

**TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN  
TAKIM ÇALIŞMASINA İLİŞKİN  
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK  
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**EMRAH KOPARAN**

Kütahya –2005

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN TAKIM ÇALIŞMASINA  
İLİŞKİN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE  
YÖNELİK BİR UYGULAMA

Danışman

YARD. DOÇ. DR. DERYA ERGUN ÖZLER

Hazırlayan

EMRAH KOPARAN

0391013141

Kütahya - 2005

## KABUL VE ONAY

Emrah KOPARAN'ın hazırladığı “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

.../.../2005

### Tez Jürisi

Yard.Doç.Dr. N.Derya ERGUN ÖZLER (Danışman)

Yard.Doç.Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Yard.Doç.Dr. M.Kemal DEMİRCİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Müdürü  
Prof.Dr. Ahmet KARAASLAN

## **YEMİN METNİ**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2005

**Emrah KOPARAN**

## ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Amasya'nın Gümüşhacıköy ilçesinde doğdu. İlköğrenimini Gümüşhacıköy Işık İlkokulu'nda tamamladıktan sonra, orta öğrenimini aynı ilin Merzifon ilçesindeki Atatürk Ortaokulu'nda ve lise öğrenimini de Merzifon Lisesi'nde bitirdi. 2003 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu ve aynı yıl Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrenimine başladı. 2004-2005 eğitim-öğretim döneminde Ondokuzmayıs Üniversitesi Merzifon Meslek Yüksek Okulu'nda sözleşmeli öğretim görevlisi olarak göreve başladı. Halen bu görevini sürdürmektedir.

## TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN TAKIM ÇALIŞMASINA İLİŞKİN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Emrah KOPARAN

### ÖZET

Günümüz işletmeleri, dünyada hızla değişen ortama ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek amacıyla değişimi yakından takip etmekte ve meydana gelen değişimlere kendilerini adapte etmektedirler. Bu değişimlerin sayısı çok olmasına rağmen bir kaç diğerklerine göre daha önemli ve gözardı edilemez niteliktedir. Önemi gereği takım çalışmasında bu değişimlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün hemen hemen bütün işletmelerin misyon ifadelerinde yoğun bir şekilde takım ve takım çalışması kavramlarının yer alması bu yüzdendir. Dünyada büyük bir kabul görmüş ve yoğun bir şekilde uygulanmakta olan toplam kalite yönetiminde olmasa olmaz koşullardan biride takım çalışması uygulamalarıdır.

Son yıllarda takım çalışmasını uygulayan örgütlerin sayısında hızlı bir artış görülmektedir. Ülkemize baktığımızda ise takım ve takım çalışması uygulamaları çok yeni bir kavram olarak algılanmakta ve bu konuda yapılan araştırmalar da dünya ile kıyaslandığında oldukça sınırlı sayıda kalmaktadır. Buradan hareketle bu tez çalışmasında; takım çalışması ile personel performansı arasındaki ilişki, motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörleri ele alınarak araştırılmıştır.

Bu doğrultuda, öncelikle takım çalışması incelenmiştir. Daha sonra, takım çalışmasıyla personel performansı arasındaki ilişkinin açıklanması amacıyla performans, performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları açıklanmış sonrada takım çalışmasının performansa etkisi üzerinde durulmuştur.

Çalışmasının son bölümünde ise, iki ayrı ilaç pazarlama işletmesinde çalışan personele yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçlarının analizi yapılarak, elde edilen bulgular yorumlanmış ve takım çalışmasının performansına etki eden faktörler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

AN APPLICATION ACCORDING TO THE DETERMINATION OF FACTORS  
RELATED TO THE TEAM WORK AND THAT AFFECT TEAM PERFORMANCE

Emrah KOPARAN

**ABSTRACT**

Nowadays existing businesses, in order to keep up with the quick changing environment and competitive conditions in the world and to exist are following the changes closely and adapt themselves to the changes that occur. Although these changes are numerous, only a few of them are more important and in a disclaimable quality. Because of its importance, team work occurs as one of these changes. Due to this fact, today in mission expression of almost all businesses exist team and team work concept intensely. In total quality management that is accepted by the whole world and is applied intensively, one of the vital conditions is the application of team work.

In the recent years, the number of organizations which carry out the team work got higher. In our country, team and team work applications are regarded as a new concept and when the studies that have been done in this subject compared with the ones in the world, it is understood that these studies are in a limited number. Starting from this point, in this study; the relationship between team work and personnel performance, motivation, communication, leadership, adaptation and heterogeneousness factors are explored.

In this directions, firstly team work is examined. After this, in order to explain the relationship between team work and personnel performance management, the concepts performance, performance management and performance evaluation concepts are explained and then the affects of team work on performance are examined detailed.

In the last part of the study, a questionnaire is applied to the personnel who in two different drug marketing businesses. The analysis of the questionnaire results is done, the findings are interpreted and the factors that affect the performance of team work are tried to be detected.

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar .....	xi
ŞEKİLLER .....	xii
TEZ HAKKINDA.....	xiii
GİRİŞ .....	xvii

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TAKIM ÇALIŞMASININ KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI.....	2
1.1.1. Takım Kavramı.....	2
1.1.2. Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar.....	3
1.1.3. Takımların Özellikleri.....	6
1.1.4. Takım Çalışması Amacı ve Önemi.....	9
1.2. TAKIM TÜRLERİ.....	12
1.2.1. Problem Çözme Takımları.....	13
1.2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	16
1.2.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar.....	18
1.2.4. Sanal Takımlar.....	19
1.2.5. Yüksek Performanslı Takımlar .....	20

## İKİNCİ BÖLÜM

### TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ, TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER, TAKIM ÇALIŞMASININ YARARLARI VE TAKIM ÇALIŞMASINDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

2.1. TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ.....	24
2.1.1. Takım Kurma Öncesi Çalışmalar.....	26
2.1.1.1. Takım Kurma Hazırlıkları.....	26
2.1.1.2. Takım Üyelerinin Seçimi.....	26
2.1.1.3. Takım Üyelerinin Sayısının Tespiti.....	30
2.1.1.4. Takım Liderinin Seçilmesi.....	31



