çapraz fonksiyonel ekipler, aynı hiyerarşik düzeyde, fakat farklı çalışma ve uzmanlık alanlarındaki çalışanların özel bir değişimi gerçekleştirmek ve belirli bir problem ile ilgili önerilerde bulunmak amacıyla geçici olarak bir araya gelmesinden oluşan görev ekipleridir. Bireyler böyle bir görev ekibinde yer aldıkları zaman, asıl üyesi oldukları dikey (emir-komuta) ekiplerdeki üyelikleri de devam eder ve normal rutin işlerine devam ederler. 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. (Robbins, 1997: 330).

II. 2. 3. 3 Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Kendi kendini yöneten ekipler son yıllarda işletmeler ve uzmanlar açısından önem gören iltimaslı ekipler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ekipler, özerk ekipler, öz yönetim ekipleri, üstün performans ekipleri ve süper ekipler olarak da adlandırılmaktadır

(Efil, 1999; Straup, 2002; Weiss, 1993; Keçecioğlu, 2002). Günümüzde, küresel ölçekte faaliyet gösteren birçok büyük firma, faaliyetlerini kendi kendini yöneten küçük ekipler temelinde organize etmekte ve yürütmektedir. İş dünyasındaki gelişmeleri yansıtan Fortune dergisinin dünyanın en büyük 1000 firması listesinde yer alan firmalardan % 68'inin yüksek performans ekipleri kurmuş oldukları ve toplam personelin % 10'unun bu ekiplerde yer aldığı saptanmıştır (Efil, 1999: 11).

Kendi kendini yöneten ekipler, genelde üye sayıları 7-14 arasında değişen, kendi hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşma yollarını saptama konusunda özgür hareket edebilen gruplardır (Bartol ve Martin, 1991: 573). Özerk olarak sorun çözme ve karar verme faaliyetlerini yerine getirmek amacıyla olan bu ekiplerde yönetici, ekip üyelerinin üstlenebilecekleri sorumluluklardan vazgeçmiştir. Böylece ekip üyelerine yetki devredilmekte, buna paralel olarak amaca ulaşma sorumluluğu da onlara geçmektedir (Weiss, 1993: 123-124). Bu ekipler kaynak kullanma, karar verme uygulama ve sonuçlarını izleme anlamında yetki kullanmaktadır (Efil, 1999: 11). Amaçları ve iş görme yöntemlerini kendileri saptamaktadır. Ekip üyeleri iş bölümü yapma ve çalışma fonksiyonu ayarlama tamamen kendi inisiyatiflerini kullanmaktadırlar. Ayrıca, ekip üyeleri ekipten ayrılan birinin yerini alacak yeni üye seçme ve sınamaya hakkına da sahiptirler (Çetin ve diğerleri, 2001: 290). Kendi kendini yöneten ekipler, sorun çözme, çalışmaları tasarlama, adaylarla görüşme, finansal raporlar hazırlama vb. konularda kendi işlerini yapmak için geniş ölçüde eğitim aldıklarından yetkilendirilirler. Başka bir deyişle, bu ekipleri diğer ekip türlerinden ayıran en önemli özelliği yetkilendirme dereceleridir (Arslan, 2004: 19)

Kısacası, ekibin performansı tüm ekip üyelerinin sorumluluğu altındadır.(Schermerhorn 1997) Kendi kendini yöneten ekipler işletmelerde üretkenliği

geliştirmek ve kaliteli mal ve hizmeti ucuza mal etmek için geliştirilmiş ekiplerdir.(Cohen ve Bailey 1997)

II. 2. 3. 4 Problem Çözme Ekipleri

Çalışanların katılımını esas alan, en çok bilinen ve en yaygın ekip türlerinden biri de problem çözücü ekiplerdir. Tipik olarak aynı bölümde çalışan 5-12 kişiden oluşan ve hemen her hafta birkaç saatliğine bir araya gelen ekip işin kalitesini, etkinliğini ve çalışma ortamını iyileştirme gibi belirli sorunların çözüm yollarını tartışır. 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: 587). 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 (Robbins, 1997: 339). Bu türden ekipler, verimlilikte görülen ani bir düşüşü tekrar eden makine arızaları, müşteri hizmetleri departmanında aniden ortaya çıkan şikayet artışları, aralıklarla ortaya çıkan problemler, tekrar eden kronik problemler vb. problemleri araştırmak üzere bir departman sorumlusu tarafından kurulurlar (Straup, 2002: 20).

II. 2. 3. 5 Hazır Kurulu Ekipler

Hazır kurulu ekipler de emir-komuta ekipleri gibi genelde departman yöneticileri emrinde çalışan ekiplerdir. Hazır kurulu ekipleri diğer ekiplerden ayıran en belirgin fark

ise alınan ekip üyelerinin bir birlerini uzun yıllardır tanıyor olmasıdır. Diğer ekiplerde geçmişte bir birlerini tanıyan üyeler sınırlıdır veya bazen hiç yoktur.

Hazır kurulu ekipler başlangıçta birkaç samimi arkadaşın bir araya gelmesi ile oluşur daha sonra her arkadaşın ekibe, ekibin vasıflarına uyan arkadaşlarını tavsiye etmesi sonucunda yeni üyelerin ekibe katılımı sağlanır. Ekip oluşumu bir birlerine bağlı ve bir birleri ile uyumlu kişilerden oluşana kadar devam eder. Ekip üyeleri her ne kadar değişse de ekibin kuruluşunda rol oynayan ekip üyeleri kolay kolay değişmez . Değişen ekip üyesinin yerine gelecek kişi ekipten birinin arkadaşı olmasa bile ekibin vasıflarına uygun özellikte olmakla birlikte hemşerisi, aynı okul çıkışlı olması da ekibe katılımı sağlayacaktır. Hazır kurulu ekipler kontratlarını yaparken ekibin ana çatısını oluşturan ekip üyeleri ve ekip liderinin belirlediği şartlar doğrultusunda hareket ederler. Yapılan kontratlar genelde yıllıktır. Bunun sebebi de işletmelerin diğer sezonda bu ekibi elinde bulundurma çabasıdır. Bu ekipler genelde işini iyi bilen iyi organize olmuş ekiplerdir bu tür ekipler genelde turizm işletmelerinde mutfak, servis, ön büro departmanlarında yer alır.

Bu tür ekiplerde çalışan üyeler sık sık bir araya gelirler ve işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirlerini izleyip yönlendirirler ve yapabileceklerinin en iyisini yapmak için birbirlerine faydalı fikirler verip gerekli yardımı sağlarlar. Ekip işletmenin amaçları doğrultusunda hareket eder ve kendi içindeki fikirlere önem verir ve diğer ekiplerin fikirlerine önem vermezler. Çünkü ekip çalışanlarındaki birliktelik duygusu yoğun olduğundan olsa gerek ekip kendini diğer ekiplerden daha üstün görür. Bu tür ekipleri, ekip lideri oluşturduğundan alınan kararların uygulaması ekip liderinin inisiyatifindedir.

Hazır kurulu ekiplerin işletmede kalıcılığını sağlamak işletme açısından ciddi bir sorundur. İşletmeler bu ekiplerle anlaşamadıkları zaman ekip üyelerinin büyük bir kısmı işlerinden istifa ederler bu da işletmeyi ciddi bir sorunla karşı karşıya bırakır. İşletme ciddi anlamda ekipten ayrılan personelin yerine personel bulmakta zorluk çeker hatta bu sorunla sezonun tam ortasında karşı karşıya kalma durumu işletme için müthiş derecede karşılanması zor bir durumdur.

II. 3. Ekiplerin Oluşum Süreci

Ekipler bir anda oluşuveren topluluklar değildirler. Bir araya gelmiş bir grup yabancıların oluşturduğu kümeden birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir grup oluşturmak zaman alır ve grup üyeleri arasında büyük miktarda etkileşim gerektirir. Grup üyeleri birbirleri ile etkileşime girecek vakit bulamıyorsa, grubu iyi organize edilmiş bir ekip haline getirmek mümkün olmayabilir. Ekip oluştuktan sonra birkaç evreden geçerek olgunlaşır. Yeni kurulmuş ekiplerle olgunluğa erişmiş ekipler arasında bazı farklar vardır. Bir ekibe yeni girdiğiniz zamanı hatırlayın: Bu okul içinde bir eğitsel kol olabilir, ya da sınıfta verilen bir ödevi yapmak için kendi aranızda kurduğunuz küçük bir grup olabilir. Başlangıçta ekip üyeleri birbirlerini tanımak, ekip içindeki rolleri ve uyulması gereken kuralları tespit etmek, iş bölümü yapmak ve ekibin görevini tanımlamak gereği duyarlar. Bu şekilde kişiler düzenli bir şekilde işleyen bir bütünün parçası haline gelirler. Liderlerin görevi, ekibin hangi gelişim safasında olduğunu tespit etmek, işleyişine yardımcı olmak tedbirleri almaktır. Araştırma bulguları ekiplerin belli evrelerden geçerek olgunluğa ulaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu evreler değişik basamaklar halinde gösterilebilir. En yaygın olarak kullanılan sınıflamada beş evre mevcuttur. Baskı altında bulunan veya sadece birkaç günlük bir görevi icra etmek üzere

kurulmuş olan ekiplerde bu evreler çok hızlı bir şekilde gerçekleşir. Her basamakta grup liderini ve üyelerini bekleyen o evreye özgü sorunlar bulunmaktadır. Söz konusu evreler şunlardır (Eren, 2001: 374)

II. 3. 1 Kuruluş Evresi (Forming)

Kuruluş dönemi tanışma ve yöneliş dönemidir. Üyeler bu evrede birbirlerine ısınmaya ve birbirlerini karakter yönünden tanımaya çalışırlar. Bu safha boyunca belirsizlik çok yüksektir ve grup üyeleri resmi ve gayri resmi liderlerin otoritesini ve gücünü kabullenme eğilimindedirler. Üyeler ayrıca temel kuralların ne olduğunu ve kendilerinden ne beklediğini anlayıncaya kadar bağımlıdırlar. Bu başlangıç devresinde, “Benden beklenen şey nedir?”, “Kabul gören davranış şekilleri nelerdir?”, “Ekibe uyabilecek miyim?”, gibi soruların cevaplarını ararlar. Kuruluş devresinde ekip liderleri üyelere birbirleri ile tanışmak için zaman tanır ve üyelerin informal tartışmalara girmelerini teşvik ederler.

II. 3. 2 Karışıklık veya Karmaşa Evresi (Storming)

Bu evre boyunca ekip üyelerinin kişilikleri ön plana çıkar. Kişiler kendilerinden beklenenler ve ekip içindeki rolleri konusunda daha bilinçlidirler. Bu evrenin en önemli özelliği çatışma ve anlaşmazlıklardır. Üyeler ekibin görevlerini farklı şekilde algılayabilirler. Ortak çıkarları bulunan alt gruplar arasında koordinasyon kurulabilir ya da bu alta gruplar arasında ekibin genel kuralları ve bunlara nasıl ulaşılabileceği konusunda çatışmalar olabilir. Ekip elemanları arasında bir birlik bulunmayabilir. Ekipler bu evreyi başarıyla atlatabilmezlerse yüksek bir başarı seviyesini yakalayamayabilirler veya dağılırlar. Karmaşa devresi boyunca, ekip lideri her elemanı amacı gerçekleştirmek üzere yapılan faaliyetlerde aktif rol oynamaya teşvik etmeli, üyeler çeşitli fikirler ileri

sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, ekibin görevleri ve hedefleri konusundaki yanlış algılamaları ve belirsizlikleri çözmeye çalışmalıdırlar.

II. 3. 3 Biçimlenme (Norming) Evresi

Davranış biçimlerinin yerleşmesi evresi olarak kabul edilecek bu evrede çatışmalar çözüme ulaştırılır ve ekipte birlik ve uyum hakim duruma gelir. Liderlerin kim olduğu, gücün kimin elinde bulunduğu ve ekip elemanlarının rolleri hakkında bir fikir birliğine varılır. Üyeler birbirlerini tanırlar ve kabullenirler. Üyeler arası farklılıklar ortadan kalkar. Elemanlar arasında ekip ruhu gelişir, Kısa süreli olan bu safhada, ekip lideri ekipte birliğin önemini vurgulamalı, ekip kural ve değerlerinin her üye tarafından şüpheye yer vermeyecek şekilde bilinmesini ve benimsenmesini sağlamalıdır.

II. 3. 4 Başarma (Performing) Evresi

Başarma devresi boyunca en çok üzerinde durulan konu, sorunların çözümü ve ekipten beklenen görevlerin yerine getirilmesidir. Elemanlar ekibin amaçlarına ulaşması için ellerinden gelen her şeyi yapmaya çalışmalıdırlar. Birbirleriyle sürekli iletişim halinde bulunmalı ve anlaşmazlıklara olgulukla yaklaşarak çözümler aranmalıdırlar. Amacın gerçekleşmesini sağlayacak bütün sorunlar tek tek ele alınmalı ve çözüme ulaştırılmalıdır. Elemanlar birbirleriyle iletişim halinde bulunmalı ve amaca ulaşmayı kolaylaştırıcı tartışmalar yapmalıdırlar. Bu evre boyunca liderin görevi ekipten yüksek bir verim elde etmeye çalışmak olmalıdır.

II. 3. 5 Dağılma (Adjourning) Evresi

Ekibin görevi süreklilik arz ediyorsa, gelişim icra aşmasında tamamlanır. Aksi durumlarda, yani belli bir görevi icra ettikten sonra dağılacak olan ekiplerde dağılma (task forces) veya ayrılma devresi söz konusudur. Bu devre boyunca çalışmalar gelişim devresindeki hızını kaybeder ve gittikçe yavaşlayarak durur. Artık en önemli şey görevi

yerine getirmek değil, başlanmış görevlerin bitirilmesidir. Üyeler duygusal olarak yüksek morallidirler, aralarında güçlü bir bağ oluşmuştur ve etkinin dağılacak olmasından kaygı duymaktadırlar. Hedefe ulaştıkları için sevinirken, ilişkileri sona ereceği için üzülmeaktadırlar. Bu evre sonunda ekip lideri ekibin ömrünü tamamladığını bir tören veya toplantıyla, dilerse görevin başarıyla tamamlandığını belirten başarı ödülleri, teşekkür mektupları veya şiltler dağıtarak görkemli bir törenle ilan eder.

Şu halde, ekip oluşumunda önce ekip üyeleri seçilir ve ilk buluşma gerçekleştirilir. Ardından bir ısınma devresi yaşanır. Bu devrede elemanlar grubun görevinin ne olduğu ve hedefe nasıl ulaşılacağı yolunda bilgilenmeye ve bilgi paylaşmaya çalışırlar. Bu evrenin ardından hemen kontrol, mücadele dönemi ve “Lider kim olacak?” sorusu gündeme gelir. Bu soru cevaplandıktan ve hiyerarşi belirlendikten sonra ana görev bir ekip alt görevlere ayrılır. Bunlar kimler tarafından ne zaman-ne kadar gerçekleştirileceği saptanır. Yani ekip için organizasyon tanımlanır. Görev icra edildikten sonra ekip dağılır. Ekipler bazen ilk veya ikinci aşamanın ötesine geçemezler, bu da görev tamamlanmadan ekibin dağılması demektir. Bu durumda ekiplerin belli aşamaları atlattıkça daha etkin bir hale geldikleri varsayılabılır. Bazı kişiler ekiplerin ileri seviyelerde daha etkin olduklarını savunurlar. Bu varsayım genel hatlarıyla doğru kabul edilebilir, ama yinede ekibin ne ölçüde etkin bir ekip olduğunu hangi faktörün belirlediğine karar vermek zordur. Bazı durumlarda ekip içindeki çatışmanın büyüklüğü ekibin daha etkili bir başarı sergilemesini sağlar (Eren, 2001: 375-377).