2.1.1.5. Takım Amaçlarının Belirlenmesi.....	33
2.1.1.6. Takımın Eğitim Gereksinmesinin Saptanması.....	34
2.1.1.7. Oluşturulan Takımın Görevleri.....	35
2.1.2. Takımların Kuruluş Aşamaları.....	36
2.1.2.1. Kuruluş Aşaması.....	38
2.1.2.2. Karışıklık veya Karmaşa Aşaması.....	39
2.1.2.3. Biçimlenme Aşaması.....	40
2.1.2.4. Başarma Aşaması.....	40
2.1.2.5. Takımın Dağılma Aşaması.....	41
2.2. TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER.....	42
2.2.1. Örgütsel Engeller.....	42
2.2.2. Yönetimsel Engeller.....	44
2.2.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller.....	45
2.3. TAKIM ÇALIŞMASININ YARARLARI.....	46
2.4. TAKIM ÇALIŞMASINDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR.....	50

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE TAKIM ÇALIŞMASININ PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

3.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	54
3.2. PERFORMANS YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ.....	57
3.2.1. Performans Yönetiminin Tanımı.....	57
3.2.2. Performans Yönetiminin Amaçları.....	60
3.2.3. Performans Yönetimi Süreci.....	62
3.2.4. Performans Yönetiminin Yararları.....	64
3.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ.....	65
3.3.1. Performans Değerlemenin Tanımı.....	66
3.3.2. Performans Değerlemenin Önemi.....	68
3.3.3. Performans Değerlemenin Amaçları.....	70
3.3.4. Performans Değerleme Süreci.....	73
3.3.5. Performans Değerlemenin Yararları.....	74
3.2.6. Performans Yönetimi ve Performans Değerleme Arasındaki Farklar.....	77

3.4. TAKIM PERFORMANSI VE TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....79

3.4.1. Takım Performansı.....	79
3.4.1.1. Takım Performansı Kavramı.....	80
3.4.1.2. Takımlarda Performans Yönetimi.....	81
3.4.1.3. Takım Performansı Ölçüm Sistemini Oluşturma Süreci.....	84
3.4.1.4. Takım Performansı Değerleme Sistemleri ile Bireysel Performans Değerleme Sistemleri Arasındaki Farklar.....	87
3.4.2. Takım Performansına Etki Eden Faktörler.....	90
3.4.2.1. Liderlik.....	90
3.4.2.2. İletişim.....	99
3.4.2.3. Uyum.....	101
3.4.2.4. Takım Heterojenliği.....	103
3.4.2.5. Motivasyon.....	105

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### METODOLOJİ VE BULGULAR

4.1. ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETMELER HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	110
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ.....	111
4.2.1. Araştırmanın Amacı.....	111
4.2.2. Araştırmanın Yöntemi.....	111
4.2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	112
4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM.....	112
4.3.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular.....	113
4.3.2. Anket Sorularının Analizi.....	115
4.3.2.1. Takım Çalışması ve Unsurlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	115
4.3.2.2. Performansa İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi.....	116
4.3.2.3. Demografik Değişkenler ve Takım Çalışmasına İlişkin Boyutlar Arasındaki İlişki.....	116
4.3.2.4. Performans ile Takım Çalışmasında Motivasyon İlişkisinin Analizi.....	119
4.3.2.5. Performans ile Takım Çalışmasında İletişim İlişkisinin Analizi.....	120
4.3.2.6. Performans ile Takım Çalışmasında Liderlik İlişkisinin Analizi.....	122
4.3.2.7. Performans ile Takım Çalışmasında Uyum İlişkisinin Analizi.....	124
4.3.2.8. Performans ile Takım Çalışmasında Heterojenlik İlişkisinin Analizi.....	126
4.3.2.9. Takım Çalışmasının Performans Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi.....	128
4.3.3. Araştırma Bulgularının Yorumu.....	130

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	133
EKLER .....	141
KAYNAKÇA.....	145

## TABLOLAR

### Sayfa

Tablo 1.1. Takım ve Grup Kavramlarının Karşılaştırılması.....	5
Tablo 3.1. Performans Unsurları ile İlgili Yöneticilerin Yapacağı Çalışmalar.....	56
Tablo 3.2. Karşılaştırmalı Performans Sistemleri Tablosu.....	79
Tablo 3.3. Performans Değerlemenin Faydaları.....	77
Tablo 3.4. Otoriter ve Destekleyici Liderlerin Rollerini.....	97
Tablo 4.1. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	113
Tablo 4.2. Çalışanların Yaş durumuna Göre Dağılımı.....	113
Tablo 4.3. Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	114
Tablo 4.4. Çalışanların Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı.....	114
Tablo 4.5. Çalışanların İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	115
Tablo 4.6. Takım Çalışması Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi.....	116
Tablo 4.7. <i>t</i> - testi- Cinsiyet Değişkeni ve Takım Çalışması Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	117
Tablo 4.8. Medeni Durum ve Takım Çalışmasının Alt Boyutlarına İlişkin <i>t</i> -testi-.....	118
Tablo 4.9. Performans- Motivasyon İlişkisinin Korelasyon Analizi.....	119
Tablo 4.10. Performans- Motivasyon İlişkisi Regresyon Analizi.....	120
Tablo 4.11. Performans- İletişim İlişkisinin Korelasyon Analizi.....	121
Tablo 4.12. Performans- İletişim İlişkisi Regresyon Analizi.....	122
Tablo 4.13. Performans- Liderlik İlişkisinin Korelasyon Analizi.....	123
Tablo 4.14. Performans- Liderlik İlişkisi Regresyon Analizi.....	124
Tablo 4.15. Performans- Uyum İlişkisinin Korelasyon Analizi.....	125
Tablo 4.16. Performans- Uyum İlişkisi Regresyon Analizi.....	126
Tablo 4.17. Performans- Heterojenlik İlişkisinin Korelasyon Analizi.....	127
Tablo 4.18. Performans- Heterojenlik İlişkisi Regresyon Analizi.....	128
Tablo 4.19. Performans- Takım Çalışması İlişkisinin Regresyon Analizi.....	129

**ŞEKİLLER**

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 2.1. Takım Oluşturma Süreci.....	24
Şekil 2.2. Takımların Kuruluş Aşamaları.....	37
Şekil 3.1. Stratejik Kontrol Süreci.....	62
Şekil 3.2. Performans Değerleme Süreci.....	76
Şekil 3.3. Takım Performansının Ölçümü Sistemi.....	84

**TEZ HAKKINDA**

### 1. Araştırmanın Problemi

Tezde incelenen araştırma problemi, işletmelerde takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin neler olduğunun belirlenmesidir.

### 2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı takım çalışmasının performansını; motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörlerinin etkileyip etkilemediğini, eğer etkiliyorsa takım çalışması ile ilgili diğer etkenlerle karşılaştırılarak ne ölçüde etkide bulduklarını araştırmaktır.