Aynı zamanda Margerison ve Mc Cann yüksek enerjili bir ekip oluşturmak için belirli prosedürlerden geçirmesi gerektiğini bu prosedürleri sorularla ifade etmişlerdir (Fettahlıgil, 2004). (1) biz kimiz?:ne zaman ekip üyeleri kendi aralarında güçlerini, zayıflıklarını, iş tercihlerini, değer ve inançlarını diğerleri ile paylaşırsa farklılıklar ve

sorunlar daha otaya çıkmadan görülür ve giderilmeye çalışılır. (2) neredeyiz ve ne yapıyoruz?: ekiplerin güçlü ve zayıf oldukları tarafları belirlemeye çalışılır. (3) nereye gidiyoruz? Ekipler geleceklere ilişkin vizyon sahibi olmalıdır. Misyonları amaçları ulaşmak istedikleri hedefleri olmalıdır. (4) Ulaşmak istediğimize nasıl ulaşabiliriz? Ekip içindeki her birey hedeflerini birleştirmek zorundadır. Böylece kimin ,neyi, nasıl yapacağı ortaya çıkar. (5) Bizden ne yapmamız bekleniyor? Ekip performansının artması için üyeler işle ilgili sorumlulukları ve otorite alanlarını bilmelidirler. (6) Bu işi tamamlamak için ne tür bir destek veya yardıma ihtiyacı var? Bunu nereden alacağım? Üyelerin almış olduğu eğitimin ve bu eğitimin seviyesini bilmek gerekir. (7) Amaca ulaşmada ne kadar etkiliyiz? düzenli olarak yapılan niteliksel ve niceliksel performans değerlendirmeleri ekip amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını yansıtır. (8) Bunun sonucunda bizi nasıl bir ödül bekliyor? bazen açıkça ödül söylenir ima edilir.

Ekip oluştururken önemli unsurlar dikkatle gözden geçirilmelidir. Tek tek ele alınmalıdır. Ekip içinde amaç ve yön duygusundaki açıklık belirlenmelidir. Ekip kurulurken amaç ve hedefler açık, ulaşılabilir ve anlamlı biçimde tanımlanmalıdır. Ekip üyelerince paylaşılmalıdır. Ekip içinde etkili liderlik olmalıdır. Ekip çalışması bütüncül bir anlayışın ürünü olmakla birlikte bunun başarıya ulaşması büyük ölçüde ekipteki etkili liderin olmasına bağlıdır. Ekip içinde etkili iletişim sağlanmalıdır. Ekip lideri ile üyeler ya da üyeler arası iletişim için ortam sağlanmalıdır. Ekip içindeki sorunun etkili çözümü gerekir. Ekip lideri ve ekip üyeleri anlaşmazlık, çatışma sorunları akıcı bir şekilde çözmeye çalışmalıdır. Ekip içinde uyum gerekir. Ekip içi uyum sağlama, ekip içi sinerji ile doğru orantılıdır. Ekip içinde sorumlulukların paylaşımı yapılmalıdır. Ekip üyeleri belirlenen görevleri ve gerekleri uygun biçimde üstlenmelidir. Ekip içinde yaratıcılık çok önemlidir. Ekip amaçlarına ulaşmada etkili yaratıcılık şarttır. Üyelerin yaratıcılıklarını arttırıcı

olanaklar sağlanmalıdır. İyi ekipleri oluşturma belli bir prosedürü içerir. Elbette işletmenin türüne, amacına, misyonuna, hedeflerine, müşteri profiline göre ekip kurma basamakları veya unsurları değişmektedir. Günümüz işletme anlayışında rekabetin gittikçe artması işletmeleri sürekli yeni ekipler kurma veya kurulan ekipleri iyi hale getirmeyi gerektirmektedir (Yılmaz, 1999).

Ekip kurmanın temel amaçları birbirine destek veren, işi zamanında tamamlayan, birbirinin değer farklılıklarına değer veren ve saygılı olan etkili ekibi oluşturup geliştirmektir. Bu temel amacın yanında daha belirli amaçları da belirtmekte yarar vardır (Bennis, 1990). (1) Her grup üyesinin kendine has ve diğer grup üyelerinin ondan farklı olan stilleri anlayıp onları bir araya getirme ve etkili kılmak. (2) Ekibin organizasyondaki toplam fonksiyonlar içindeki yerini ve amacını belirginleştirmek. (3) Ekip üyeleri arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu devamlı geliştirmek. (4) Ekip üyeleri arasında karşılıklı bir anlayış geliştirip, üyelerin birbirine destek verenlerini ve yardımcı olmalarını kolaylaştırmak. (5) Ekip süreçlerin daha iyi bir biçimde anlamak. (6) Ekibin sorunlarıyla daha etkili bir biçimde uğraşıp sorunlarına çözüm getirmek. (7) Çatışmaları olumlu yönde değerlendirip ve kullanıp olumlu değişimler yaratabilmek. (8) Ekip üyeleri arasında rekabetten çok dayanışmaya ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam geliştirmek. (9) Ekibin diğer ekiplerle birlikte anlayış içerisinde ve üretken olarak çalışma yeteneğini arttırmak. (10) Ekip üyeleri arasında karşılıklı bağımlılığı arttırmak, ekip üyelerinin birindeki bir zayıflığı bir diğerinin kuvvetli yanıyla destekleyerek geliştirmek. Böylece ekip üyeleri arasında bir bütünlük ve birliktelik sağlamak. (11) Ekip üyeleri için gerekli rol davranışlarını daha iyi bir biçimde anlamalarını sağlamak ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uymalarını sağlamak. Ayrıca Bennis ekip kurmada olmaması gerekenleri ise şöyle belirtmiştir. (1) Asla kısa dönemli olmamalıdır. (2) Gelip geçici kurulan ekipler

zamana karşı dayanıksız olurlar. (3) Sadece ekibin bazı üyeleri için ekip kurulmamalıdır. (4) Ekip üyelerine, ekip işlerini günlük işlermiş gibi hissettirilmemelidirler. (5) Kişisel sorumluluklar için bir unsur oluşturmamalıdır. (6) Çelişkileri ve aykırılıkları içinde barındırmamalıdır.

(Berger ve Vanger, 1986) ekip oluşturma döngüsünü bazı aşamalarla açıklamıştır. Bu aşamalar çeşitli iş ve sorumlulukları beraberinde getirmektedir. Bu aşamalar (1) Sorunun farkına varma ve değerlendirme (problem, evaluation), sorunlar kısaca üyeler arasında oluşan düşmanlıklar, devamlı geç kalma, toplantılara katılamama, düşük standart ve üretim düzeyi, olumsuz dedikodular, birbirlerini alaya alma, yanlış anlaşılmanın karar vermeyi etkilemesi, sorumluluk almada isteksizlik, ekip üyelerinin yardımlaşmaması olabilir. Bu sorunların bir takım noktalara dikkat etmek gerekir.

*Grup dışında olan insanlarla iletişim :Ekip içinde alınan kararları dışarıya bildirmek.

*Liderlerine olan aşırı bağlılık : Ekip içi uyumsuzluğu yaratır.

*Gerçekleşmemiş kararlar : Bu kararların gerçekleşmemesi ekip içinde şüpheler yaratır.

*Gizlenen çatışmalar : Çatışmalar ortaya çıkarılıp etkili ekip oluşturulur.

*Çözumsuz tartışmalar veya kavgalar : Ekibi bütünlükten uzaklaştırır.

*Sadece kendi çıkarlarını düşünen alt grupların oluşumu : Ekibin genel çıkarlarını tehlikeye düşürür.

(2)Veri toplama ve analiz aşaması (data gathering), ekibin içinde bulunduğu durum hakkında doğru bilgi toplamak gerekir. Bu işlem mülakat veya anket şeklinde olabilir. Mülakatta her ekip üyesiyle ayrı ayrı görüşme yapılır. Problemler saptanır. Ekip üyelerine problemler bildirilir. Sorunları üyelere bildiren görüşmecinin örgüt dışından bir uzman olması sorunun yansız olarak ortaya konulmasını kolaylaştırır. Anket tekniğinde ise, yazılı sorular dağıtılır ve yansız bir biçimde doldurulması istenir. Bu yöntemlerle sorunlar tespit

edilip içerikleri analiz edilir. Önemli sorunlar saptanır. Ekip üyelerine sunulur. (3) Sorunun tanımlanması teşhis ve değerlendirme (diagnosis and implementation), ekip için önemli olan konular belirlendikten sonra bu konuları aydınlatacak bilgiler tanımlanır ve paylaşılır. Grubun gündemine getirilen konuları grup kendi yapısı içinde çözebilir. Olumlu sonuçlarda grubun sorun çözmesi tatmini arttıracaktır. Grubun çözemeyeceği konuları yetki vererek diğer kişilerce çözülmesi sağlanır. (4) Sorunu çözmek için hareket planı belirlemek (Planning) : Alt gruplar kurularak sorunlar çözülebilir. Bazen de uzman kişilere danışılır. Hareket ve eylem planı oluşturulur.hareket planı genelde sorunun tanımı, önerilebilecek çözüm yolları, çözüm için kimlerden faydalanılabileceğini ve sonuçları elde edebileceği son tarihi içeren bir kapsamdır. (5) Uygulama, değerlendirme ve hareket planlarına süreklilik kazandırma (progress) Sorun çözme aşaması, hareket planlarının yapıldığı, bu eylemlerle ilgili uygulamaların yer aldığı ve sonuçlar ile ilgili bilgilerin tartışıldığı ve kararlara bağlandığı oturumlardır. Eylem planları değişiklik yaratacaksa hemen uygulanmalıdır. Başarı değerlendirmesi yapıp, sonraki işlemlerin ne olacağı tartışılmalıdır. Ekip lideri süreklilik toplantılarında (follow up meeting) bu sonuçları açıklar ve motive eder (Berger ve Vanger, 1986).

Başarılı ekip kurma, çalışanların üretkenliğini geliştirmek için bir çaba göstermedir(Adams, 1988). Ekip oluşturma, her çabanın başarısında bir kriterdir (Sanow, 2004). Örgütler her başarılı performansta ekip oluşturma çabaları daha iyiye doğru geliştirmelidir. Bu geliştirme sürecini etkileyen en önemli yer aslında ekip oluşturmada yaşanan süreçtir. Ayrıca bu süreçte girdi bölümünde yapılan işlemlerin örgüt hedef ve amaçlarına uygunluğu denenmiş olur. Ekip kurma bir bakıma ekip içinde güven yaratma ve etkili iletişimi bireyler arasına yansıtma sürecidir(Berger ve Vanger, 1986). Bu unsurlarda yapılan etkileşim aslında daha başarılı bir ekip kurmayı olumlu etkiler.

Ekiplerin başarısı, ekip çalışması sonucunda elde edilen bilginin paylaşımı ve ekibin yapısal çeşitliliği arasındaki değerdir(Hayashi, 2004). Bu bilgiye kısa zamanda ve zahmetsizce ulaşmak başarılı oluşturulmuş ekiplerle olur. Bu süreçte kısa zaman ve zahmetsiz elde edilen bilgiye ulaşmayı sağlayacak ekibin karşılaşıcağı sorunlar olacaktır. Ekipler bu süreçte meydana gelen sorunu tanımlamalıdır. Bu sorunları ekip üyeleri özellikle lider veya liderler iyi analiz etmelidirler. Ayrıca bu sorunun nedenleri araştırılmalıdır. Ekibin tüm üyelerine bilgi tam ve doğru iletilmelidir. Bu sürecin başarısı aslında girdilerin gücü ile ilgilidir. Ekipler bu süreçte meydana gelen sorunu tanımlamalıdır. Sorunun tespiti ve iyi analiz edilmesi çeşitli tekniklerle ve bilimsel yollarla daha kolay olacaktır. Ekip kurmada bilimsel verilerin kullanılması gerekir. Ekip çalışmasında problemlerin araştırılmasında, veri toplanmasında ve analizinde temel istatistik araçlarının kullanılması gerekir (Aktan, 1999). Sorunun çözümü için çeşitli uzmanlardan faydalanılabilir. Burada yine ekip üyelerinin karakteristik özelliği sorunu çözmeye yardımcı olur. Ekip içindeki farklı yapıdaki üyelerin etkinliği söz konusu olabilir. Yine bu sorunun çıkmasına ekip üyelerinin farklı yapıda olması kolaylaştırıcı etmenddir. Sorun çözmeye hareket planı önemli bir yer tutar. Çeşitli alt gruplar kurulabilir. Eylem planları hazırlanır. Eylem planında çözüm yolları, çözümde hangi kişilerden yararlanılacağı ve sonuçları elde etmek için son tarih belirtilir (Berger veVanger, 1986). Ekip lideri süreklilik toplantılarıyla (follow-up meeting) sorunları çözmek için uygun şartları sağlar. Eylem planlarında değişiklik yapılacaksa bunlar ele alınır.Başarı değerlendirmesi yapılmalıdır. Tartışma ortamı yaratılarak ekip üyelerinin fikirleri dikkate alınır. Sonuçlar açıklanarak üyeler devamlı motive edilir.

Ekip oluşturmada yaşanan süreç kısmına bakıldığında, ekip üyelerinin karşılıklı iletişim, ortak hedeflere odaklanma, hedeflere ulaşmada ortak fikre yaklaşma, birbirlerini

motive etme davranışları, başarıya istekli olmaya geri bildirim gibi paylaşımlarda oldukları görülmektedir. Ekip kurma ve devamlılığı için, grup üyelerinin kendilerini ekip olarak görmesi ve başarı için birbirleriyle olan bağımlılığı ve iletişim halinde olmaları gerekir. Ekip oluşturmada, sorunları çözme ve bilgileri paylaşma isteğinin olması ekip üyelerinin tüm işleri yapabilme yeteneğinin olmasına bağlıdır. Sonuç olarak, ekip kurabilme ve daha iyi ekip olabilmenin ne boyutta gerçekleştiğinin ortaya çıkarılması, sürecin iyi bir şekilde anlaşılmasıyla mümkün olabilecektir.

Ekip oluşturmada istenen amaç örgütün hedefine olan uygunluğudur. Başarılı ekip kurma ve bu ekibin başarısını sürekli hale getirmek gerekir. Bunun için ekip oluşturma sürecinin her aşamasında geri besleme yapmak doğru olacaktır. Böylelikle hedeflenen amaçla varılan yer arasındaki yanlış giderek azalacaktır. Yine ekip içinde yaratılan sinerji şiddetini kaybetmeyecektir. Ekibin sorun yaratan kısımları ileride meydana gelebilecek büyük sorunlara neden olamayacaktır. Ekibin sinerjisini sürekli hale getirme, sorunların çözümü, ekibin tatminini yükseltme bu aşamada dikkat edilecek kısımlardır. Ekip üyeleri arasında karşılıklı etkileşimin yaratılması bir bakıma sinerjinin sürekliliğini sağlayacaktır. Ekip üyeleri birbiriyle devamlı etkileşim halinde olmalıdır. Bu başarının sürekliliği açısından önemlidir. Ayrıca sorun çözmenin vereceği haz ekipte tatmini yaratırken rahatlamayı da artıracaktır. Böylece diğer sorunlar şiddetini arttırabilir bu aşamada buna daha dikkat etmek gerekebilir. Daha iyi ekipler geliştirirken bilgiyi paylaşma gerekir (Hayashi, 2004). 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. Diğer bir hususta daha iyi ekip oluşturmada ekibin yapısal çeşitliliği de önemlidir (Hayashi, 2004). Çeşitli projelerde çalışan ekibi yapılan işin kalitesi, iş sonunda elde edilen sonucun yansıması, yönetim

süreci ve ekibin performansı ekibin başarısı hakkında bize ipuçları verir. İyi ekiplerde bilgiyi paylaşma ve yapısal çeşitlilik sorunları çözmede kullanılan verilerin yenilikleri önemlidir. Ayrıca yapılan eylem planlarıyla gerçekleşen çözüm daha iyi performanslı ekipler oluşturur. Ekibin yapısal çeşitliliğinden kasıt aslında bireylerin cinsiyeti, yaşı, üyenin işinde kalabilme hakkı gibi unsurları kapsamaktadır (Hayashi, 2004). Ekip oluşturma yapılacak tüm projelerin etkili olmasını sağlamaktadır(Raiden, Dainty, Neale, 2002). İşletmelerin karmaşık projeleri bireylerin tek başına yapacakları projeler değildir. Bu anlamda ekip kurma her projenin gerçekleşmesinde büyük önem taşımaktadır. Başarısızlıklarda ekip kurma aşamasının düzgün yapılmadığını gösterebilir. Ayrıca ekip etkinliği ölçülemeyebilir veya karar verme aşamasında dikkatsizlik yapılabilir. İşte bu gibi sorunların süreç içinde gerçekleşmesine izin vermemek için ekip kurma işleminin her bir aşaması bilinmelidir. Ekip üyelerinin iletişimi, uyumu ve etkileşimi devamlı geri besleme ile kontrol edilmelidir.

Tablo II. 2 Başarılı ve iyi takım oluşturma modeli

Girdi	Süreç	Çıktı
<ul style="list-style-type: none"> *Takım içinde etkili liderlik *Takım içi iletişim *Takım içi uyum *Takımda sorumlulukların paylaşımı *Takım içi yaratıcılık *Takım içinde amaç ve yön duygusundaki açıklık 	<ul style="list-style-type: none"> *Sorunların tespiti ve analizi *Sorunun tanımlanması teşhis ve değerlendirme *Uzman kişilerle iletişim *Sorunun çözümü için hareket planı *Hareket planını uygulama ve süreklilik kazandırma 	<ul style="list-style-type: none"> *Sorunların çözümü *Takım sinerjisinin sürekliliği *Takımın tatminini yükseltme *Etkili takım geliştirme için olanak sağlanması *Etkili takım kurma başarısı ve motivasyon

II. 4. Ekip Çalışması, Önemi ve Avantajları

Günümüzde sosyo-politik ve çevresel değişikliklerin yanı sıra görülmemiş pazar gelişim hızı ve yeni pazarların ortaya çıkması, kurumları akıl almaz şaşırtıcı bir değişim

hızıyla karşımıza çıkarmaktadır. Artan global rekabet, bilgi teknolojisinin etkisi, iş gelişim mühendisliği, vardiyadan uzman ağına kadar dikey gruplandırılmış hiyerarşi az insan işe alan küçük şirketler ve bir ürün yapmaktan hizmet sunmaya kadar yaşanan bu değişimler şirketlerin daha küçük iş birimlerine başka bir deyişle iş gruplarına odaklanmalarına neden olmaktadır.

Çok sayıda kurumun günlük hareketler (aktiviteler) ve karşılıklı etkilerinin grup içerisinde meydana geldiği için, kurumlardaki çalışma ve yönetim grupları kurumsal davranış ve endüstri psikolojisinde önemli bir konudur.

Gruplar kurumsal yaşamın kaçınılmaz ve faydalı bir özelliğidir. Yönetici işinin önemli bir parçası olarak gruba ve ekip çalışmasına kendini adanmalıdır. Kısacası, ekip işi ve iş grupları çok sayıdaki kurumda daha da önem kazanıyor ve çok miktarda risk ve fırsatlar sunuyorlar. Bu yüzden etkili ekip, iş yada iş gruplarının özelliklerini anlama ihtiyacı vardır.

Hem davranışçı bilim adamlarına hem de yöneticilere göre grupların önemi çalışma gruplarının sosyolojide, sosyal psikolojide, kurumsal davranışta, insan kaynaklarında en azından 3 nedenden ötürü asıl revaçta olan bir araştırma olmalarına rehberlik etmekte.

Birincisi, grup çoğu kültürdeki sosyal sırada önemli bir unsurdur, çünkü sosyal değerler ve sosyal normları anlamak için bireylere önemli bir yönetim kaynağı sağlar.

İkincisi, grup bireyler ve toplum arasında önemli bir ara bulucu gibi davranır.

Üçüncüsü, gruplar daha az karmaşıklığa sahiptir ve kurumları karşılaştırmaya çalışma daha kolaydır. (Kirkman ve Sharpo 1997)

İleri bilgi teknolojisi toplam kalite yönetimi ve global rekabetten ötürü öğrenme kurumlarının tanımı kurumsal yapılarda ekiplerin kullanımına yönelik belli

değişikliklere öncülük etmiştir. Bu gelişmeler görev karmaşasıyla karşılaşan iş gruplarının, yönetimin ve bireysel yöneticilerin özünü değiştirdi. Bundan dolayı ekipler günümüz kurumlarının önemli bir unsuru haline geldi. Örneğin ‘Kahraman olarak takım’ başlıklı makalesinde (Reich,1987) ekibin önemini şu sözlerle açıklamıştır. “ Eğer bugünün dünyası ile rekabet edeceksek tüm gayretleri bireysel katkıların toplamından daha büyük olan çaba göstermeleri, kolektif iş idaresi ortaklığını kutlamaya başlamalıyız. Ekiplerimizi çok, agresif liderlerimizi ve farklı zekalıları daha az onurlandırmalıyız.”

II. 4. 1. Ekip Çalışması

Günlük yaşamda hemen hemen her alanda çok sık kullandığımız ekip ve ekip çalışması kavramları organizasyonları başarıya götüren bir performans birimi ve çalışma yöntemi olarak bugün farklı bir anlam taşımaktadır. Bireyler ekip çalışması için bir araya geldiklerinde birikim, yetenek, kişilik özellikleri, önyargılar gibi olumlu ve olumsuz özelliklerin yanı sıra daha önceden var olan tüm iş özelliklerini ekip ortamına taşımaktadır. İnsan kaynaklarının ortak bir amaca nasıl yönlendirileceği konusundaki karşılıklı anlayış ve bilinçlenme sayesinde bir ekip hedeflere ulaşmadaki en iyi yaklaşımı geliştirmektedir. Böylesine uzun ve zaman zaman zor olan etkileşimde gerçekte, kimin hangi görevlere uygun olduğu ve bireysel rollerin nasıl bir araya geleceğinin içtenlikle açıklandığı bir eylem oluşturma süreci yer almaktadır. Bu süreç içinde amaca uygun olarak ekip çalışması gerçekleştirilmekte ve ekip amaçlarından yararlanılmaktadır (Katzenbach ve Smith, 1998:128).

Ekip çalışması, ekibi oluşturan üyelerin birbirlerinin performansını takip etmesini ve değerlendirmesini, üyeler arasında etkin iletişim kurulmasını, faaliyetleri süresince ekip üyelerinin birbirlerini desteklemeye istekli, hazırlıklı ve eğilimli olmasını,

üyelerin kolektif bir bakış açısıyla grubu gözlemlemesini, ekip içindeki karşılıklı bağımlılığı güçlendirmeyi hedefler.

Ekip çalışması, koşulların bir fonksiyonu olarak değişen davranışsal hünelerinin esnek bir repertuarı tarafından karakterize edilir. Başka bir deyişle ekip çalışmasını meydana getiren özel bir davranış seti yoktur. Ekipler farklı durumlara göre davranışlarını değiştirebilme, koşullara uygun davranışlar gösterebilme yeteneğine sahiptirler(Guzzo ve Salas, 1995: 23-40)

Ekip Çalışması, karşılıklı dayanışmaya dayanır. Bir bireyin karşılıklı dayanışma yani biz anlayışına sahip olması bir gelişimin göstergesidir. Üyelerin karşılıklı dayanışmaya, “biz” anlayışına ulaşılabilmesi, onun sosyal durumu, içinde bulunduğu durum ile ilgili olmayıp psikolojik olgunluk derecesinden kaynaklanır. Önce sen sonra ben anlayışından geçilerek karşılıklı dayanışma bilincine ulaşılmalıdır. Bu durum, üyelerin psikolojik süreçlerinde olgunluğu ifade eder. Bu aşamaya ulaşabilmek için geçirilmesi gereken bağımlılık (sen anlayışı) ve bağımsızlık (ben anlayışı) aşamaları vardır. Önemli olan hangi aşamada olunursa olunsun, adım adım gelişme göstererek karşılıklı dayanışmaya ulaşılabilir (Çetin ve diğerleri, 2001:293)

Otel işletmeleri emek-yoğun ve çoğunlukla hizmet üretimi yapan işletmelerdir. Müşteri ile otel çalışanları arasındaki ilişkiler yoğundur. Otel çalışanları üretim sırasında olduğu gibi, üretilen mal ve hizmetlerin sunumu aşamasında da önemli bir konumdadır. Otel çalışanları arasında sıkı bir işbirliğinin tam bir uyum ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir (Akdoğan, 1998: 8-9; Şener, 2001: 14-15). Bu özelliklerin tümü otel işletmelerinde ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır.

II. 4. 2. Ekip Çalışmasının Önemi ve Avantajları

Üstten yönetim yerine, ekip çalışması, delege etme yerine yetki ve sorumluluğu bir arada devretme, yakın kontrol yerine kendi performansını planlayabilme kavramları, işletmelerin üzerinde durduğu avantajlı konular olmaktadır.

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 (Çetin ve diğerleri, 2001: 299).

Günümüzde dinamik teknolojik değişime ve ürün konfigürasyonlarındaki artan kaliteye hızla uyum sağlamada, ekip yaklaşımı, işletmelerin olumlu gelişmeler elde etmesinde etkili olacaktır. Ekip yaklaşımının başlıca avantajları şunlardır Yılmaz, (1998):

1) Ekip ilişkilerinin yaratılması, fonksiyonel yaklaşımın dezavantaj ve ihmalleri ortadan kaldırmaktadır.

2) Ekip kavramı, organizasyonda çapraz departmanlar arasındaki engelleri yıkmakta, iletişimin artması ve sorunların doğru çözüme kavuşturulması olanağı ortaya çıkmaktadır.

3) Ekip üyeleri, kendi amaçlarının peşine kör bir şekilde düşmek yerine, karşılıklı etkileşim ile hem ekibin hem de organizasyonun problemlerinin neler olduğunu doğru kavrayabilir.

4) Ekip kavramı, işletmenin çevre değişimine ve müşteri isteklerine daha duyarlı hale gelmesinde etkili olmaktadır.

5) Çalışanların moralini artırır, bölümsel görevleri daraltmaktan ziyade büyük projelerdeki çalışanların etrafındaki şevkli - hevesli çalışanları içine alır, işler zenginleştirilir.

6) Ekip anlayışı, üstten yönetimin azaltılmasını sağlar. Ekiplerin meydana getirilmesi, aşağı hiyerarşiyi yetkili ve sorumlu olmaya sevk etmekte, kontrol için yöneticilerin daha az zaman talep etmesine yol açar.

7) Ekip kavramı, işletme çalışanları ile müşteri gereksinimleri arasında doğrusal bir ilişki kurulmasını ve böylelikle çalışanların müşteri isteklerine odaklanmasında etkili olur.

8) Ekip yaklaşımı, kontrol maliyetlerinin az aza inmesine, çalışanların iş sürecindeki problemleri çözmesinde yüksek performans yaratılmasını sağlar.

9) Ekip yaklaşımını benimseyen işletmeler, dış çevrenin desteğinden daha fazla yararlanmanın ve pazarın kalitesinin müşteriye değer katan ürünlerle artırılmasının optimal olanaklarını elde edebilirler.

10) Dış çevreye duyarlı, müşteri feedback'inin süresini azaltan ekip yaklaşımı, işletmedeki çözüm süreçlerinin kalitesini arttırırken, toplam maliyetler içerisindeki kalitesizlik maliyetlerinin azalmasına yol açar.

11) Ekip yaklaşımında, çalışanlar iş sürecine hakim olurken, işleri hakkında stratejik düşünebilen çapraz fonksiyonel esnekliğe sahip uzmanlar haline gelirler.

12) Ekip yaklaşımı yöneticilerin geleneksel rollerini de ortadan kaldırmakta, daha az yöneten, iş sürecine hakim, optimal stratejileri geliştirebilen, proses teknolojilerinin performansını yatay bir uyum süreci ile arttırmayı düşünen antrenörler haline gelmelerini sağlar.

13) Ekip yaklaşımı ile birlikte organizasyondaki çalışanların iş başarıları ile müşteri tatmini arasındaki bağ yeniden formüle edilerek müşteri lehine düzeltilir.

14) Ekip yaklaşımı çalışan devir sayısının düşmesine ve böylece istihdamın farkında olunmayan maliyetlerinin en aza inmesine yol açar.

15) Ekip yaklaşımı ile çalışanlar daha fazla tatmin olurken motivasyona ilişkin maliyetlerde sürekli azalma eğilimi ortaya çıkar.

16) Ekip kavramı, organizasyondaki verimliliği arttıran faktörleri besler, süreç teknolojileri ile çalışanların performansının verimliliği lehine uyumunu sağlar.

17) Hiyerarşinin azaltımı ile yönetici odaklı iş süreci yerini müşteri odaklı çözüm sürecine terkeder. Kontrolün ve komutanın minimize edilmesi organizasyon düzeyinde bilginin performansından daha fazla değer elde edilmesini olanaklı hale getirir.

18) Ekip yaklaşımı ile yöneticiler daha az yönetirken, operasyonel süreçler yerine stratejik yönetim odaklı yönetim tarzını uygulamaya yönelirler.

Tüm bu avantajlar, ekip yaklaşımının işletmelerin yaşam eğrilerini uzatmada yararlanmaları gereken bir anlayış olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ekip yaklaşımı, işletmelerin eski yapılanmalarını rakipleri yerine kendilerinin ortadan kaldırılmasını böylelikle kaos ve karmaşıklıkta etkin bir organizasyon modelini bir strateji olarak benimsemelerinde optimal bir anlayış olmaktadır.

Ülkemizde hala tam olarak ekip çalışmasının önemi kavranamamıştır. Turizm sektöründeki diğer eylemlerde olduğu gibi ekip çalışmasının düzgün ve sistemli yapılmadığı bir gerçektir. Fakat internette herhangi bir otelin veya acentanın web sayfasına ulaştığınızda ekip çalışmasını işletmenin vizyonu, misyonu, yönetim anlayışıyla beraber söylenmesi, ekip çalışmasının değerinin anlaşıldığını göstermektedir. Zaten bu işletmelerin gelirlerine, müşteri memnuniyetine, sürekli karlılığına, sektördeki rekabet durumuna bakıldığında ekip çalışmasının katkısı yadsınamaz bir gerçektir. Ya da otellerin insan kaynakları bölümündeki yetkili kişilerle herhangi bir sohbette veya dergilere verdiği yazılarda ekip çalışması kavramı sürekli tekrar edilen bir kavramdır. Ekip çalışmasının nasıl yapıldığı ve geliştirildiği, ekiplerin nasıl oluşturulduğu, performanslarının nasıl ölçüldüğü, verilen ödüllendirmelerin seviyesinin nasıl olduğu, liderliğin etkisinin ne düzeyde olduğu, iletişim ve sinerji kavramları ne kadar etkili bu gibi soruların şiddeti belli olmalı ve devamlı kontrol edilmelidir.

Hazır kurulu ekiplerdir sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çevresinde oluşurlar.

Turizm işletmelerini hazır kurulu ekiplere yönelten bir çok sebep vardır. Bunların en önemlileri şunlardır:

1. Turizm yatırımları büyük sermaye gerektiren yatırımlar olduğu için işletme sahipleri yaptıkları yatırımları kısa vade de garantilemek isterler. Bunun içinde işletmenin kısa sürede işletmeye açılması için hazır kurulu ekiplerden faydalanırlar. Bunun neticesinde sistemli yapılanmayı göz ardı ederler.

2. Türk insanının yapısında olan duygusallık neticesinde gerek işletmedeki yöneticiler gerekse işletme sahipleri tanıdık, çevre ve arkadaş yakınları ve de arkadaşlarını işe alırlar ve bu kişilerle çalışmak zorunda kalırlar.

3. İşletmede yönetici ve işletme sahibine yakın çalışan personelin tavsiyeleri neticesinde tanıdık arkadaş ve akrabaların alımı da söz konusudur.

4. İşletme sahipleri işletmeyi açmadan önce benzer işletmelerde beğendiği ve yakınlık duyduğu personel veya personelleri işletmesine çekme çabasına girer.

5. Ekip lideri daha önce çalıştığı işletmede kendine yakın bulduğu personeli yanına çekmek ister.

Sonuç olarak ekip çalışması ülkemizde özellikle turizm sektöründe gerekli bir olgudur. Yapılması ve uygulanması şarttır. Ekip çalışmasını yapmak için yapmak ya da yeni bir eğilimmiş gibi gayri ihtiyari bir biçimde yapmak işlemleri tersine döndürecek ve işletmeye zarar verecektir. Turizm işletmelerinin ne kadar esnek bir sektörde iş gördüğünü hesaba katarsak sonuçlarının ne kadar etkili olacağını tahmin etmek çok zor değildir. Ekip çalışması her turizm işletmesi için gereklidir. Ama doğru uygulamak ve sürekli kontrol etmek gerekir. Bunun için ekip çalışmasını uzman kişilerle beraber ve devamlı iletişim halinde yapılması daha faydalı olacaktır. Çalışmanın her bölümünde geri besleme yapılmalıdır.