### 3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile, işletmelerin yoğunlaşan rekabet koşullarına ve değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştıracak olan takım çalışmasının araştırılarak, işletmelerde uygulama alanlarını genişletme veya varolan takım çalışmaları hakkında gerçekçi bir değerlendirmenin yapılarak, takımların daha etkili ve verimli çalışmasını sağlayacak ortamın yaratılmasına katkıda bulunarak, personel performansının artırılmasında yol gösterici kriterlerin belirlenmesi beklenmektedir.

### 4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

**H1:** İşletmelerde takım çalışması uygulamaları ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H2:** İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan motivasyon ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H3:** İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan iletişim ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H4:** İşletmelerde takım çalışmasındaki liderlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H5:** İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan uyum ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H6:** İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan heterojenlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

### 5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Takım çalışması sonucu oluşan motivasyon personelin performansını etkilemektedir.
- Takım çalışması sonucu oluşan iletişim personelin performansını etkilemektedir.
- Takım çalışması sonucu oluşan uyum personel performansını etkilemektedir.
- Takım çalışması sonucu oluşan liderlik anlayışı ve uygulaması personel performansını etkilemektedir.
- Takım çalışması sonucu oluşan heterojenlik personel performansını etkilemektedir.
- Takım çalışmasını uygulayan işletmeler ile bireysel çalışma uygulayan işletmelerin personellerinin performansları arasında farklar bulunmaktadır.
- Araştırmaya katılan takımlar yapısal özellikleri ve çalışma koşulları ile takım niteliğini göstermektedir.
- Takım üyeleri ankete verdikleri cevaplarda açık yüreklilikle, içten ve samimi oldukları kabul edilmiştir.

### 6. Araştırmanın Sınırlılıkları

İşletmelerde takım çalışmasının performansına etki eden faktörlerin belirlenmesi konulu bu çalışmada en önemli sınırlılık, işletmelerin performans gibi stratejik konularda bilgi vermekten kaçınması ve böyle bir araştırmanın olumsuz çıkması korkusu nedeniyle anket çalışmasına izin verme konusunda çekinik kalmalarıdır. Ayrıca Türkiye’de işletmelerin çoğunda toplam kalite uygulaması yapıldığı belirtilmesine ve misyon ifadelerinde takım çalışması kavramı yer almasına rağmen takım çalışması yapanların sayısının çok az olması nedeniyle uygulama



yapılabilecek bir işletmenin bulunması ve o işletmeden izin alınması tezin uygulama aşamasında önemli bir sorun oluşturmaktadır.

## **7. Araştırmanın Yöntemi**

“Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” başlıklı tez, dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde literatür taraması yapılmış; takım çalışması, performans, takım performansı ve takım çalışmasının performansına etki eden faktörlerle ilgili bilgiler verilmiştir.

IV. Bölüm, Türkiye'nin önde gelen iki ayrı ilaç pazarlama işletmelerinde personele anket yönteminin uygulanmasını içermektedir. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere yer verilmiştir. İkinci bölüm, takım çalışmasına etki eden temel faktörlerle ilgili sorulardan oluşmaktadır. Anketin Üçüncü bölümünde ise, takım üyelerinin performanslarını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket verilerinin analizinde ve yorumlanmasında SPSS 10.0 For Windows paket programından yararlanılmıştır ve frekans dağılımı, korelasyon ile regresyon analizi kullanılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar literatür taraması yoluyla elde edilen bilgiler doğrultusunda yorumlanmıştır.

## GİRİŞ

Bütün işletmelerin merkezini verimlilik ve etkinlik kavramları oluşturmaktadır. İnsana ve teknolojiye yapılan yatırımların amacı hep verimlilik ve etkinliği sağlayarak performansı yükseltmek içindir. Performansın merkezinde ise yine insan vardır. İnsanın olmadığı yerde üretim ve gelişimden söz etmek mümkün değildir. Günümüz dünyasında personelin performansını artırmak işletmelerin performansını artırmakla eşdeğer görülmektedir. Bu nedenle çalışanların performansını artırmak için birçok uygulamadan yararlanılmaktadır. Bu uygulamaların arasında son yıllarda gelişen ve en çekici olanlardan biriside hiç kuşkusuz takım çalışmasıdır.

Çalışanlarından en verimli sonuçları almak için insan kaynakları üzerinde yoğunlaşan işletmeler, bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli olmadığını fark etmeye başlamışlardır. Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok sayıda üretici takım yaklaşımının daha yüksek verimlilik sağladığını, emek maliyetini düşürdüğünü, motivasyonu artırdığını ve personeli işletmeye daha bağlı hale getirdiğini belirlemiştir. Bu bağlamda işletmeler daha rekabetçi ve etkili olmak istiyorlarsa, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmek için yeniden yapılanmalı ve takım çalışmalarına yönelmelidirler.

Küreselleşme, teknolojik devrimler, iletişimde yaşanan gelişmeler ve uzmanlaşma örgütleri eski hantal yapılarından daha esnek hale getirmiştir. Örgütler artık takım çalışmasının faydasına inanmış ve örgütlenmelerini takımlara göre yapar hale gelmişlerdir. Takımlar uzmanlaşma, amaç birliği, iş tatmini, hız, motivasyon, tamamlayıcı yetenekler, çevreye uyum ve sinerjinin yoğun olarak bulunduğu yapılardır. Bu özellikleri ile takım çalışması personelin performansını etkilemekte ve işletmenin başarısı için temel bir faktör olmaktadır.

Takım çalışmasında bireylerin birlikte çalışmaları sonucu sinerjik etkinin varlığı, dolayısıyla takım çalışmasının etkinliği bir çok faktöre bağlı bulunmaktadır. Motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik bu faktörlerin başında gelmektedir.

Bu faktörleri birbirlerinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Her biri doğrudan yada dolaylı olarak birbirlerini etkilemekte ve bir bütün olarak performansa yansımaktadırlar.

Bu bakış açısıyla çalışmanın birinci bölümünde, takım ve takım çalışmasının kavramsal analizi; ikinci bölümünde, takım oluşturma süreci, takım çalışmasının önündeki engeller, takım çalışmasının yararları ve takımlarda ortaya çıkan sorunlar incelenmiştir. Üçüncü bölümde, işletmelerde performans, performans yönetimi, performans değerlendirme, takım performansı ve takım çalışmasının performansına etki eden faktörler ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde uygulanan anket çalışması ile ilgili analizlere yer verilmiştir. Anket sorularının ilk bölümünde demografik değişkenlere yer verilmiştir. Diğer bölümde ise takım çalışmasının uygulanmasına yönelik sorular bulunmaktadır. Anket sorularında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket verilerinin analizinde SPSS For Windows paket programından yararlanılmıştır ve frekans dağılımı, korelasyon ile regresyon analizleri kullanılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar literatür taraması yoluyla elde edilen bilgiler doğrultusunda yorumlanmış ve takım çalışmasının personel performansını etkilediği belirlenmiştir.