II. 5. Ekiplerde İş Atmosferi (Ekip İklimi)

İklim kavramı son 40 yılda endüstri-örgütsel psikologlar ve organizasyonel sosyologlar tarafından önemli ölçüde ele alınmaktadır.Çok sayıda deneysel çalışma yapılmakta ve araştırma bulguları düzenli olarak gözden geçirilmektedir.(Temel gözden geçirmeler:Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick, 1970; Joyee ve Slocum, 1984; Rentsch, 1990; Rousseau, 1988; Schneider ve Reichers, 1983; Schneider 1990).İklim kavramının bir çok tanımı yapılmaktadır. Ancak iki yaklaşım bu tanımlar içinde önemle ele alınmaktadır; zihinsel modeller yaklaşımı ve paylaşılan algılamalar yaklaşımı. Birincisi iklimi kişilerin yapısal betimlemeleri ya da onların iş çevrelerinin zihinsel modeli olarak kavramlaştırılmaktadır ve kişilerin yakın iş çevresini anlamlandırmalarını ortaya çıkaran girişimleri kullanılmaktadır.(Ashforth, 1985; James ve Jones, 1974; James ve Sells, 1981; Schneider ve Reichers, 1983). Örneğin James ve Sells (1981) iklimi, kişiler için psikolojik anlamını ve önemini ifade eden kişilerin yakın çevrelerini zihinsel betimlemeleri olarak tanımlamaktadırlar. Diğer yazarlar iklim düşüncesinin temeli olarak paylaşılan algıların önemini vurgulamaktadır. (Joys ve Decottis, 1991, Payne, Fineman ve Wall,1976; Uttal, 1983). Böylece Reichers ve Schneider (1990) organizasyonel iklimi paylaşılan algılar olarak tanımlamaktadır daha açık olarak, iklim; organizasyonel politikaların, uygulamaların ve prosedürlerin paylaşılan algılarıdır. Bu yaklaşımın adaptasyonunda araştırmacıların karşılaştığı zorluk algıların doğru olarak organizasyon üyeleri arasında paylaşımı gösteren en düşük seviyelerde anlaşma kriterleri üzerinde fikir birliği elde etmektedir (Guion, 1973; Jackofsky ve Slocum, 1988; Joyce ve Slockum, 1984; Patterson, West ve Payne, 1992; Payne, 1990). Zihinsel modeller ve paylaşılan algılar yaklaşımları prensip olarak birbirleriyle uyum içindedir ve karşılıklı birbirlerini dışlamamaktadır (Anderson ve West, 1998: 235).

Paylaşılan algılar üzerindeki artan odaklanmaya rağmen, çalışma grubu ya da takımını daha geniş organizasyon ya da kişisellikten ayrı bir analiz seviyesi olarak anlatan araştırmalar yetersizdir. Gerçekte organizasyonel iklim kavramı günlük kullanıma girmiştir, fakat bir çok organizasyonun çeşitliliği ve bütünlüğü çalışma grubu veya takımı seviyesinde paylaşımcılık için daha çok mikro analitik incelemeyi ileri sürmektedir (Anderson ve West, 1998: 236).

Anderson ve West (1998), yakın çalışma grubunu, işle ilgili görevleri yerine getirmek amacıyla birbirlerini iyi tanıyan ve özdeşleşen ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunan bireylerden oluşan sürekli ya da geçici ekip olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımda gruptaki bireylerin birbirlerini yakından tanımaları ve süregelen mevcut sosyal yapıya bağlı olmaları olasıdır. Bu tanımda görev yönüyle karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Anderson ve West (1998) işyerinde üyeler arasında sosyal ayrımcılığı ve hizipleşmeyi tamamen dışlamaktadır. İşyerinde bireyler genellikle birden fazla grubun üyeleri olabilir ama araştırmanın odaklandığı grup işle ilgili günlük görevleri ve faaliyetleri yerine getiren gruptur. Anderson ve West (1998), yakın çalışma grubunun, örgüte yerleşmiş olan ve aktif sosyal yapı içinde yavaş yavaş gelişen paylaşılan iklimi ölçmenin temel birimi olduğunu öne sürmüştür (Anderson ve West, 1998: 237).

Anderson ve West (1998), grup içinde paylaşılan iklimin olanaklı olabilmesi için üç ölçütün gerekliliğini irdelemişlerdir. Bu koşulların ilki nadir de olsa bireyler arasında karşılıklı iletişim ve etkileşim bulunmasıdır. İkincisi, bireyleri grup halinde faaliyete yönlendiren ulaşılabilir hedefler ya da bazı belirli amaçların bulunması gerekliliğidir. Son ölçüt ise bireylerin paylaşılan anlayışlarını ve beklenen davranış biçimlerini geliştirebilmeleri için görev yönüyle yeterli düzeyde karşılıklı bağımlılığın olması gerekliliğidir. Bu üç kriter paylaşılan iklim için var olması gereken şartları vermektedir.

Ancak yeterli şartları değil; hepsi bir grupta var olsa bile, paylaşılmayan bir iklim ortaya çıkmayabilir (Schneider ve Reichers, 1983). Yakın çalışma grubuyla özdeşleşen ve iş arkadaşlarıyla karşılıklı iletişim ve etkileşimde bulunan bireylerin paylaşılan davranış normları ve anlayışlarını geliştirmesi güçlü bir olasılıktır. Böyle bir durumda paylaşılan iklimin gelişmesi için gerekli fırsatlar ve olanaklar söz konusudur (Campion, Medsker and Higgs, 1993). Tabiki ortak iklimler başka vasıtalarla da ortaya çıkabilir. Kişiler benzer sosyalleşme aşamalarından geçmiş olabilirler ve onların ortak deneyimleri paylaşılan algılara neden olmaktadır. Hiyerarşi içerisinde farklı seviyelerde olan kişiler benzer bir şekilde iklimin paylaşılan algılarına neden olan ortak deneyimlere maruz bırakılmış olabilir. Organizasyonu yönetenler organizasyonun vizyonu, kültürü ve stratejileri ile ilgili öylesine güçlü ortak bir mesaj verirler ki işçiler bir noktada ortak algılarını geliştirirler. Bu şekilde, paylaşımcılık organizasyondaki çeşitli stratejiler sonucu ortaya çıkabilmektedir ve çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir (Anderson ve West, 1998: 235).

Anderson ve West (1998), ekip iklimini yenilikçilik (innovation) kavramıyla ilişkilendirerek ele almıştır (Anderson ve West, 1998: 239). West ve Farr (1989), yenilikçiliği “bireye, gruba ya da daha geniş bir topluluğa fayda sağlamayı amaçlayan, grup, organizasyon ya da daha geniş bir topluluk içinde yeni ürünlerin, süreçlerin ve yöntemlerin tanıtımı ve uygulanması” olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama, yenilikçiliğin, değişimden beklenen faydayı sağlamak için bilinçli çabalarla sınırlandırıldığı düşüncesini kapsamaktadır. Bu yaklaşım, beklenen faydalar üzerinde daha geniş bir bakış açısını (ekonomik fayda vb. tek bir unsurdan öte çok yönlü fayda beklentileri) benimsenmiştir. Böylece, yönetsel etkinlik, uzmanlık, kişisel gelişim, artan doyum, grup uyumunda iyileşme, daha iyi kişiler arası iletişim ve bunların sonucunda da

üretkenlik artışı ve ekonomik gelişme gibi olası tüm faydalar bu tanımda yer almaktadır. Yenilikçilik yaklaşımı ayrıca, yalnızca bireye, gruba ve organizasyona değil daha da geniş topluluklara fayda sağlayacak yeni fikirlerin ortaya çıkmasına da izin vermektedir. Bunların yanı sıra yenilikçilik tanımı teknolojik değişimle sınırlı değildir. Yönetim ve insan kaynakları yönetimindeki yeni düşünceler ve uygulamaları da içine almaktadır. Öte yandan bu tanımlama yenilikçiliğin düşünce boyutunun yanı sıra bir de uygulama boyutunun bulunmasını gerektirmektedir. Bir ekibin örgütüne bir başka örgütün yeni fikirler getirmesi de bu tanımlama içinde yenilikçilik olarak kabul edilmektedir (Anderson ve West, 1998: 239).

Bir ekip örgütteki rutin uygulamalara yönelik olarak bir çok yenilik getirebilir. Örneğin bir yönetim ekibi örgüt faaliyetleri ve yönetiminde değişime gidebilir. Bir pazarlama ekibi ürün tanıtım yaklaşımlarını değiştirebilir, Bir montaj ekibi ürün imalatında yeni ve gelişmiş yöntemler oluşturabilir. Grup iklimi ile bağlantılı bir sonuç olarak çalışma grubu yenilikçiliği iklim araştırmalarında büyük önem taşımaktadır (Anderson ve West, 1998: 239).

Daha önceki yenilikçi davranışlar, örgüt çalışanlarının iş tanımlarının ötesinde ekstra bir rol olarak düşünülmekteyken son yıllarda hızla değişen iş dünyasında işletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için yaşamsal bir rol niteliği kazanmış ve sosyal bilimcilerin ilgi odağı olmuştur. Yeni iş koşullarında işletme yöneticileri, çalışanlarını yeni fikirler, yöntemler, uygulamalar ve bunların sonucunda yeni ürünler yaratmaya yönlendirme ve bu amaçla uygun çalışma koşullarını oluşturma gibi bir zorunlulukla karşı karşıya kalmışlardır. Örgüt çalışanlarının dikkatini ve faaliyetlerini yenilikçiliğe doğru yönlendirmede iklim bir baskı unsuru olarak önemli bir rol oynamaktadır. Anderson ve West (1996a) yenilikçi ekip iklimini ölçmek amacıyla

1990 yılında başlayan ve çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda bir ekip ikimi envanteri (Team Climate Inventory-TCI) geliştirmişler ve başarılı bir ekip ikliminin oluşması için dört faktörün etkili olduğunu saptamışlardır. Bu faktörler, ekip vizyonu, katılımcılık ve güven ortamı, göreve yönelme ve yenilikçiliğe olan destektir (Anderson ve West, 1996a: 59; Anderson ve West, 1998:239).

II. 5. 1. Ekip Vizyonu (Vision)

Vizyon işte bir motivasyon gücünü ve daha yüksek sıralardaki bir hedefi betimleyen sonuç düşüncesidir (West, 1990: 310). Ekipler, çalışma metotlarına uygun açıkça tanımlanmış ve gerçekçi olarak belirlenmiş amaç ve hedefler geliştirmelidirler (West, 1990). Anderson ve West, (1998) Ekip vizyonunun dört bileşeni olduğunu belirtmektedir. Bunlar açıklık, vizyon doğası, elde edilebilirlik ve paylaşılabilirliktir. Açıklık, vizyonun tüm ekip üyeleri tarafından anlaşılabilirlik derecesidir. Vizyon doğası, ekip içindeki bireyler için taşıdığı değeri ifade etmekte ve üyelerin ekip amaçlarına bağlılıklarını içermektedir. Elde edilebilirlik, yeniliği ve yaratıcılığı kolaylaştırıcı, somut, gerçekleştirilebilir, ulaşılabilir motive edici amaçları ifade etmektedir. Paylaşılabilirlik ise vizyonun ekip üyelerinin tümü tarafından kabul edilerek benimsenmesi anlamını taşımaktadır (Anderson ve West, 1998: 240)

II. 5. 2. Katılımcılık ve Güven Ortamı (Participative Safety)

Katılımcılık ve güven ortamı, kişilerin yargılanmadığı ve tehdit edilmediği bir ortamda, ekip üyelerini karar vermeye motive eden ve güçlendiren olasılıkları içeren tek bir psikolojik yapı olarak sunulmaktadır (West, 1990: 311). West, ne kadar çok kişi birbirleri ile etkileşim içinde bulunarak ve bilgiyi paylaşarak karar verme mekanizmasına

katılırlarsa o kadar da çok bu kararların sonuçlarına yatırım yaparlar ve yeni, gelişmiş çalışma yolları için fikirler sunarlar demektedir. Ortak karar verme olgusu, bilgi paylaşımı ve etkileşim sıklığı arttıkça, ekip üyesi alınan kararlara ve sonuçlarına daha fazla sahip çıkmakta, yeni ve yapıcı önerilerde bulunmaktadır. Kimsenin kendi düşüncelerini yargılamayacağını bilen ekip üyesi kendini güvende hissederek yaratıcı, yenilikçi ve farklı yaklaşımları rahat bir biçimde ortaya koyabilir (Anderson ve West, 1998: 240)

II. 5. 3. Göreve Yönelme (Task Orientation)

Paylaşılan vizyon ya da sonuçlarla ilişki içinde en yüksek iş performansını hedefleyen ekip üyeleri bunu gerçekleştirmek amacıyla ekip içinde gerekli değerlendirmeleri ve ayarlamaları yaparak belirli kontrol sistemleri oluşturur (West, 1990: 313) Ekip içinde göreve yönelme faktörü şu şekilde gösterilmektedir: kişisel ve ekip sorumluluğu üzerindeki vurgu, karşılıklı gözleme, performans ve düşüncelerin değerlendirilmesi, performansı değerlendirmek ve tanımlamak için kontrol sistemleri, çalışma metotları ve takım performansının ölçülüp biçilmesi, takım içi tavsiyeler, geri bildirim ve işbirliği, açık sonuç kriterleri karşı düşüncelerin keşfi, yapı tartışması (Tjosvold, 1982) ve iş performansının niteliğini artırma ilgisi. Bu faktör var olan politikalar, prosedürler ve metotların gelişimlerine adapte olmayı destekleyen bir atmosferle birlikte iş performansında mükemmeliyet için genel katılımı tasvir etmektedir (Anderson ve West, 1998: 240)

II. 5. 4. Yenilikçiliğe Olan Destek (Support For Innovation)

Ekibin iş yerinde yeni fikirler ve daha önce uygulanmamış yöntemler geliştirmesine olan destektir (West, 1990: 38)

Yenilikçiliğe olan destek hem açık bir şekilde dile getirildiği oranda hem de yasalaştırıldığı oranda ekiplerde şekillenmektedir. Bu sebeplerden dolayı yenilikçiliğe olan destek; resmi destek ve açık destek olmak üzere ikiye ayrılır. West, resmi desteğin, örgüt politikaları ve kuralları içerisinde yazılı olarak veya sözlü olarak yapılabildiğini iddia etmektedir. Ekip içi yenilikçiliğe olan destek için gerekli şartın resmi destek olduğu öne sürülmektedir, West, aynı zamanda resmi desteğin aksine, açık desteğin yenilikçiliğe olan desteği sağladığını iddia etmiştir. Daft (1986), yenilikçiliğe olan desteğin geliştirilebilmesi için kaynakların faydalanabilir hale getirilmesine ihtiyaç olduğunu ileri sürmüştür. Schroeder, Van de Ven, Scrundder and Polley (1989) yenilikçiliğe olan desteği yürürlüğe koymak için yöneticilerin gücünden destek almanın önemini vurgulamıştır (Anderson ve West, 1998: 241).

Sonuç olarak, West ve Anderson'un ortaya koyduğu bu dört faktörün başarılı bir ekipte yer alması gereken faktörler olduğunu yadsımamak gerekir Bu dört faktörün turizm ekiplerinde uygulanması ve geliştirilmesi gerekir. Ekip İklimi Envanteri (TCI) ile ekip üyelerinin ekipten memnuniyetleri, ekipteki üyelerin birbirine bağlılıkları, ekip üyelerinin liderlerine olan bağlılıkları, ekibin amaçlarının ekip üyelerince ne derecede bilindiği, ne derecede iş birliği içinde oldukları, ekibin göreve yönelmelerinin ne derecede sağlandığı, ekip üyelerinin işletmenin vizyonunu ne derecede bildikleri, yeniliğe açık olma derecelerinin ne olduğu, katılımcı olma derecelerinin ne olduğu, birbirleri ile etkileşim derecelerinin ve bu ekiplerin bir daha bir araya gelme derecelerinin tespiti son derece işletme açısından önemlidir.

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

III. 1. Örneklem

Mevcut araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren ve turizm işletme belgeli oteller ile turistik restoranlarda bulunan hazır kurulu ekip üyeleridir. Araştırmamıza konu olan Hazır Kurulu Ekipler (Hemşeri, tanıdık ekipleri) tüm işletmelerde bulunamayacağından dolayı bu tür ekiplerin varlığından haberdar olan Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu öğrencileri vasıtasıyla bu ekiplere ulaşılp anket doldurmaları sağlanmıştır. Öğrencilere yaz aylarında çalışmaya gitmeden önce, derslerde çalışmanın amacı ve içeriği anlatılmış ve bu tip ekiplere ulaşıp ulaşamayacakları sorulmuş, veri toplamaya yardımcı olabileceklere bir zarf içinde 20’şer anket ve çalışmayı ve anketin doldurulma talimatını anlatan üst yazı verilmiştir. Öğrenciler vasıtasıyla ulaşılan 17 işletmenin 25 ekibinden kullanılabilir dönen anket sayısı 158’dir.

III. 2. Ölçme Aracı

Araştırmada kullanılan ve ekip iklimi boyutlarını ölçen Ekip İklim Envanteri (Team Climate Inventory-TCI) Anderson ve West (1996a) tarafından 1994 yılında geliştirilmiştir. Ölçek 4 boyut ve 48 maddeden/sorudan oluşmaktadır. Ekip vizyonu, yenilikçiliğe olan destek, katılımcılık ve güven ortamı ve göreve yönelme ekip iklimini belirleyen faktörlerdir (Anderson ve West,1996a: 57). Ekip İklimi Envanteri’nin Türkçe versiyonu ve uyarlaması Yaghobi (1998) tarafından yapılan araştırmada kullanılmıştır (Yaghobi, 1998:44). Envanter verilecek cevaplarda kesinlikle katılmıyorum’dan (1), kesinlikle katılıyorum’a (5) doğru sıralanan beş basamaklı Likert ölçeği kullanılmıştır.

Ekip İklimi Envanterinin geliştirilmesi sürecinde West'in (1990) grup yenilikçiliğini anlamaya yönelik olarak öne sürdüğü "dört faktör modeli" söz konusu ölçme aracının temelini oluşturmaktadır. Ekip İklimi Envanteri ilk olarak İngiltere'de 27 hastanenin üye sayıları 4 ile 19 arasında değişen üst yönetim ekiplerinden 155 kişinin katılımıyla ve yenilikçi yönüyle ekip iklimini ölçmek amacıyla Anderson ve West (1994) tarafından geliştirilen bir araştırmada kullanılmıştır. Bu çalışmada güvenirlik analizi sonucunda envanterin her boyutu için Cronbach Alpha katsayısı 0,84 ile 0,95 değerleri arasında çıkmıştır (Anderson ve West, 1996a: 57-60)

Ekip İklim Envanteri, bu çalışmanın sonrasında İngiltere'de hastanelerin acil servis ekipleri (35 ekip, 73 kişi), psikiyatrik bakım ekipleri (20 ekip, 118 kişi), çeşitli kamu kuruluşlarından sosyal hizmet ekipleri (42 ekip, 360 kişi) ve bir uluslararası petrol şirketindeki yönetim ekiplerinden (24 ekip, 220 kişi) toplam 121 ekip ve bu ekiplerde görevli 971 kişinin katılımıyla hem ekip hem de birey düzeyinde gerçekleştirilen başka bir araştırmada da kullanılmış; ekip ikliminin boyutları yönüyle söz konusu ekipler arasındaki farklılıklar incelenmiştir (Anderson ve West, 1998: 250-256). Bu örneklem gruplarına yönelik çalışmadaki faktör analiz sonucunda, orijinal çalışmada ekip ikliminin "katılımcılık ve güven ortamı" faktörünün bir alt boyutu olarak yer alan "iletişim sıklığı boyutu" envanterin beşinci faktörü (Cronbach Alpha 0,84) olarak ortaya çıkmıştır.

Ekip İklimi Envanteri'nin Türkçe'ye çevrilmiş ve uyarlanmış versiyonu Yaghobi tarafından (1998) yapılan araştırmada kullanılmıştır. Çeviri ve uyarlama işlemi Marmara Üniversitesi'nde görevli psikologlar, dilbilimciler ve diğer öğretim üyelerinden oluşan sekiz kişilik bir uzmanlar grubuna yapılmıştır. Yaghobi (1998), İstanbul ve çevresinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli altı sanayi işletmesinde çalışan toplam 306 kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasında, envanterin Türkçe versiyonunun yapısal

geçerliliğini test etmiş ve örgütsel bağlılık ile yenilikçi ekip iklimi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmanın güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı testin bütününde 0,85 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda, envanterin orijinalinde bulunan dört temel faktöre ek olarak “algılanan değer” ve “sosyal kabul edilebilirlik” faktörleri olmak üzere toplam altı faktör ortaya çıkmıştır. Araştırmada, Ekip İklimi Envanteri'nin güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olarak ülkemizde de kullanılabileceği ve ayrıca örgütsel bağlılık ile ekip iklimi arasında pozitif bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yaghobi, 1998: 39-64)

III. 3. Veri Toplama

Anketin uygulanacağı işletme belirlemesi yapılırken yaz aylarında turizm işletmelerinde çalışan turizm eğitimi alan üniversite öğrencilerine, otel ve restoran işletmelerinde, tanıdıklıktan veya hemşerilikten dolayı bir lider etrafında bir araya gelen Hazır Kurulu (hemşeri, tanıdık) ekiplerde, ekip üyeleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçladığımızı ve çalıştıkları otel veya restoran işletmesinde veya çevrelerindeki diğer turizm işletmelerinde böyle “HEMŞERİ EKİBİ” “BOLULULAR VEYA BURSALILAR” türünden ekiplere ulaşip EKİP ÜYELERİNE anketi doldurabilecek öğrencilere 20 adet anket zarflarda teslim edilmiştir. Çalışacakları işletmelerde veya çevrelerinde böyle ekip olduğunu ve araştırmaya katkıda bulunacaklarını belirten öğrencilere yaklaşık 340 adet anket verilmiştir. Sezon sonunda okullarına dönen öğrenciler doldurttukları anketleri araştırmacıya teslim etmişlerdir. Geri dönen toplam 165 anketten 158 tanesi kullanılabilir bulunmuş ve analizlere dahil edilmiştir.

III. 4. Veri Analizi

Ekip İklimi kullanılarak elde edilen veriler ile analiz gerçekleştirilmiştir. 158 kişinin doldurduğu anket formları ile toplanan verilerin istatistik analizi “SPSS 10 For Windows” istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde p (anlamlılık düzeyi) 0,05 olarak belirlenmiştir.

Toplanan verilere ilk aşamada, anket sorularının iç tutarlılığını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi ve birbirleri ile ilişkili faktörleri gruplandırmak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra faktör boyutları ve otel-restoran çalışanlarının ekiple tekrar çalışma isteğini, Ekip çalışanlarının yakın bir arkadaşına bu ekibe girmesini tavsiye etmesini ve ekip çalışanlarının ekip içi memnuniyetlerinin çeşitli değişkenlere göre farklılıklarının olup-olmadığını ortaya çıkarmak için varyans analizi(ANOVA) ve t-testi kullanılmıştır.

IV BÖLÜM

ANALİZ VE BULGULAR

Yüz elli sekiz otel ve restoran çalışanından toplanan ankete verilen cevaplar SPSS for Windows 10 istatistiksel paket programının yardımıyla değerlendirilmiştir. Verilerin doğru şekilde girildiği, betimleyici istatistikler ve ankete girilen değerler karşılaştırılarak sağlanmıştır. Analizlerde öncelikle otel ve restoran çalışanlarının demografik özellikleri sınıflandırılmıştır. İkinci olarak Ekip İklimi Ölçeğinin (Team Climate Inventory, TCI) faktör yapısını ortaya çıkarmak için faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra faktör boyutları ve otel-restoran çalışanlarının ekiple tekrar çalışma isteğini, Ekip çalışanlarının yakın bir arkadaşına bu ekibe girmesini tavsiye etmesini ve ekip çalışanlarının ekip içi memnuniyetlerinin çeşitli değişkenlere göre farklılıklarının olup-olmadığını ortaya çıkarmak için varyans analizi ve t-testi kullanılmıştır. Bir sonraki analiz korelasyon analizi, çalışmada kullanılan (sürekli) değişkenler arasındaki ilişkileri açıklaması ve yapılan regresyon analizinin yorumlanmasına yardımcı olması açısından önemlidir. Son olarak TCI'nin ekip çalışanlarının ekipte kalma isteğine ve ekibi arkadaşlarına tavsiye etme eğilimlerini etkisini ortaya çıkarmak için regresyon analizi yapılmıştır.

IV. 1. Ekip Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Tablo IV.1'den de görülebileceği gibi anketi dolduran ekip çalışanlarının % 74,4'ü erkek, % 25,6'sı bayan, % 77,1'i bekar, % 22,9'u evli, % 14,7'si ilköğretim, % 51,3'ü lise ve % 34'ü üniversite mezunudur. Ekip çalışanlarının işletme içindeki pozisyonlarına baktığımızda % 89,5'i işçi ve %10,5'i şef olarak çalışmaktadır. Departman bazında ekip çalışanlarının % 15,3'ü mutfak, % 38,9'u restoran, %24,2'si ön büro, % 7,6'sı kat hizmetleri ve % 14'ü diğer departmanlarda görev yapmaktadır. Ekiplerin kişi sayısına göre

dağılımına baktığımızda % 12'sinin 2-7 arası, % 32'sinin 8-12 arası, % 36'sının 13-20 arası ve % 20'sinin 21 ve üstü kişiden oluştuğu görülmektedir.

Tablo IV.1: Otel Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	116	74,4
	Bayan	40	25,6
	Toplam	156	100
Medeni Hal	Bekar	118	77,1
	Evli	34	22,9
	Toplam	152	100
Eğitim	İlköğretim	23	14,7
	Lise	80	51,3
	Üniversite	53	34
	Toplam	156	100
İşteki ünvan-pozisyon	İşçi	128	89,5
	Şef	15	10,5
	Toplam	153	100
Ekiplerin Kişi Sayısına Göre Dağılımı	2-7 arası	3	12
	8-12 arası	8	32
	13-20 arası	9	36
	21- Üstü	5	20
	Toplam	25	100
Departmanlarına Göre Ekip Sayısı	Mutfak	5	20
	Restoran	7	28
	Ön büro	8	32
	Kat Hizmetleri	2	8
	Diğer	3	12
	Toplam	25	100

IV. 2. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ve ekip iklimi boyutlarını ölçen Ekip İklimi Ölçeği (Team Climate Inventory, TCI) Anderson ve West (1996a) tarafından 1994 yılında geliştirilmiştir. Ekip İklimi Ölçeği'nin Türkçe'ye çevrilmiş ve uyarlanmış versiyonu Yaghoobi (1998) araştırmasında kullanılmıştır. Bu araştırmacının uyguladığı gibi turizm işletmelerinde çalışan ekiplerden toplanan veriler üzerinde de temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak TCI'nin boyutları ortaya çıkarılmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde 6 faktör elde edilmiştir. Ancak bu altı faktör için yapılan içerik analizi sonucunda düşük yükleme değerine (<,40) sahip ve/veya anlamlı olmayan 22 madde bir sonraki faktör analizine dahil edilmemiştir. Kalan 22 maddenin faktör analizine tabi tutulması sonucunda yüklenme değeri .46'nın ve özdeğeri 1'in üzerinde toplam varyansın yaklaşık % 59.4 'ünü açıklayan anlamlı 4 faktör elde edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği, .889 ($p < .000$), verinin faktör analizine uygun olduğu göstermektedir.

Tablo IV.2 her bir faktördeki maddelerin yüklenme değerini, her bir faktörün özdeğerini ve açıkladığı varyansı ve faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) değerlerini göstermektedir. Faktör analizi sonucunda ekip ikliminin dört boyutunun mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Ekip ikliminin orijinal versiyonunda katılımcılık ve güven ortamı, vizyon, yenilikçiliğe olan destek ve göreve yönelme olmak üzere dört faktör bulunmaktadır. TCI'nin bu çalışmada bulunan faktör yapısı, West ve Anderson (1996) çalışmasındaki ve Ekip İklimi Envanteri'nin Türkçe'ye çevrilmiş ve uyarlanmış versiyonu Yaghoobi (1998) faktör yapılarıyla benzerlik göstermekle birlikte Anderson ve West'in (1996) 4 faktör yapısından Yenilikçiliğe Olan Destek faktörünün hazır kurulu ekiplerde yer olmadığı gözlenmiştir. Bu araştırmada Anderson ve West'in (1996) 4 faktör yapısında Yenilikçiliğe

Olan Destek faktörünün yerine Amaçlardan Beklenen Fayda faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Amaçlardan Beklenen Fayda faktör yapısı “vizyon” faktörünün alt boyutudur (Anderson ve West, 1996a: 58). İletişim sıklığı boyutu, Anderson ve West (1998) tarafından İngiltere’de toplam 121 ekibin (971 kişi) katılımıyla gerçekleştirilen başka bir araştırmada Ekip İklimi Envanteri’nin beşinci faktörü olarak ele alınmıştır (Anderson ve West, 1998: 249). İletişim sıklığı boyutu ayrıca Finlandiya’daki bir araştırmada yapısal geçerlilik yönüyle tercih edilmesi gereken beş faktörlü versiyonun bir boyutu olarak yer almıştır (Kiwimaki ve diğerleri, 1997: 387). Agrell ve Gustafson’nun (1994) çalışmasında envanterin İsveç versiyonunun faktör analiz sonucunda, “katılımcılık”, “grup amaçları”, “normlar” ve “göreve yönelme” boyutları ortaya çıkmıştır (Agrell ve Gustafson, 1994: 146). Yaghobi’nin (1998) çalışmasında envanterin Türkçe versiyonunun faktör analizi sonucunda orijinal versiyona ek olarak “algılanan değer” ve “sosyal kabul edilebilirlik” boyutları ortaya çıkmıştır (Yaghobi, 1998: 44). Ekip İklimi Envanteri’nin çeşitli versiyonlarının faktör sayısı ve içeriği açısından farklılık göstermesinin, söz konusu araştırmaların yapıldığı örneklem gruplarının özelliklerinin ve daha genel bir bakış açısıyla dört ülkenin örgüt kültürlerinin ve çalışma iklimlerinin farklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

TCI için en yüksek varyansı açıklayan (% 39.86) Faktör 1 (*Ekip Vizyonu*), 8 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu sekiz madde Ekip üyelerinin işletmenin ve ekibin amaç ve hedeflerini iyi bildiklerini ortaya koymaktadır. Faktör 2 (*Katılımcılık ve Güven Ortamı*) varyansın % 7.13’ünü açıklayıp 6 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler Ekip üyelerinin bir birlerine olan bağlılıklarını, fikir alışverişlerinde birbirlerinden etkilendiklerini ve yaptıkları hataları sorgulaya bildiklerini ve en önemlisi ekibin en yüksek performansı sağlaması açısından ekip üyelerinin birbirlerinden en iyi derecede

etkilendiklerini göstermektedir. Faktör 3 (*Göreve yönelme*) varyansın %7.11'ini açıklayıp 5 maddeyi içermektedir. Bu maddeler ekibin birbirleri olan etkileşiminin ve alışma sürecinin ne kadar kuvvetli olduğunu ve de ekip üyelerinin birliktelik ruhunun ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. Faktör 4 (*Amaçlardan Beklenen Fayda*) varyansın %5.31'ini açıklayıp 3 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler gerek ekip gerek örgüt gerekse toplum açısından ekiplerin amaçlarını gayet iyi bildiğini ve amaçlara ulaşmak açısından ne derecede başarılı olduklarını göstermektedir. Faktör analizi sonuçları Anderson ve West (1996) araştırmaları sonucunda ortaya çıkan faktörlerden (Faktör 1: Ekip Vizyonu, Faktör 2: Yenilikçiliğe olan destek Faktör 3: Katılımcılık ve Güven Ortamı ve Faktör 4: Göreve Yönelme) Yenilikçiliğe Olan Destek faktörüne ait maddelerin bir arada yada diğer faktörlerde pek ortaya çıkmadığını göstermektedir. Bu faktörün belirlenememesi ve diğer faktörler içinde yer almaması Hazır Kurulu ekiplerde yeniliğe olan desteğin pekte olmadığını göstermektedir. Bunun da sebebinin hazır kurulu ekiplerde çalışan personelin birbirlerini yakından tanımaları, kapalı bir grup özelliği taşımaları ve dışarıdan gelen önerilere, fikirlere, yeniliklere açık olmamalarıdır.

Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) kat sayıları Cronbach alpha ile hesaplanıp Tablo V.2 de sunulmuştur. Bu katsayılar ,7653 ve ,8784 arasında olup faktörlerin iç tutarlılıklarını sağladıklarını göstermektedir. Diğer yandan Faktör analizi ve bağımlı değişkenlere verilen cevaplara baktığımızda Faktör 1 (*Ekip Vizyonu*)'in ortalamasının 3,68, Faktör 2 (*Katılımcılık ve Güven Ortamı*)'nin ortalamasının 3,70, Faktör 3 (*Göreve yönelme*)'ün ortalamasının 3,91, Faktör 4 (*Amaçlardan Beklenen Fayda*)'ün ortalamasının 4,03 ve bağımlı değişkenler olarak Ekipte kalma niyetinin 3,88, Yakın bir arkadaşına ekibe girmeyi tavsiye etme 3,60 ve Ekipten memnuniyet 3,84 ortalaması, ve ekiplerin bu faktörlerden olumlu etkilendiğini bize göstermektedir.