TEZ METNİ

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**TAKIM ÇALIŞMASININ KAVRAMSAL ANALİZİ**

## 1.1. TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI

1990'lı yılların başından itibaren ekonomik ve sosyal çevrenin uğradığı değişim işletmelerin yapısında ve yönetim stratejilerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu gelişmeler sonucunda işletmelerde takım kavramı da hızla yaygınlaşmış ve yönetim tarafından desteklenmesi kaçınılmaz bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır.

### 1.1.1. Takım Kavramı

Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve kendilerine sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük gruptur.<sup>1</sup>

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için biraraya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur.<sup>2</sup> Bir başka tanıma göre ise; takım, farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar grubudur.<sup>3</sup>

Tüm bu tanımlara dayanarak takımların ortak noktalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>4</sup>

- Bir takım oluşturmak için en az iki veya daha fazla kişi gerekmektedir.
- Takım üyeleri önceden belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirmek ya da belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelmektedirler.
- Takım üyelerinden herbiri birbirinden farklı yetenek ve becerilere sahiptirler ve bunu amaçlarını gerçekleştirmek yolunda bütüncü bir şekilde kullanmaktadırlar.

<sup>1</sup> Joseph. T. Straub, **Ekip Kurma ve Yönetme**, Hayat Yayıncılık, (Çev. Savaş Şenel), İstanbul, 2002, s.9.

<sup>2</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, Beşinci Basım. İstanbul, 1998, s.371.

<sup>3</sup> Anne Donnollen, **Takım Dili**, Sistem Yayıncılık, (Çev. Osman Akınhay), Birinci Basım, İstanbul, 1998, s.20.

<sup>4</sup> Çiğdem Kendiroğlu, **Takım Çalışmasında Kişisel ve Kültürel Faktörler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000, s.7.

- Takım içerisinde paylaşılan liderlik rolü hakimdir.
- Takım üyeleri karar alma aşamasında söz sahibidirler.
- Takım üyeleri arasında karşılıklı güven ortamı hakimdir.
- Takım üyeleri birbirlerine karşı sorumludurlar.
- Takım üyeleri arasında kolektif iş yapabilme ve kolektif performansın ölçümü hakimdir.

Yukarda sıralanan ortak noktalar takım çalışmasının neden önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Takım çalışmasının öneminin anlaşılmasıyla birlikte, bireysel çalışma yöntemlerinin, verimliliği tartışıl hale gelmiştir. Artan rekabetle mücadele eden çok sayıda işletme, takım çalışmasının verimliliği artırdığını, maliyetleri düşürdüğünü ve çalışanların motivasyonunu artırarak örgütlere daha bağlı hale getirdiğini görmektedirler. Bu bağlamda örgütler daha rekabetçi ve etkili olmak istiyorlarsa, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmek için yeniden yapılanmalı ve takımlara yönelmelidirler.

### 1.1.2. Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar

Takım ve grup sözcükleri kimi zaman birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen aynı dinamikleri taşımazlar. Takımlar gruplardan farklıdır. Bir açıklamaya göre grup; en az iki kişiden oluşan, aralarında düzenli bir etkileşim kuran ve ortak bir amacı paylaşan insanlardan meydana gelmektedir.<sup>5</sup>

Grup, ortak normları paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip, ortak iş amaçları doğrultusunda birbirleri ile iletişim içinde bulunan bireyler topluluğudur. Bir diğer tanıma göre ise grup, birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük birey topluluklarıdır.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Chris Rees, "Teamworking and Service Quality, The Limits of Employee Involvement", **Personel Review**, Vol.28, No:5/6, 1999, pp.455-473.

<sup>6</sup> Mehmet Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.117.

Bu tanımlardan da görüleceği üzere takım ve grup arasında benzerliklerin olmasına rağmen bazı noktalarda farklılıkların olduğu da bir gerçektir. Takımlar kolektif bir sorumluluk gerektirir. Fakat gruplarda kolektif bir çalışmaya gereksinim yoktur.

Gruplarda amaç, bireyin çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı olmasını sağlamaktır. Ortak bir çaba ile pozitif bir sinerji yaratılarak grubun genel performansını artırmak söz konusu değildir. Grubun amacı örgütün amacı ile aynıdır ve çoğunlukla katı ve atanmış bir liderlik gerektirmektedir. Takımlar ise hem bireysel hem de takım hedeflerine odaklıdır ve paylaşılmış liderlik kullanmaktadırlar. Takım çalışması, üyelerinin ve örgütün ortaklaşa memnuniyetini sağlama yolunda tartışma ve karar verme sürecidir.<sup>7</sup>

Takım ve grup terimlerinin farklı anlamlar içerdiği görüşüne sahip olan kuramcılara göre, takım grup halindeki kişilerdir ancak sadece bir grup insanı bir araya getirmekle takım oluşturulamamaktadır. Takım kavramı üyeler tarafından paylaşılan misyon, ortak sorumluluk ve amacı ifade etmektedir. Takımlarda olduğu gibi gruplarda da bir amacın varlığından söz edilmektedir. Ancak gruplarda ortak bir amacın varlığı zorunluluk değildir. Farklı bireysel amaçları olan kişiler içinde buldukları grup sayesinde bilgi paylaşımı yoluyla amaçlarına ulaşabilmektedirler.<sup>8</sup>

Ortak amacın varlığı takım üyelerinin bu amaç doğrultusunda yüksek bağlılık göstermesini sağlar. Gruplarda ise amaçların sonuçlarına yönelik bağlılık daha az görülmektedir. Takım ve grup üyelerinin bağlılıklarında görülen bu farklılık takımların gruplara göre daha fazla üretken olmasına neden olmaktadır.

Takımlarda gruplara göre daha başarılı sonuçlar alınmasının bir başka nedeni de takımların daha esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Takımların yeni çalışmalarla ilgili toplanması ve konu üzerine odaklanması daha hızlı bir şekilde

---

<sup>7</sup> Esat Kurt, **Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.19.

<sup>8</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayın, İstanbul, 1994, s.20.



gerçekleşir.<sup>9</sup> Takım çalışmaları sırasında üyeler beceri ve yeteneklerini birleştirerek pozitif sinerji yaratırlar ve bu yolla ortak sonuca ulaşırlar. Gruplarda ise pozitif sinerji yaratmak gibi bir endişe yoktur. Grup çalışması sonucunda ortaya çıkan performans tek tek bireylerin katkılarının toplamıdır.

Aşağıdaki tablo takım ve grup farklılıklarını özetlemektedir.<sup>10</sup>

**Tablo 1.1. Takım ve Grup Kavramlarının Karşılaştırılması**

<b>Grup</b>		<b>Takım</b>
Bilgi Paylaşımı	<b>Amaç</b>	Kolektif Performans
Etkisiz veya Negatif	<b>Sinerji</b>	Pozitif
Bireysel	<b>Sorumluluk</b>	Bireysel ve Karşılıklı
Gelişigüzel ve Değişken	<b>Yetenek</b>	Tamamlayıcı
Bireysel	<b>Liderlik</b>	Paylaşılan
Bireysel	<b>Sonuç</b>	Kolektif
Tartışma, Karar verme		Tartışma, Paylaşma ve İş
ve İşin Bireylere Dağıtılması	<b>Çalışma Tarzı</b>	Üzerinde Karara Varma
İş Üzerindeki Etkinin Değerlendirilmesi ile Ölçülür	<b>Başarı</b>	Kolektif Olarak Gerçekleşen Çalışmanın Değerlenmesi İle Ölçülür

**Kaynak:** J.R., Katzenbach ve D.K., Smith, **The Discipline of Teams**, Harvard Business Review, (March- April) 1993, p.111.

Tabloda görüleceği üzere; amaçlar bakımından, takımlar kolektif bir performans göstererek amaçlara ulaşmaya çalışırken, gruplar sadece bilgi paylaşımı yolu ile birbirlerine destek olmaktadır. Takımlarda takımın amacı ön plana çıkarken, gruplarda ise bireysel amaç ön plandadır. Takımların en önemli üstünlükleri sinerji kavramı ile vurgulanabilmektedir. Takımlarda kolektif bir performans olduğu için sinerji yaratılmakta ve toplam çıktı artmaktadır. Gruplarda sinerjiden söz edemezken,

<sup>9</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K., **Takımların Bilgeliliği**, Epsilon Yayıncılık, (Çev: Nejat Muallimoğlu), Birinci Basım, İstanbul, 1998, s.22.

<sup>10</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K., "The Discipline of Teams", **Harvard Business Review**, (March- April) 1993, p.111-120.

bazen negatif sinerji bile ortaya çıkabilmektedir. Sorumluluk açısından ele alındığında, takımlarda bireysel sorumlulukla birlikte, karşılıklı sorumlulukta önemli olurken, gruplarda sadece bireysel sorumluluktan söz edilmektedir. Yetenekler açısından karşılaştıracak olursak, takımlarda her üye yeteneği ile diğer üyeyi tamamlayıcı özellik taşımakta, yani takıma dahil olmak için yetenek etkili olmakta iken, gruplarda yetenekler gelişigüzel ve değişken olabilmektedir. Liderliğe bakış açısı ise takımlarda, paylaşılan bir liderlik, gruplarda ise bireysel bir liderlik anlayışı söz konusu olmaktadır. Takımlarda sonuçlar kollektif bir çalışmanın ürünü iken, gruplarda bireysel çalışmanın ürünü olmaktadır. Çalışma tarzları ise takımlarda ortak bir karar ve bunun ortaklaşa uygulanması söz konusu iken, gruplarda ise tam tersi gerçekleşmektedir. Başarı, takımlarda kollektif çalışmanın sonucu olarak takıma atfedilirken, gruplarda, bireysel bir çalışmanın sonucunda paylaşılabilen bir değer olmamaktadır.

Takım ve grup kavramlarının farkları ile ilgili olarak sonuçta denilebilir ki bütün takımlar gruptur ancak sadece resmi gruplar takım olabilir.<sup>11</sup> Takımlar ve iş grupları arasındaki bu farklılıklar, günümüz örgüt yapılarının takım çalışması bazlı kurulmasının nedenini açıklamakta belirleyici olmaktadır.

### 1.1.3. Takımların Özellikleri

Takımların etkili olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunun için takım kesin olarak şu özelliklere sahip olursa etkin olur demek yanlış olur. Bu özellikler üyelerin durumu, organizasyonun yapısı, çevre faktörleri gibi değişken durumlara bağlı olarak değişebilir.

Başarılı bir takım çalışmasının sağlanması için takımların bazı karakteristik özelliklere sahip olması gerekmektedir:<sup>12</sup>

- **Amaç Odaklılık:** Bir takımın amaçları takım üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve paylaşılmışsa başarı oranı o derece yüksek olur.

<sup>11</sup> Güler K. İslamoğlu, **Team Composition and Effectiveness**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, İstanbul, s.15.

<sup>12</sup> Esat Kurt, **a.g.e.**, s.12.

- **Doğru Üyelerden Oluşma:** Takım hedeflerine göre doğru yetenek ve beceriye sahip takım üyelerine sahip olmak.
- **Konu Üzerinde Çalışacak Yeterli Zamana Sahip Olma:** Takımın bir soruna her zaman kısa sürede çözüm bulması değil, uzun sürede de olsa doğru çözümü bulması esastır.
- **Yönetimin Katılımı:** Yönetimin takım çalışmasına katılımı vardır. Bu katılım, üyeler tarafından yönetimin desteği olarak bilinir.
- **Etkili Bir İletişim :** Takım kendi içinde, yönetimle, diğer birimlerle etkin iletişim içerisindedir.
- **Yüksek Derecede Bilgi Sahibi Olma:** Takım problem çözme yöntemleri konusunda eğitilidir. Kaynaklara ulaşma ve toplama becerisine sahiptir.

Takım üyelerinin rolleri konusunda 80 ülkede farklı kültür yapısına sahip endüstri kollarında toplam 115,000 kişi üzerinde araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, etkili bir takım oluşturmak için takım üyelerinin sahip olması gereken dokuz temel yetkinlik aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.<sup>13</sup>

- Tavsiye Verme; bilgi toplamak ve raporlamak.
- Yenilik Yaratma; yeni fikirler yaratmak veya bir probleme yeni bakış açısı geliştirmek.
- Terfi Etme; fırsatları keşfetmek ve sunmak.
- Gelişim; fikirleri değerlendirmek ve geliştirmek için yeni yollar denemek.
- Organize Etme; bir hizmet ya da mal üretmek için işlerin nasıl yürüyeceğini düzenleyen bir yapı oluşturmak.
- Bir Çıktı Üretme; bir hizmet ya da mal üretmek için verilen görevleri yerine getirmek ve sonuç yaratmak.
- Denetleme; ürünleri veya çalışma sistemlerini yüksek kalitede tutmak için kontrol etmek.