Tablo IV.2. Ekip İklimi Envanteri (TCI)'nin Boyutları

Faktörler	Faktör yükleri	Eigen değer	Açıklanan varyans	Cronbach alpha
<i>Faktör 1 Ekip Vizyonu</i>		8,77	39,86	,8784
32, Ekibin amaçlarını ne kadar yararlı ve uygun görüyorsunuz?	,771			
31, Ekip hedefleriniz size ne kadar açık ve belirgin geliyor?	,758			
35, Sizce ekibin amaçları, ekibin diğer üyeleri tarafından ne kadar anlaşılmalıdır?	,751			
36, Sizce ekip amacına gerçekte ne kadar ulaşabiliyor?	,708			
6, Ekipte yeni fikirlerin geliştirilebilmesi için gereken zamanı ayırırız.	,664			
34, Sizce ekibin diğer üyeleri ekibin amaçlarını ne ölçüde kabul ediyorlar?	,651			
33, Ekibin amaçlarına ne kadar katılıyorsunuz?	,555			
24, Bu ekip daima yeni çözümlere ulaşma yönünde hareket eder.	,522			
<i>Faktör 2 Katılımcılık ve Güven Ortamı</i>		1,57	7,13	,8168
43, Siz ve ekip arkadaşlarımız işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirinizi izleyip yönlendiriyor musunuz?	,721			
42, Ekip arkadaşlarımız yapabileceğinizin en iyisini yapmak için size faydalı fikirler verip gerekli yardımı sağlıyorlar mı?	,716			
45, Ekibiniz, en iyi sonuca ulaşmak için yapılan işin olası zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirebilir mi?	,710			
46, En iyi sonucu elde edebilmek için ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler mi?	,658			
5, Birbirimizle düzenli aralıklarla temas kurarız.	,547			
47, Ekip üyelerinde, ekibin en yüksek performansı sağlamsı için gerçek bir istek var mı?	,459			
<i>Faktör 3 Göreve Yönelme</i>		1,56	7,10	,7653
16, Ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar ederler.	,755			
13, Hepimiz “bu işin içinde beraberiz” tutumuna sahibiz.	,752			
15, Ekip kendi alanında diğer ekiplerden çok daha iyidir.	,662			
4, Ekip daima yapabileceğinin en iyisini yapar.	,580			
14, Birbirimizle sık sık etkileşim içinde oluruz.	,521			
<i>Faktör 4 Amaçlardan Beklenen Fayda</i>		1,17	5,31	,7754
39, Ekibin amacına ulaşmasının sizce genel olarak topluma ne derece yararı vardır?	,846			
38, Ekibin amacına ulaşmasının sizce örgüte ne derece yararı vardır?	,714			
37, Ekibin amacına ulaşmasının size ne derecede yararı vardır?	,601			
		Açıklanan Toplam Varyans (59,40)		

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .889.

Bartlett's Test of Sphericity: $p < .000$ (Chi-Square 1252.63, $df = 231$)

IV.3. Ekip İklimi Envanteri Faktör Boyutları ve Ekip Çalışanlarının Ekipte Kalma Niyetleri, Ekipten Memnuniyetleri ve Yakın Bir Arkadaşına Ekibe Girmesini Tavsiye Etme Eğilimlerinin Değişkenlere Göre Farklılıkları

Örneklemdaki ekipler arasında (cinsiyet, medeni durum gibi) faktör boyutları ve ekip çalışanlarının ekipte kalma niyetleri, ekipten memnuniyetleri ve yakın bir arkadaşına ekibe girmesini tavsiye etme eğilimleri açısından farklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için varyans analizi (One-Way Anova) ve t-test kullanılmıştır. T-testi sonucu cinsiyet ve medeni durum açısından bağımlı değişkenler ve Ekip İklimi faktör ortalamaları açısından bir fark bulunamamıştır ($p>,05$). Yapılan varyans analizi sonucu ekip çalışanlarının eğitim seviyeleri (ilköğretim, lise, üniversite) açısından bağımlı değişkenler ve Ekip İklimi faktör ortalamaları açısından bir fark bulunamamıştır ($p>,05$). Çalışılan departmana göre ekip sayısı az olduğundan çalışılan bölüm ve bağımlı değişkenler ve Ekip İklimi faktör ortalamaları açısından farklar olup-olmadığı için anova analizi yapılmamıştır.

IV.4. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar

Tablo IV.3 bu çalışmada ölçülen sürekli değişkenlerle ilgili ortalama, standart hata ve değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneklemdaki ekip çalışanlarının yaş ortalaması yaklaşık 25, Ekipteki personelin ekip lideri ile çalışma sürelerinin ortalamaları 19 ay, İşletmede çalışılan süre ortalaması 19 ay, işletmede ekiplerin bir haftada çalıştıkları süre ortalama 58 saat ve ekiplerde çalışan kişi sayısı ortalama 20 kişidir.

Ekip Vizyonu ($x = 3,7$; $t = 10,95$, $p<01$), Katılımcılık ve Güven Ortamı ($x = 3,7$; $t = 10,55$, $p<01$), Göreve Yönelme ($x = 3,9$; $t = 15,40$, $p<01$), Amaçlardan Beklenen Fayda ($x = 4$; $t = 14,72$, $p<01$), Ekipte Kalma Niyeti ($x = 3,8$; $t = 11,47$, $p<01$) Ekipten Memnuniyet ($x = 3,8$; $t = -5,58$; $p<01$) ve Ekibi Arkadaşına Tavsiye Etme ($x = 3,6$; $t = 9,83$) faktörlerinin

Tablo IV.3 Sürekli Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyonlar

	x	SH	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Yaş	24,8	,47	1	,43	,42	-,15	,06	,07	,01	,13	-,03	,07	-,09	,05
2. Liderle çalışma süresi	19,4	2,1		1	,91	-,06	,27	,23	,13	,21	,08	,13	-,07	,16
3. İşletmede çalışılan süre	19,5	2,1			1	-,13	,26	,12	,05	,13	,05	,05	-,07	,09
4. İşletmede çalışılan saat	58,6	1,3				1	,04	-,13	-,11	-,02	,04	-,10	,10	-,05
5. Ekipte çalışan kişi sayısı	19,8	,92					1	,21	,08	,25	,07	,16	-,10	,15
6 Ekip vizyonu	3,7	,73						1	,64	,57	,52	,71	-,28	,53
7. Katılımcılık ve güven ortamı	3,7	,81							1	,49	,55	,55	-,15	,49
8. Göreve yönelme	3,9	,72								1	,41	,65	-,30	,57
9. Amaçlardan beklenen fayda	4,0	,86									1	,42	-,19	,30
10. Ekipte kalma niyeti	3,8	,97										1	-,28	,73
11. Ekipten memnuniyet	3,8	1,3											1	-,25
12. Ekibi arkadaşına tavsiye etme	3,6	1,3												1

Değişkenler arasındaki >.22 korelasyonlar 0.01, >.18 ise 0.05 düzeyinde anlamlıdır

beşli Likert ölçeğindeki ortalama değer olan 3'den anlamlı olarak büyük olması örneklemdaki ekip çalışanlarının Ekip İklimi Envanterinin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutları ekip olarak benimsediklerini (katılıyorum) göstermektedir. Öte yandan faktörler içinde Amaçlardan Beklenen Fayda faktörünün en yüksek değerde olması ekip çalışanlarının bu faktörü daha çok benimsediklerini, ekipçe hissettiklerini göstermektedir. Buda ekibin amacının topluma, örgüte yararlı bir ekip olma eğiliminde olduğunu bize

göstermektedir. Anderson ve West'in (1998) araştırmalarında Ekip İklimi faktör analizi sonucunda Katılımcılık ve Güven Ortamı en yüksek değer olarak ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın sebebi de Anderson ve West'in çalışmalarını farklı ekiplerde uygulamasından kaynaklıdır. Bu çalışmada sadece hazır kurulu ekipler yer almaktadır.

Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasındaki bire-bir ilişkileri açıklaması açısından önemlidir. Regresyon analizinde bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni açıklarken birbirleriyle ilişki (etkileşim) içinde olduğundan, korelasyon analizine bakılarak her bir sürekli değişkenin birbirleriyle olan ilişkisi görülebilir. Değişkenler arasındaki korelasyonlara bakıldığında Liderle çalışma süresi arttıka ekip üyelerinin göreve yönelme ($r = ,21, p < ,05$) ve ekip vizyonlarında ($r = ,23, p < ,01$) olumlu bir gelişme yaşadıkları gözlenmektedir. TCI faktörleri arasındaki korelasyonlar $-,15$ ile $,71$ arasında değişmektedir.

Ekip İklimi Ölçeği faktörleri ile bağımlı değişkenlerin korelasyonlarına baktığımızda Ekip Vizyonu boyutunun ekipte kalma niyeti ($r = ,71, p < ,01$) ve Ekibi arkadaşına tavsiye etme ($r = ,53, p < ,01$) eğilimleriyle, Katılımcılık ve Güven Ortamı boyutunun ekipte kalma niyeti ($r = ,55, p < ,01$) ve Ekibi arkadaşına tavsiye etme ($r = ,49, p < ,01$) eğilimleriyle, Göreve Yönelme boyutunun ekipte kalma niyeti ($r = ,65, p < ,01$) ve Ekibi arkadaşına tavsiye etme ($r = ,57, p < ,01$) eğilimleriyle ve son olarak Amaçlardan beklenen fayda boyutuna baktığımızda ekipte kalma niyeti ($r = ,42, p < ,01$) ve Ekibi arkadaşına tavsiye etme ($r = ,30, p < ,01$) eğilimleriyle TCI faktörlerinin anlamlı pozitif ilişki içinde olduğu gözükmektedir.

IV.5. Regresyon Analizi

Yaghobi (1998) araştırmasında Anderson ve West'in (1996) ortaya koyduğu Ekip İklimi Envanteri'nin Türkiye'de uygulanabilirliğini ve Araştırmasında ortaya çıkan faktör boyutlarının ekip çalışanlarının ekibe bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Yaptığı çalışmanın sonucu yenilikçi ekip ortamına sahip kişilerin organizasyonlarını tanımada daha gönüllü olduklarını ve organizasyonlarına daha bağlı olduklarını göstermiştir.

Bu çalışmada Demografik değişkenlerin ve Ekip İklimi Ölçeği boyutlarının Ekipte Kalma Niyeti, Ekipten Memnuniyet ve Ekibi Arkadaşına Tavsiye Etme eğilimlerine etkisini ortaya çıkarmak için regresyon analizi kullanılmıştır. Sırasıyla Bağımlı değişkenlere baktığımızda Tablo IV.4'ten de görülebileceği gibi demografik değişkenlerin ekip çalışanlarının gelecekte bu ekipte çalışma eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmamıştır. ($F=1,220$, $p>,05$).

Tablo IV.4 Demografik Değişkenler ve Ekip İklimi Envanteri Faktörlerinin Ekip Çalışanlarının Gelecekte Bu Ekipte Çalışma İsteklerine Etkilerinin Regresyon Analizi

	Beta	R²	R² değişim	F-test
Demografik değişkenler		,01	,06	1,220
Yaş	,03			
Liderle çalışma süresi	,52			
İşletmede çalışılan süre	-,51			
İşletmede çalışılan saat	-,09			
Ekipte çalışan kişi sayısı	,15			
TCI faktörleri		,57	,55	32,500*
Ekip vizyonu	,31*			
Katılımcılık ve güven ortamı	,05			
Göreve yönelme	,47*			
Amaçlardan beklenen fayda	,14			

* $p<,01$

Ekip İklimi Ölçeği faktörleri ekip çalışanlarının gelecekte bu ekipte çalışma eğilimlerini % 55 oranında açıklamıştır. ($F= 32,500, p<,01$). Ekip Vizyonu (Beta = ,31, $p<,01$) ve Göreve Yönelme (Beta = ,47, $p<,01$) ekip çalışanlarının gelecekte bu ekipte çalışma eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmuştur. Ekip Vizyonu ve Göreve Yönelme Faktörlerinin ekip çalışanlarının gelecekte bu ekipte çalışma eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olması ekibin amaçlarını yararlı ve uygun görmelerinden, ekip hedeflerinin açık ve belirgin olmasından, ekibin amaçlarının ekibin diğer üyeleri tarafından anlaşılmasından ve ekipte yeni fikirlerin geliştirilebilmesi için gereken zamanı ayrılmasından, ekibin amaçlarına katılımın tam olarak sağlanmasından, ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar etmelerinden, Ekibin diğer ekiplerden daha iyi olması fikrinden, Ekip daima en iyisini yapar fikrinden ve son olarak ekibin birbirleri ile sık sık etkileşim içinde olmalarından kaynaklıdır.

Demografik değişkenler ve Ekip İklimi Envanteri (TCI) faktörlerinin ekip çalışanlarının çalıştığı ekipten memnuniyetlerine etkilerinin regreasyon analizine baktığımızda Tablo IV.5'ten de görülebileceği gibi demografik değişkenlerin ekip çalışanlarının çalıştığı ekipten memnuniyet eğilimleri üzerinde anlamlı bir etki olmamıştır ($F = 1,202, p>,05$).

Ekip İklimi faktörleri ekip çalışanlarının çalıştığı ekipten memnuniyet eğilimlerini % 35 oranında açıklamıştır. ($F= 13,780, p<,01$). Katılımcılık ve güven ortamı (Beta = ,32, $p<,01$) ve Göreve Yönelme (Beta = ,38, $p<,01$) ekip çalışanlarının çalıştığı ekipten memnuniyet eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmuştur. Katılımcılık ve Güven Ortamı ve Göreve Yönelme Faktörlerinin ekip çalışanlarının çalıştığı ekipten memnuniyet eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olması ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar etmelerinden, ekibin diğer ekiplerden daha iyi olması fikrinden, ekip daima en iyisini yapar

fikrinden, ekibin birbirleri ile sık sık etkileşim içinde olmalarından, ekip üyelerinin ekip arkadaşlarını işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirlerini yönlendirmelerinden, ekip üyelerinin ekip arkadaşlarına yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için faydalı fikirler verip gerekli yardımı sağlamalarından, Ekip üyelerinin en iyi sonuca ulaşmak için yapılan işin olası zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirebilmelerinden, En iyi sonucu elde edebilmek için ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretmelerinden, Birbirleri ile düzenli aralıklarla temas kurmalarından ve son olarak ekip üyelerinde, ekibin en yüksek performansı sağlamsı için gerçek bir isteğin olmasından kaynaklıdır.

Tablo IV.5 Demografik Değişkenler ve Ekip İklimi Envanteri Faktörlerinin Ekip Çalışanlarının Çalıştığı Ekipten Memnuniyetlerine Etkilerinin Regresyon Analizi

	Beta	R²	R² değişim	F-test
Demografik değişkenler		,01	,06	1,202
Yaş	,01			
Liderle çalışma süresi	,54			
İşletmede çalışılan süre	-,49			
İşletmede çalışılan saat	-,02			
Ekipte çalışan kişi sayısı	,14			
TCI faktörleri		,35	,35	13,780*
Ekip vizyonu	,11			
Katılımcılık ve güven ortamı	,32*			
Göreve yönelme	,38*			
Amaçlardan beklenen fayda	-,10			

* p<.01

Son olarak Demografik değişkenler ve Ekip İklimi Envanteri faktörlerinin ekip çalışanlarının yakın arkadaşlarına ekibe girmeyi tavsiye etme eğilimlerine etkilerinin regresyon analizine baktığımızda Tablo IV.6'dan da görülebileceği gibi demografik

değişkenlerin ekip çalışanlarının yakın arkadaşlarına ekibe girmeyi tavsiye etme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etki olmamıştır ($F = 1,202, p > ,05$).

Tablo IV.6 Demografik değişkenler ve Ekip İklimi Envanteri (TCI) Faktörlerinin Ekip Çalışanlarının Yakın Arkadaşlarına Ekibe Girmeyi Tavsiye Etme Eğilimlerine Etkilerinin Regresyon Analizi

	Beta	R²	R² değişim	F-test
Demografik değişkenler		,01	,06	1,202
Yaş	-,08			
Liderle çalışma süresi	-,09			
İşletmede çalışılan süre	-,02			
İşletmede çalışılan saat	,12			
Ekipte çalışan kişi sayısı	-,08			
TCI faktörleri		,14	,16	4,666
Ekip vizyonu	-,04			
Katılımcılık ve güven ortamı	,07			
Göreve yönelme	,36*			
Amaçlardan beklenen fayda	-,15			

* $p < ,01$

Ekip İklimi faktörleri ekip çalışanlarının yakın arkadaşlarına ekibe girmeyi tavsiye etme eğilimlerini % 16 oranında açıklamıştır. ($F = 4,666, p < ,01$). Göreve Yönelme (Beta = ,36, $p < ,01$) ekip çalışanlarının yakın arkadaşlarına ekibe girmeyi tavsiye etme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmuştur. Göreve Yönelme Faktörünün ekip çalışanlarının yakın arkadaşlarına ekibe girmeyi tavsiye etme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olması ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar etmelerinden, Ekibin diğer ekiplerden daha iyi olması fikrinden, Ekip daima en iyisini yapar fikrinden ve son olarak ekibin birbirleri ile sık sık etkileşim içinde olmalarından kaynaklıdır.