---

<sup>13</sup> Charles Margerison, "Team Competencies", **Team Performance Management: An International Journal**, Volume 7, Number 7/8, 2001, pp. 117-122.

- Bakım Yapma; takımın verimli çalışabilmesi için gerekli olan yapının güvenilirliğini kontrol etmek.
- İlişkilendirme; takım üyelerinin çalışmalarını koordine ve entegre etmek.

Takım üyeleri arasında birbirine güven düzeyi arttıkça takımlar daha verimli çalışmaya başlamaktadır. Çünkü güven artışı, birçok ara kontrol sistemini gereksiz kılmakta ve yapılan işlere değer katmayan birçok işlem devreden çıkarılmaktadır. Bu koşulların oluşmadığı takımlar başarısız olmaktadır.

Mücadele ya takım olarak kazanılır ya da bireyler olarak kaybedilir. Bir takımın gücü ve kalitesi zor zamanlarda birbirine verdiği destekle anlaşılır. Zor durumlarda birbirini suçlayan insanlar daha sonra birlikte yaşama ve çalışma şansını zora sokarlar.<sup>14</sup>

Üyelerin birbirlerinden ve yönetimden gerekli geri bildirimini almaları takımın başarılı kararlar almasında önemli bir faktördür. İletişim bozuklukları yanlış anlamalara yol açtığı için iletişimsizlik takım içi çatışmanın en önemli nedenlerinden biridir.<sup>15</sup>

Başarılı takımlarda tüm üyeler farklı zamanlarda liderlik görevini üstlendiklerinden genellikle liderlik bu tarz takımlarda daha az önem taşır ve liderlerin görevleri kolayca ayırt edilemez.<sup>16</sup>

Takım üyeleri birbirine son derece bağlıdır. Takımın her üyesi, takımın amacına ulaşması için uygun birleşim sağlayan bilgiye, becerilere ve deneyimlere katkıda bulunmaya yatkın ve isteklidirler. Takım içerisinde yaratıcılık desteklenmektedir.

---

<sup>14</sup> Acar Baltaş, **Değer Katan Ekip Çalışması**, Remzi Kitapevi, Birinci Basım, İstanbul, 2003, s. 38.

<sup>15</sup> Erol Eren, **a.g.e.**, s.375.

<sup>16</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K., **a.g.e.**, s.26.

#### 1.1.4. Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi

Değişen iş dünyasındaki gelişmeler, takım çalışmalarını çok daha önemli hale getirmiştir. Mal ve hizmet piyasasındaki globalleşme, yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve aynı ölçüde hızla yayılması, başta ABD’de olmak üzere işgücünün demografik karakteristiklerindeki değişme, gelişmekte olan ülkelerdeki daha ucuz iş gücünün varlığı ve dünya genelinde gelişen tüketici talebi, işletmelerin yaşaması için iş yapma biçimlerini değiştirmiştir.<sup>17</sup>

Günümüze kadar, geleneksel tepe yönetimi odaklı klasik örgüt modelleri olarak; formalleşmiş ve departmanlara ayrılmış örgüt anlayışları uygulanmıştır. Bu anlayış günümüzde yerini, dış çevreye duyarlı ve yüksek performanslı yapılanmalar olarak, yatay örgüt, şebeke örgüt, matriks örgüt gibi takım çalışmasına ve farklılıkların yönetiminden değer elde etmeye dayalı örgüt yaklaşımlarına bırakmaktadır. İşletmelerin yüksek katma değerli temel ürünlerin sunumuna yönelmeleri stratejik işbirlikleri oluşturmaları, süreç teknolojilerinin etkinliğini artırmaya dönük uygulamalar ile müşterilerin özgün gereksinimlerine ilişkin sevkiyat performansına odaklanması gibi etkenler de takım yaklaşımına ilişkin beklentileri güçlendirmektedir.<sup>18</sup>

Çok yönlü yeteneklerin, deneyimlerin ve kararların gerçek zaman bileşimini gerektiren durumlarda bir takım kaçınılmaz olarak belirli iş rolleri ve sorumlulukları çerçevesinde biraraya gelerek hareket eden bireyler topluluğundan daha iyi sonuç elde etmektedir. Takımlar büyük örgüt gruplarına nazaran daha esnektir. Takımlar net performans hedefleri olmayan gruplardan daha verimlidirler. Çünkü üyeleri kendilerini somut performans sonuçlarına adanmışlardır. Takımlar ve performans, bir birlerinden ayrılmaz iki kavramdır.<sup>19</sup>

Takım çalışmasında vizyon paylaşımı çok önemsenmektedir. Takım üyeleri tarafından ortaklaşa belirlenen ve paylaşılan bir vizyon; karşılıklı dayanışma ve bilgi alış verişinin benimsenmesini sağlayacaktır. Bu da çalışanların iş tatminini ve

<sup>17</sup> Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, Beta Yayın A.Ş., 2001, s. 279.

<sup>18</sup> Hüseyin Yılmaz, “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, **Standart Dergisi**, Haziran 1999, s.53.

<sup>19</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K., **a.g.e.**, s.22.

motivasyonunu artıracaktır. Günümüzde, çalışanların en büyük beklentilerinden biri de; çalışanların aldıkları para kadar, işlerinde de mutlu olmalarıdır.<sup>20</sup>

Takımlara dört açıdan gereksinim duyulur. Bunlar;<sup>21</sup>

- Takımlar; takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi, takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.
- Takımlar; kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Takımlar esnektir ve değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlı oldukları için, yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler.
- Takımlar; işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar.
- Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını artıracaktır.

Örgütte takım çalışmasının tercih edilmesinin diğer nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:<sup>22</sup>

- İşe yakın olan kişi, o işin nasıl iyileştirileceğini ve gerekli performansın nasıl sağlanacağını en iyi bilen kişidir.
- Takım içerisindeki çalışanlar yaptıkları işe kendi öz işleri gibi sahip çıktıklarından örgütsel verimlilik artacaktır.

<sup>20</sup> Kenneth Blanchard, Doanld Carev, **Yüksek Performanslı Takım Kurma**, İstanbul, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1996, s.22-23.

<sup>21</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K., **a.g.e.**, s. 23.

<sup>22</sup> Samih Yedievli ve Cem Ersen, "Takım Çalışması Sistematiği", **Önce Kalite Dergisi**, Kış, 1997, ss. 29-30.

- Tek başına çözülemeyen işlerin birlik içinde çözülmesi mümkün olacaktır.
- Aynı değerler üzerinde çalışıldığından takım içerisinde çalışanların işin bütününe görmeleri mümkün olabilecektir.
- Kararlar ortak alındığından, çalışanların takıma ve örgüte güveni artacaktır.
- Ortak amaç ve hedef, bireylerin birbirine olan bağlılığını destekleyerek motivasyonu ve benimsemeyi artıracaktır.

Günümüz işletmelerinde gittikçe artan bir şekilde geniş tabanlı değişim türlerindeki takımlar; tepeden tabana liderliğin yön ve kalitesinin belirli yerlerde toplanmasında yardımcı olur, yeni davranışlar geliştirir ve örgüt boyutundaki fonksiyonel faaliyetleri kolaylaştırır.

Takımlar, aynı zamanda bütün bir örgütte çalışanlar arasında aynı yönde hareket edildiği duygusunu geliştirmekte en pratik araçlardır. Takım hiyerarşisini yitirmeden taleplere tepki vermesini sağlarlar, örgüt sınırları dahilindeki işlemlere enerji verirler ve güç sorunların çözülmesinde çok yönlü yetenekleri ortaya çıkarmaktadırlar.<sup>23</sup>

Sonuç olarak, örgütlerde takım çalışmasının tercih edilmesinin temel amacı; işletme stratejileri doğrultusunda yüksek performans sağlamaktır. Ancak bugüne kadar gerçekleştirilen birçok araştırma sonucunda takım çalışmasının başarıyla uygulanmasının kolay olmadığı, birçok hataların yapıldığı veya takım çalışmasıyla beraber ortaya çıkan sinerjik güçten yeterince faydalanılmadığı görülmüştür. Takım çalışmasından etkin bir şekilde faydalanmayı başarabilen işletmelerde ise, görülen sonuçlardan bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir:<sup>24</sup>

- Teknolojinin yakından takip edilmesi,
- Yeniliklerde artış görülmesi,
- Kalitenin ve üretimin artması,
- Maliyet oranlarının düşmesi,

<sup>23</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K., **a.g.e.**, s.25.

<sup>24</sup> Samih Yedievli ve Cem Ersen, **a.g.e.**, s.30.

- Karar alma sürecinin hızlanması,
- Çalışanların daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışmasının sağlanması,
- Verimlilik ve motivasyonun artarak işgücü devir hızının ve işe devamsızlık oranlarının düşmesi v.b.

Takımlar işletmelerde performansın ana unsuru olmaktadır. Takımlar esnek yapıları ile daha üretken bir süreç oluşturmaktadırlar. Bugün işletmelerde insanları motive etmek için takım çalışmasına önem verilmesi gerekmektedir. Takım çalışması artık sadece iyi bir fikir değil, bir gereksinimdir.

## 1.2. TAKIM TÜRLERİ

İş yaşamında gitgide yaygınlaşan takımlar üzerinde şimdiye dek bir çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların vardığı ortak sonuca göre takımlar temel olarak biçimsel ve biçimsel olmayan takımlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır.<sup>25</sup>

- **Biçimsel Takımlar:** Biçimsel takımlar, belirli işleri yapmak ve görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür takımlarda üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenmektedir. Yaygın olan iki biçimsel takım türü dikey ve yatay takımlardır. Dikey takımlar emir-komuta zinciri çerçevesinde, bir yönetici ve ona bağlı astlardan oluşan takımlardır. Üyeleri özel hedeflere ulaştıracak etkileşim ve ortak aktiviteler örgüt tarafından belirlenir. Yatay takımlar, aynı hiyerarşi kademesinde olan ama farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerden oluşan takımlardır. Yatay takım üyeleri verilen özel bir görev için çeşitli departmanlardan çekilir ve görev tamamlandıktan sonra dağılırlar.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=574>, (01.02.2005)

<sup>26</sup> Güler Öztürk, "Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler", **Human Resources Management**, Eylül-Ekim 1999, s.72.



- **Biçimsel Olmayan Takımlar:** Biçimsel takımların aksine, bunlar sosyal nitelikli takımlardır. Bu tür takımlar sosyal iletişim gereksinmesini karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çerçevesinde oluşurlar.<sup>27</sup>

Günümüz örgütlerinde faaliyette bulunan takımların çeşitleri, bakış açısına göre farklılık gösterir. Takımlar kuruluş amaçlarına, otonomi derecelerine, sürekli olup olmadıklarına, gelişme evrelerine, dikey farklılaşma derecelerine ve benzeri ölçülere göre de sınıflandırılabilir.<sup>28</sup>

Günümüzün üretim işletmelerinde faaliyette bulunan takımların, yerine getirdikleri fonksiyonel iş bakımından genellikle şu isimlerle anıldıkları görülür; üretim takımları, pazarlama takımları, strateji takımları, hizmet takımları, eğitim takımları, problem çözücü takımlar, kalite çemberleri, proje takımları, yarı özerk çalışma takımları. Bununla birlikte günümüzde, pazardaki değişikliklere ve teknolojik ilerlemelere daha hızlı uyum sağlayabilecek olan üst düzeyde otonomi derecesine sahip kendi kendilerini yöneten takımlar, daha esnek ve daha yalın bir örgüt yapısı olarak popülerliğini sürdürmektedir.<sup>29</sup>

Literatürde çok sayıda takım türleri bulunmaktadır, bunların en önde gelenleri aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

### 1.2.1. Problem Çözme Takımları

Problem çözme takımları; iş çevresi, verimlilik, kalite iyileştirme gibi konuları görüşmek için haftada iki saat toplanan, farklı departmanlardan gelen 5-12 gönüllü kişiden oluşan takımlardır. Problem çözme takımları tam personel katılımını sağlamayı isteyen işletmeler için genellikle ilk adımdır. Bu konuda bilinen ilk uygulama üretim süreçlerinde kalite iyileştirme yollarına odaklanan personelin oluşturduğu kalite

<sup>27</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=574>, (12.12.2004)

<sup>28</sup> Deniz Taşçı, Nuray E. Uzkesici, Raif Eşkinat, **Ekipler Dayalı Organizasyon Herşeye Çözüm mü?.**, Anadolu Üniversitesi, VI. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 21-23 Mayıs 1998, s.423.

<sup>29</sup> İnan Özalp, **Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Yönetim ve Tusaş'ta Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi, VI. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 21-23 Mayıs 1998, s.185-186.