V. BÖLÜM

SONUÇ

Bu çalışma (1) Ekip İklimi Envanteri (TCI) kullanılarak Hazır kurulu (hemşeri, tanıdık) ekiplerde ekip iklimi boyutlarının belirlenmesi ve (2) iklim boyutlarının ekip üyelerinin ekipten memnuniyeti, ekibi arkadaşlarına tavsiye etme niyeti ve ekip üyelerinin ekip içinde kalma isteklerine etkilerini saptamak amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın önemli bulgularından birisi Ekip İklimi Envanteri'nin bu çalışmada bulunan faktör yapısı, West ve Anderson (1996) çalışmasındaki ve Ekip İklimi Envanteri'nin Türkçe'ye çevrilmiş ve uyarlanmış versiyonu Yaghoobi (1998) faktör yapılarıyla benzerlik göstermekle birlikte farklılıklarının da olduğudur. Anderson ve West'in (1996) 4 faktör yapısından, Yenilikçiliğe Olan Destek faktörünün hazır kurulu ekiplerde yer almadığı gözlenmiştir. Bu araştırmada Anderson ve West'in(1996) 4 faktör yapısında Yenilikçiliğe Olan Destek faktörü yerine Amaçlardan Beklenen Fayda faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Ekip İklimi Envanteri'nin çeşitli versiyonlarının faktör sayısı ve içeriği açısından farklılık göstermesinin, söz konusu araştırmaların yapıldığı örneklem gruplarının özelliklerinin ve daha genel bir bakış açısıyla araştırmaya konu olan ülkenin örgüt kültürlerinin ve çalışma iklimlerinin farklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Dahada spesifik düşününce olursak bu sonucun, ortaya çıkmasının sebebinin hazır kurulu ekiplerin oluşumundan, ekip üyelerinin birbirlerini iyi tanımalarından ve belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Araştırma kapsamında hazır kurulu ekiplerden elde edilen verilerin faktör analizi sonucunda ekip iklimi boyutunun güvenilirliğinin yüksek değerlerde çıkması Anderson ve West (1996) tarafından 1994 yılında geliştirilen ve Yaghoobi (1998) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Ekip İklimi Envanteri"nin güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılacağını ortaya koymuştur. Bu sonuçtan hareketle ekip iklimi

envanterinin otel işletmelerindeki ekip çalışmasına yönelik olarak yapılabilecek başka araştırmalarda da kullanılabilceği düşünölmektedir.

Mevcut araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren ve turizm işletme belgeli oteller ile turistik restoranlarda çalışan hazır kurulu ekipleri ve çalışanlarıdır. Araştırmamıza konu olan Hazır Kurulu Ekipler (Hemşeri, tanıdık ekipleri) tüm işletmelerde bulunamayacağından dolayı bu tür ekiplerin varlığından haberdar olan Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu öğrencileri vasıtasıyla bu ekiplere ulaşıp anket doldurmaları sağlanmıştır. Öğrencilere yaz aylarında çalışmaya gitmeden önce, derslerde çalışmanın amacı ve içeriği anlatılmış ve bu tip ekiplere ulaşıp ulaşamayacakları sorulmuş, veri toplamaya yardımcı olabileceklere bir zarf içinde 20’şer anket (gerektiğinde çoğaltmaları söylenmiş) ve çalışmayı ve anketin doldurulma talimatını anlatan üst yazı verilmiştir. Öğrenciler vasıtasıyla ulaşılan 17 işletmenin 25 ekibinden kullanılabilir dönen anket sayısı 158’dir.

Anketin uygulanacağı işletme belirlemesi yapılırken yaz aylarında turizm işletmelerinde çalışan turizm eğitimi alan üniversite öğrencilerine, otel ve restoran işletmelerinde, tanıdıklıktan veya hemşerilikten dolayı bir lider etrafında bir araya gelen Hazır Kurulu (hemşeri, tanıdık) ekiplerde, ekip üyeleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçladığımızı ve çalıştıkları otel veya restoran işletmesinde veya çevrelerindeki diğer turizm işletmelerinde böyle “Hemşeri Ekibi” “Bolulular Veya Bursalılar” türünden ekiplere ulaşıp Ekip Üyelerine anketi doldurabilecek öğrencilere 20 adet anket zarflarda teslim edilmiştir. Çalışacakları işletmelerde veya çevrelerinde böyle ekip olduğunu ve araştırmaya katkıda bulunacaklarını belirten öğrencilere yaklaşık 340 adet anket verilmiştir. Sezon sonunda okullarına dönen öğrenciler doldurttukları anketleri

araştırmacıya teslim etmişlerdir. Geri dönen toplam 165 anketten 158 tanesi kullanılabilir bulunmuş ve analizlere dahil edilmiştir.

Örneklemedeki ekipler arasında cinsiyet, medeni durum ve eğitim seviyeleri (ilköğretim, lise, üniversite) faktör boyutları ve ekip çalışanlarının ekipte kalma niyetleri, ekipten memnuniyetleri ve yakın bir arkadaşına ekibe girmesini tavsiye etme eğilimleri açısından farklar olup olmadığına bakıldığında bağımlı değişkenler ve Ekip İklimi Faktör Boyutları ortalamaları açısından bir fark bulunamamıştır. Bunun sebebinin de ekip üyelerinin birbirlerini yakından tanımalarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Demografik değişkenlerin ve Ekip İklimi boyutlarının Ekipte Kalma Niyeti, Ekipten Memnuniyet ve Ekibi Arkadaşına Tavsiye Etme Eğilimlerine sırasıyla baktığımızda demografik değişkenlerin ekip çalışanlarının gelecekte bu ekipte çalışma istekleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ve Ekip İklimi faktörlerinden Ekip Vizyonu ve Göreve Yönelme, ekip çalışanlarının gelecekte bu ekipte çalışma isteği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Ekip Vizyonu ve Göreve Yönelme Faktörlerinin ekip çalışanlarının gelecekte bu ekipte çalışma eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olması ekibin amaçlarını yararlı ve uygun görmelerinden, ekip hedeflerinin açık ve belirgin olmasından, ekibin amaçlarının ekibin diğer üyeleri tarafından anlaşılmasından ve ekipte yeni fikirlerin geliştirilebilmesi için gereken zamanı ayrılmasından, ekibin amaçlarına katılımın tam olarak sağlanmasından, ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar etmelerinden, Ekibin diğer ekiplerden daha iyi olması fikrinden, Ekip daima en iyisini yapar fikrinden ve son olarak ekibin birbirleri ile sık sık etkileşim içinde olmalarından kaynaklıdır.

Ekip İklimi faktörlerinden, Katılımcılık ve güven ortamı ve Göreve Yönelme ekip çalışanlarının çalıştığı ekipten memnuniyet eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmuştur.

Katılımcılık ve Güven Ortamı ve Göreve Yönelme Faktörlerinin ekip çalışanlarının çalıştığı ekipten memnuniyet eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olması ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar etmelerinden, ekibin diğer ekiplerden daha iyi olması fikrinden, ekip daima en iyisini yapar fikrinden, ekibin birbirleri ile sık sık etkileşim içinde olmalarından, ekip üyelerinin ekip arkadaşlarını işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirlerini yönlendirmelerinden, ekip üyelerinin ekip arkadaşlarına yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için faydalı fikirler verip gerekli yardımı sağlamalarından, Ekip üyelerinin en iyi sonuca ulaşmak için yapılan işin olası zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirebilmelerinden, En iyi sonucu elde edebilmek için ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirlerinden, Birbirleri ile düzenli aralıklarla temas kurmalarından ve son olarak ekip üyelerinde, ekibin en yüksek performansı sağlamsı için gerçek bir isteğin olmasından kaynaklıdır.

Son olarak ekip çalışanlarının yakın arkadaşlarına ekibe girmeyi tavsiye etme eğilimlerine baktığımızda demografik değişkenlerin ekip çalışanlarının yakın arkadaşlarına ekibe girmeyi tavsiye etme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmamıştır. Ekip İklimi faktörlerinden Göreve Yönelme faktörü ekip çalışanlarının yakın arkadaşlarına ekibe girmeyi tavsiye etme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmuştur. Göreve Yönelme Faktörünün ekip çalışanlarının yakın arkadaşlarına ekibe girmeyi tavsiye etme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olması ekip üyelerinin işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar etmelerinden, Ekibin diğer ekiplerden daha iyi olması fikrinden, Ekip daima en iyisini yapar fikrinden ve son olarak ekibin birbirleri ile sık sık etkileşim içinde olmalarından kaynaklıdır.

Özetle, Hazır kurulu ekipler, işletmeler açısından kısa dönemde vaz geçilmez bir unsur olarak düşünülmektedir. Turizm yatırımları büyük sermaye gerektiren yatırımlar

olduğu için işletme sahipleri yaptıkları yatırımları kısa vade de garantilemek isterler. Bunun içinde işletmenin kısa sürede işletmeye açılması için hazır kurulu ekiplerden faydalanırlar. Bunun neticesinde sistemli yapılanmayı göz ardı ederler. Ancak bunun yanı sıra işletme açısından negatif bir etkiye sahip olduğu da düşünülmektedir. Bunun sebebi de Hazır kurulu ekiplerin kuruluş itibari ile birbirlerini tanıyan ve aynı değer yargılarını taşıyan kişilerden oluşması ve karşılıklı bağımlılık duygusu yoğun ekip olmalarıdır. Bu durum ekip açısından ve iş atmosferi açısından olumlu gözükse de; usta, çırak ilişkisi itibariyle ekip içinde katı bir hiyerarşi söz konusudur. Hazır kurulu ekiplerin işletmede kalıcılığını sağlamak işletme açısından ciddi bir sorundur. İşletmeler bu ekiplerle anlaşamadıkları zaman ekip üyelerinin büyük bir kısmı işlerinden istifa ederler bu da işletmeyi ciddi bir sorunla karşı karşıya bırakır. İşletme ciddi anlamda ekipten ayrılan personelin yerine personel bulmakta zorluk çeker hatta bu sorunla sezonun tam ortasında karşı karşıya kalma durumu işletme için müthiş derecede karşılanması zor bir durumdur. Kısacası bu ekiplerin avantajları ve dezavantajlarını belirlemek ve bu duruma göre ekip amacını belirlemek işletmeler açısından son derece önemlidir.

Ekip çalışmasını yapmak için yapmak ya da yeni bir eğilimmiş gibi gayri ihtiyari bir biçimde yapmak işlemleri tersine döndürecek ve işletmeye zarar verecektir. Turizm işletmelerinin ne kadar esnek bir sektörde iş gördüğünü hesaba katarsak sonuçlarının ne kadar etkili olacağını tahmin etmek çok zor değildir. Ekip çalışması her turizm işletmesi için gereklidir. Ama doğru uygulamak ve sürekli kontrol etmek gerekir. Bunun için ekip çalışmasını uzman kişilerle beraber ve devamlı iletişim halinde yapılması daha faydalı olacaktır. Çalışmanın her bölümünde geri besleme yapılmalıdır.

Ekibin çalışmasının turizm işletmelerindeki avantajlarını veya gerekliliğini hem çalışana, hem ekibe, hem de organizasyona sağladığı fayda açısından bakmak daha yararlı olacaktır.

Turizmde çalışan personelin ekibe dahil olması işin stresini daha az seviyeye indirmesini sağlar. Sorumluluğun paylaşımı da bireyin kendini ekibin bir parçası olarak algılayarak sosyo-duygusal bir rol benimsemesinden dolayı daha fazla tatmin edici olur. Diğer taraftan gerek ekip üyesi olarak gerekse ekip halinde elde edilen iş başarıları tüm organizasyona yansıtılacağından çalışanlar ekip aracılığıyla kendinden fazla söz ettirilir ve ekibin katkılarına daha fazla konsantre olur. Ekibin kavramı, işletme çalışanları ile müşteri gereksinimleri arasında doğrusal bir ilişki kurulmasını ve böylelikle çalışanları müşteri isteklerine odaklanmasında etkili olur. Çalışanların moralini artırır. İşletmedeki çalışanlara stratejik düşünmeyi öğretir. İş sürecinde işe hakim olmayı ve işten kopmamayı sağlar. Ekibin çalışması ile birlikte organizasyondaki çalışanların iş başarıları ile müşteri tatmini arasındaki bağ yeniden formüle edilerek müşteri lehine düzeltilir. Ekibin üyesinin işle ilgili yaratıcılığına olanak sağlar.

Ekibin üyeleri kendi amaçlarının peşine kör bir şekilde düşmek yerine, karşılıklı etkileşim ile hem takımın hem de organizasyonun problemlerinin neler doğru olduğunu kavrayabilir. Ekibin sinerjinin olması etkili ve verimli ekibin çalışmasına katkı sağlar, ekibin çalışmasının bir fonksiyonu olur. Turizm sektörü gibi karmaşık yapıları sektörlerde ekibin bilincine sahip işletmelere sürekli personel sağlama, sorumluluğu paylaşma, sorunlara etkili çözüm bulma gibi kolaylıkları getirir.

Organizasyona ekibin ruhu yerleştirilebilirse olumlu bir atmosfer yaratılır. Organizasyonda çatışmaları ortadan kaldırır. Karar verme sürecinde yararlı sonuçlar elde edilir. Organizasyonun misyon, vizyon, ve çeşitli amaçlara ulaşmasında en kolay ve

sistematik yol ekip çalışmasının yaratılmasıdır. Örgüt içindeki birlikteliği sürekli hale getirir. İşletmelere sürekli karlılık sağlamada bir aşamadır. İşletmelere maliyeti yüksek olan işlemler için kontrol ve ucuz bir yol sağlar. İstihdam, maliyet planlama, yürütme işlemlerinde pratik kazandırır. Örgütün işleri birbirine geçen dişli gibi destekleyici ve güç verici biçimde olur. Rekabet ortamının yüksek olduğu turizm sektöründe rekabet üstünlüğü sağlar. Turizm sektöründe yaratıcılık her zaman olumlu bir özelliktir. Ekip çalışması yaratıcılığa her zaman olanak sağlaması işletmeye ya da örgüte fayda sağlar .

Bu tür avantajlardan dolayı turizm sektöründe ekip çalışması gereklidir ve başarılı bir şekilde yapılmalıdır.

Turizm sektöründe hizmet veren işletmelerin başarılı ekip çalışması için bazı ilkelerin mevcut olması gerekir. Ekibin görevleri ve amaçları açık bir şekilde tespit edilmelidir. Çalışma atmosferi daha az resmi ve rahat olmalıdır. Ekip içindeki tartışmalar yeterli düzeyde ve seviyede olmalıdır. Ekip üyeleri birbirini dinlemelidir. Eleştiriler yıkıcı değil, yapıcı olmalıdır. Ekip içindeki toplantılarda fikir ayrılıkları ve fikir çatışmaları normal karşılanmalı ve tolerans gösterilmelidir. Ekip üyeleri birbirinin duygularını da anlamalıdır. Liderlik etkili ama esnek yapıda olmalıdır. Özellikle turizm gibi sektörlerdeki işletmelerde bu çok önemlidir. Ekip üyeleri faaliyetlerini devamlı gözden geçirmelidir. Kurallar ve normlar tespit edilip uygulanmalıdır. İşbirliği ve birliktelik sağlanmalıdır. Sinerji yaratılmalıdır. Ekip üyelerine verilen görev ve sorumluluklar açık olmalıdır. Ekip üyelerinin kapasitelerinin üstünde veya altında görev vermek ekibi olumsuz etkilemektedir. Buna daha çok dikkat edilmelidir. Ekip üyelerinin ne yapacaklarını iyi bilmesi gerekir. Turizm işletmelerinde yönetim bu fonksiyonu belirtmelidir. Yapılacak herhangi bir uygulama hatası işletmenin hassas ortamda kötü sonuçlarla karşılaşmasına neden olacaktır. Ekibin çalışma ortamında ne gibi ihtiyaçlara gerek duyacağı belirtilmeli ve sağlanmalıdır.

Ekip çalışmasında bazı işler bireysel olarak bazı işler de ekip halinde yapılmaktadır. Bu gibi işlerin niteliği belirtilmelidir. Hangi kişi veya kişiler tarafından gerçekleştirileceği tespit edilmelidir. Ekip üyelerine yaratıcılıkları için fırsatlar sağlanmalıdır. Turizm sektöründe müşteri memnuniyeti çoğu işletmenin misyonu arasındadır. Müşteriye yapılan her hizmet müşteri karşısında işletmeyi temsil edeceğinden, üyelerin davranışları sınırlı ama esnek olarak yapılandırılmalıdır. Karar verme sürecinin iyi tanımlanması gerekir. Ekip arasında açık etkili bir iletişim şarttır. Bilimsel yaklaşımlar turizm işletmelerinde mutlaka kullanılmalıdır. Problem çözme ve karar verme işlemlerinde bilimsel verilerin kullanılması ve analizlerde istatistik araçlarından faydalanılması gerekir. Ortak vizyon ve misyon olmalıdır. Karşılıklı güven ve toplam katılım sağlanmalıdır. İşbirliği ve uzmanlaşma şarttır. bunların yanında etkin liderlik gerekir. Ekipte paylaşılan ve benimsenen liderliğin olması gerekir. Sinerjinin sağlanması gerekir. "Biz" düşünce biçiminin benimsenmesi ve uygulanması gerekir. Ekip üyeleri arasında karşılıklı etkileşim ortamının yaratılması gerekir. Tüm bu girdiler tek tek ele alınmalıdır. Daha sonra her bir girdinin gücü ve birbirine etkisi ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.

Ekip çalışmalarında asıl aşama tüm bu girdileri iyi koordine edilmesidir. Ayrıca kontrol ve süreklilik şarttır. Yukarıda belirtilen tüm girdiler, turizm işletmesindeki ekip ve ekip liderine açık şekilde belirtilmeli ve önemi tanımlanmalıdır. Bu girdiler süreç aşamasında planlanmalıdır. Turizm işletmeleri rekabetin yoğun olduğu, çevrenin devamlı yeniliklere açık olduğu ve esnek bir sektörde hizmet verirler. Dolayısı ile ekip çalışmasını tam anlamıyla yerine getiren işletmeler daha etkin, verimli ve karlılığı sürekli hale gelmiş olacaktır. Bu süreç içinde ekip üyeleri çeşitli nedenlerden dolayı sorunlarla karşılaşacaktır. Bu sorunları çözmeye işleminde açık iletişim ve yardımlaşma önem taşır. Aynı zamanda karar verme süreci bu aşamada ekibin başarı boyutunu etkileyecektir. Sinerji kavramı

süreçte önemli rol oynamaktadır. Sinerjiyi sürekli hale getirmek için ekip lideri ve üyeleri gayret etmelidirler. Turizm işletmeleri maliyetleri düşürerek, planlanan karlılık ile gerçekleşen karlılık arasında açıklığı ortadan kaldırmak için ekip çalışmasının potansiyelinden yararlanmalıdır. Sorumluluk dağıtımını yaparak, sorumluluğun nasıl kullanıldığının sürekli kontrol edilmesi gerekir. Etkin ve başarılı ekipler, turizm işletmelerinde hem yönetime hem de ekip bazında herkese olumlu sonuç sağlar. Turizm sektöründe stres devamlı artan ve ortamı geren bir yapıdadır. Başarılı ekiplerin aslında ekip çalışması süresince önünü kestiği olgu strestir. Stresten uzak olan ekipler daha az sorunla karşılaşmışlardır. Böylelikle zaman kaybı ve yıpranma daha az olmuştur. Bu aşamada yine üyeler arası güven ve samimiyet korunmalıdır. İşin vereceği bıkkınlık veya rehavet iyi başlanmış işi kötü sonuçlara itebilir. Birliktelik duygusu hatırlatılmalıdır. Ortak amaç , misyon ve vizyon tekrar gündeme getirilmelidir. Ekip lideri üyeler arasında sonra doğabilecek sorunların önünü kesmelidir. Üyelere yaratıcılıklarını sergileyecekleri olanaklar sağlamalıdır. Turizm sektöründe hizmetin soyut özelliği ile ekiplerin çalışması arasında iyi bir bağlantı vardır. Aslında yapılan her ekip çalışması sunulan soyut özellikteki hizmetin müşteri zihnindeki yerini belirler. Onun için yapılan ekip çalışması aslında sunulan hizmetin bir yansımasıdır. Turizm sektörünün çeşitli bölümlerinde farklı yapıda ekipler oluşturulmalıdır. Bu süreç içinde ekip çalışması belirlenen amaç kapsamında bir anlayış, felsefe ve yaklaşım olarak benimsenmesi ve yaygınlaştırılması gerekir. İşletme içindeki farklı yapıları ekipler iyi koordine edilmelidir. Süreçte meydana gelecek sorunları ve çatışmaları ılımlı karşılamalı ve çözüm yolları saptanmalıdır. Devamlı geri besleme ile doğacak sorunlara meydan vermemek ekibin gücünü ve hızını kesemeyecektir. Ayrıca ekip içinde eğitim ve ekip üyelerinin gelişimi takip edilmeli ve performansları başlangıçtaki durumları ile karşılaştırılmalıdır. Değişen ve gelişen durumlar

hemen tespit edilmelidir. Ekip içinde toplantılar düzenlenmelidir. Başlangıçtaki hedeften sapmamaya dikkat edilmelidir. Uzman yardımı gerekirse alınmalıdır. Turizm işletmelerinin bu süreci önceden hesap ederek işe başlaması gerekir. Sezon ortasında veya başında hızlı ve ciddiyetsiz içinde oluşturulan ekip işletmeyi hedeflerine ulaştırmadığı gibi işletmeye zarar verecektir. Bu süreçte aslında girdilerin kontrolü , denetimi, uygulanması ve gerekli yerlerde müdahale etme konularına değinilmiştir.

Ekip çalışması sonucunda ekip üyeleri yapılan işle ilgili deneyime, beceriye ve yeni bilgiye sahip olacaktır. Böylelikle yapılan çalışma ile ilgili uzmanlığa gidebilecektir. Öğrenme tüm üyelere olumlu bir şekilde yansiyacaktır. Bilgi paylaşımı ve yeni işlemler öğrenme hem ekibe hem de üyelere artı bir değerdir. Ekip üyeleri bu bölümde yüksek bir motivasyon ve tatmin içinde olacaktır. İşi başarmanın vermiş olduğu haz ekip üyelerini diğer işleri başarmada motive edici unsur olacaktır. Ekip üyelerinin ve işletmenin verimliliği artacaktır. Ekip üyelerinin işletmeye bağlılığı sağlanacaktır. Turizm işletmelerinde kolay bulunan ama sürekli hale getirilemeyen ekipler düşünüldüğünde ekibin ve üyelerin işletmeye bağlılığı bir çok maliyeti azaltacaktır. Zamanı daha ekonomik kullanmayı sağlayacaktır. Ekip yüksek bir performansla diğer işlere yönelecektir. Çalışma sonunda iş başarımı iş görenin motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını güçlendirirken, işletme düzeyinde verimliliği, kaliteyi ve karlılığı arttırmaktadır. Toplam kalite yönetiminde ekip çalışması işletmeye yarar sağlayacaktır. Böylelikle bir öneri sistemi oluşmasını sağlayacaktır. Sürekli iyileştirmeyi gerektiren olaylarda ekibin başarılı çalışması işletmeye yarar sağlar. Ödüllendirme şekli de burada önem kazanır. Toplantılarda yapılan kutlama veya söylenen onur verici bir söz ekip üyelerine olumlu bir şekilde yansiyacaktır. Ekip ve birey bazında hedeflere ulaşıldığında başarılı ekip çalışması

yapılmış olur. Aynı zamanda işletme belirlediği hedeflerine ulaşıldığı zaman etkili bir ekip çalışması yapılmıştır denilebilir.

Bu çalışmanın sonucu 25 hazır kurulu ekip 158 katılımcı modeliyle sınırlandırılmıştır. Bu araştırma 3 yıldız ve üzeri otellerde uygulanmıştır. Otel müdürleri ve ekip liderleri ile yüz yüze görüşülmüş ve kendilerinden hiçbir etki altında kalmadan olaya tarafsız ve bilgileri doğrultusunda katılmaları istenmiştir. Ekip üyelerinden anketleri tek tek hiçbir etki altında kalmadan doldurmaları istenmiştir.

İleriki çalışmalarda, farklı işletmelerdeki hazır kurulu ekiplerden faydalanarak daha geniş modelli ekip düzeyinde çalışma tekrarı ve yeni işletmelere giden öğrenciler ile bağlantılı olarak Ekip İklimi Ölçeği (Team Climate Inventory)'nin geçerliliği ve Ekip İklimi faktörlerinin ekip üyelerinin ekipten memnuniyeti, ekibi arkadaşlarına tavsiye teme niyeti ve son olarak ekip üyelerinin ekipte kalma isteği üzerinde etkisinin ne boyutta olduğunun araştırılması amaçlanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adams, J.D.(1988). “ *The Role Of The Creative Outlook In Team Building.*”
Virginia:Institute for Applied Behavioral Science University Associates,Inc.
- Agrell, A., and Gustafson, R., (1994). “The Team Climate Inventory (TCI) and Group
Innovation: a Psychometric test on a Swedish sample of Work Groups.” *Journal of
Occupational Psychology*, 67, 143-151.
- Anderson, Neil, R. ve West, Michael, A. (1992). “Innovation, cultural values and the
management of change in British hospitals” *Work and Stress*, 1, 239-310.
- Anderson, N. R., ve West, M. A., (1994). *The Team Climate Inventory: manual and user’s
guide.* Windsor, England: ASE / NFER – Nelson Pres.
- Anderson, Neil, R. Ve West, Michael, A. (1996a). “The team climate Inventory:
Development Of The TCI and Its Applications in Teambuilding for
Innovativeness” *European and Journal of work and Organizational Psychology*, 5
(1), 53-66.
- Anderson, Neil, R. ve West, Michael, A. (1996b). “Innovation in Top Management
Teams” *Journal of Applied Psychology*, 6, 680-693.
- Anderson, Neil, R. ve West, Michael, A. (1998). “Measuring Climate for Work Group
Innovation: Development and Validation of The Team Climate Inventory” *Journal
of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Aktan,C.C.(1999)“2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri”, Sinerjik Yönetim:TÜGİAD
Yayını.

- Arslan, Ş. Cengiz (2004) “Otel İşletmelerinde Ekip Çalışması ve Önemi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesindeki Uygulamalar” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik (3. Baskı)*. İstanbul. Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2004). *Değer Katan Ekip Çalışması: Ekip Üyesinin El Kitabı*. İstanbul. Remzi Kitabevi.
- Bartel, Kathryn N. ve Martin, David, C. (1991). *Management*. New York Mc Graw Hill.
- Bennis,W.(1990). “*Team Building Must Be and Mustn't Be*”. Training Magazine. (May), 34-41.
- Berger, F. ve Vanger,R. (1986).“*Building Your Hospitality Team.*” The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 82-90.
- Busseri, M.A. ve Palmer J.M.(1999). “*Improving teamwork: the effect of self-asesment on construction design teams*”.*Building Teams*.Elsevier Science.London.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., ve Higgs A. C. (1993). “Relations between Work Group Characteristics and Efectiveness: Implications for designing effective Work Groups” *Personel Psychology*, 46, 823-850.
- Cohen, S.G. ve Bailey, D. E., (1997). “What Makes Teams Work: group effectiveness Research from the Shop Flor to the Execetuve suite” *Journal of Management*, 3, 239-290.
- Çetin, Canan, Akın, Besim ve Erol, Vedat (201). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Daft, Richard L. (1994). *Management*. New York. Dryren Pres.
- Daft, Richard L.(1994).*Teamwork in Organizations*. The Dryden Press.

- Dengiz, G. Murat (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara. Akademyplus Yayınevi.
- Donnellon, Anne (1998). *Takım Dili* (Çev. Osman Akinhay). İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- Efil, İsmail (1999). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul. Alfa Basım Yayım Dağıtım Limited Şirketi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (5.Baskı)*. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fettahlıgil, M. (2004). " *Takım Oluşturma ve Liderlik Senfonisi.* "
- <http://www.danirmed.com/konular/insankaynakları/takımlar.html>.
- Finnigan, J. (1995). *Doğru işe doğru eleman (1. Baskı)*. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Francis, Dave ve Don Young. (1979). " *Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building*. University Associates, Inc., San Diego, California
- Guzzo, Richard A. Ve Salas, Eduardo (1996). *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Fransisci. Joney-Boss Publishers.
- Hart, R.K. ve Mcleod, P.L. (2003). " *Rethinking Team Building in Geographically Dispersed Teams*": One Message at a Time. 31(4). 352-361.
- Hayashi, A.M. (2004). " *Building Better Teams*": Intelligence. Knowledge Management. 45(2), 5.
- Karahisarlı, Fatih (2002) *Ekip Çalışması*, Sızıntı Sayı: 284, 15-17
- Katzenbach, Jon R., (1997). The MYTH of the Top Management Team. *Harvard Business Review*, Nov-Dec., 83-91.
- Katzenbach, Jon R. ve Smith, Douglas K. (1998). *Takımların Bilgeliği* (Çev. Nejat Muallimoğlu). İstanbul. Epsilon Yayıncılık.

- Keçecioğlu, Tamer (2000). *Takım Oluşturmak. İstanbul*. Alfa Basım Yayım Dağıtım Limited Şirketi.
- Keçecioğlu, Tamer (2002). *Takım Kimyası ve Mimarisi*. İstanbul. Literatür Yayıncılık.
- Kivimaki, M., M., Kuk, Elovainio, G., Thomson, L., Levanto, T. K. Ve Heikkila, A. (1997). “The Team Climate Inventory (TCI)-four or five factors? Testing The structure of TCI in samples of low and high complexity jobs” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 375-389.
- Kirkman, B. L., and Sharpo, D. L., (1997). “The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness” *Academy of Management Review*, 3, 730-757.
- Maddux,R.B.(1999). Takım kurma .İstanbul:Beta Basımevi.
- Miller,A. ve Dess,G.(1992)” *Stratejic Management*””, ided.P.C.M. McGaw- Hill Series in Management.
- Mohrman, Steward (1993). “Integrating Roles and Structure in The Lateral Organizational”. J. R. Golbraith ve E. E. Lawler içinde, *Organizing for the Future* (109-141). San Fransisco: Jossey Bass.
- Özalp, İnan (1998). “İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı.” *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-2, 8-16
- Page,D. ve Donelan,J.G.(2003) “*Team Building Tools for Students*”:Journal of Education for Business.78(3) (January- February)125-128.
- Raiden,A.B.,Dainty,A.R.J. ve Neale,R.H.(2004). “*Current barriers and possible outions to effective Project information an ddeployment within a large construction organisation*” *International Juornal of Project Management*. 22, 309-316.

- Rousseau, D. M., (1988). 'The construction of Climate in Organizational Research.' In Cooper, C. L., and Robertson, I. T., (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chicester Jhon Willy and Sons. Cited in.
- Sanow, E.(2004). "Team Building":Prouet Education Journals. 52(4) .4.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., and Osborn, R. N., (1997). "Teamwork and work group design" *Organizational Behavior*. New York. 6th. Ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Stapleton, S.(1998). "Team Building:Collaborative Practise Issues": Journal of Nurse – Midwifery. 43(1),(January-February) 12-18.
- Straub, Joseph T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme* . İstanbul. Hayat Yayıncılık.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., and Futrell, D. (1990). "Work Teams: Application and effectiveness. *American Psychologist*. 2, 120-133.
- Sweeney, M.(2004). "Team Building":Pruquest Educatinal Journals.37(6) 4-5.
- Şener, Burhan (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara. Detay Yayıncılık
- Weiss, Donald H. (1993). *Başarılı Ekip Oluşturma* (Çev: Erhan Tuksan). İstanbul. Rota Yayınları.
- West, Michael A. (1989). "Role Innovation in The World of Work" *British Journal of Social Psychology*, 8, 305-315.
- Yaghobbi, Abbas (1998). "Measuring Climate For Innovation in Teamwork Adaptation and Validation of Team Climate Inventory (TCI) into Turkish" *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yedievli, Semih ve Ersen, Cem (1997). "Takım Çalışması Sistematiği" *Önce Kalite Dergisi*, 4, 24-37

- Yılmaz, H. (1998). “İşletme yönetiminde takım yaklaşımı ve avantajları”
http://www.Ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm [09 Haziran 2003, WEB].
- Yılmaz, H. (1999).“*Yönetimde sıfır hiyerarşi anlayışının genel stratejileri ve avantajları.*”
Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Mart, 1(1) s. 61-73.
- Zawacki, R.A. ve Lackow, H. (1998).“*Team Building as a Strategy for Time-Baed Competition*”:Information Systems Management.15(3) 36-39.