çemberleridir. Problem çözme takımları Japonya’da “kendi kendine yönetim” ve “denetim” anlamına gelen Jishu Karni adıyla anılmaktadır. İlk uygulamalar genelde kaliteyle ilgili sorunlar üzerinde başladığından bu takımlara ABD’de kalite kontrol çemberleri adı verilmektedir.<sup>30</sup>

Bu takımlara üye olanlar kendi aralarında çalışma prosedürleri ve yöntemleri üzerinde fikirler üretmekte veya bazı görüşleri paylaşmaktadırlar. Ancak bu takımların ürettikleri fikirleri uygulatma gibi bir otoriteleri söz konusu olmamaktadır. Sadece belirli konular üzerinde tartışıp fikir üretmekte ve önerilerde bulunmaktadırlar.<sup>31</sup>

Kalite kontrol çemberlerinde toplanmanın amacı; kalite sorunlarını tartışmak, bu sorunları araştırmak, çözümler üretmek ve düzeltici önlemler almaktır. Bir kalite çemberi, kalite sorunlarını çözmek için sorumluluk almakta ve kendi geri bildirimini kendi oluşturup değerlemektedir. Şüphesiz ki personelin bu yeteneğe doğuştan sahip oldukları düşünülmemelidir. Ancak katılımcılara kalite çemberleri kavramının bir bölümü, çembere katılan personele takım iletişim becerilerini, çeşitli kalite stratejilerini, ölçme ve problem analizi stratejilerini öğretmeyi içermektedir.<sup>32</sup>

Kalite çemberleri sayesinde çalışanların motivasyonları ve kişisel gelişimleri artmakta uyumlu yönetici-çalışan ilişkileri sağlanmakta, örgüt içinde takım çalışmasına dayalı dinamik bir ortam yaratılmaktadır. Zaman içerisinde maliyetler düşmekte, ürün kalitesi ve işlerdeki gelişmeyle birlikte örgütte kusurların azaldığı görülmektedir.<sup>33</sup>

Problem çözücü takımların diğer bir örneği ise yine Japonya’da ortaya çıkmış olan Kaizen Çemberleri’dir. Kaizen terimi Japonca değişim (Kai) ve iyi (Zent) kelimelerinden oluşmaktadır ve Masaaki İmai tarafından ortaya çıkarılmıştır.<sup>34</sup>

<sup>30</sup> Güler Öztürk, **a.g.e.**, s.77.

<sup>31</sup> Enver Özkalp, **a.g.e.**, s.432.

<sup>32</sup> Robbins P. Stephen, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Etam A.Ş, Birinci Basım, Eskişehir, 1994, s.76.

<sup>33</sup> Zeynep Düren, **İşletmelerde Kalite Çemberi**, Evrim Basım Yayım Dağıtım, 1990. s.42.

<sup>34</sup> Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1997, s.17.

Kaizen, sürekli gelişmeyi ifade etmektedir. Bu sözcükle anlatılan, kişilerin her geçen günlerinin bir öncekinden daha iyi olabilmesi için işlerinde, evlerinde veya sosyal yaşamlarında sürekli iyileştirme ve gayret içinde olunması gerektiğidir. Japon iş felsefesine göre, bir anda ortaya çıkan yenilik ve buluşlar yoluyla sıçrama yapıp ilerlemek kadar, zaman içerisinde yavaş yavaş ve sürekli olarak gerçekleşen gelişme ve iyileşmeler de önemlidir.<sup>35</sup>

Kaizen stratejisi doğrultusunda çalışan Kaizen Çemberleri, aynı sahada çalışan, benzer işler yapan ve düzenli aralıklarla toplanan kişilerden oluşmaktadır. Topluluk, kendi işleri ile ilgili sorunları saptamakta, incelemekte ve çözmeye çalışmaktadır. Kaizen çemberlerinin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle insanın en önemli değer olduğu görüşü örgüt içinde kabul edilmelidir. Yönetim, çember faaliyetlerinden kısa sürede sonuç beklememeli ve her koşulda faaliyetlere destek olmalıdır. Kaizen çemberlerinin çalışmaları belirli ilkelere dayanmaktadır.<sup>36</sup>

Kaizen çalışmaları belirli bir sorun üzerinde yoğunlaşmaktadır. Üyeler öncelikle küçük ve basit sorunlar üzerinde çalışırken, zamanla daha zor problemlerle uğraşmaya başlamaktadırlar. Bu yolla problem analiz ve çözme tekniklerini birlikte öğrenmek ve yeteneklerini geliştirmektedirler. Kaizen'i uygulayabilmek için pareto, sebep-sonuç diyagramları, histogramlar, grafikler ve kontrol noktaları gibi basit tekniklere gereksinim duyulmaktadır. Bulunan çözümlerle, karşılaşılan problemlerin tekrarını engelleyici önlemler alınmakta ve oluşabileceği tahmin edilen sorunların oluşmasına engel olunmaya çalışılmaktadır. Sorunların çözümleri ve analizi için takımında gerçekleşen görev dağılımı, her üyenin beceri ve yetenekleri düşünülerek yapılmaktadır. Böylece herkesin katılımı sağlanmaya çalışılmaktadır. Kaizen çemberleri üyeleri üretim saatleri içinde gözlemler yaparak, çözümlenecek problemle ilgili veriler elde etmeye çalışmaktadırlar.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Mehmet Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998., s.120.

<sup>36</sup> **Kaizen Çemberleri El Klavuzu**. Toyota 1999. s.1.

<sup>37</sup> **a.g.e.**, s.2.

Problem çözüme takımlarının temel ilkesi problem çözmektir. Bu tür takımların en önemli ve gerekli olan özelliği karşılıklı güvendir. Takımın üyeleri arasında oldukça yüksek seviyede inanç ve kendini ifade edebilme olanağı olduğuna, takımın her elemanı inanmalıdır. Bu tür takımlarda takım üyeleri, problemlerin çözümü için iyi hazırlanmış bir plan olduğunu ve süreç içinde her elemanın değerli olduğunu bilirlerse çok daha fazla motive olacaklardır.

### 1.2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kendi kendini yöneten takımlar, genelde 10-12 kişiden oluşan, yaptıkları işlerden sorumlu olup, başlarında yönetici olmaksızın çalışan takımlardır. Takım üyeleri yaptıkları işler ve kendi yöntemleri konusunda yetkilendirilmiştir.<sup>38</sup>

Bu tür çalışma takımlarına Otonom Çalışma Takımları da denilmektedir. Problem çözüme takımları, birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte, işle ilgili karar ve süreçlerde çalışanları tam olarak içine almadığı için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle kendi kendini yöneten takımlar sadece sorunları çözmekle kalmamakta, çözümleri değiştirip sonuçlarından da tam bir sorumluluk almaktadırlar. Yani, bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, çözümleri değiştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Diğer bir deyişle yapılan iş üzerinde ortak bir kontrol; iş tanımları, çalışma araları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda karar alabilmektedirler. Tümüyle kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Bunun sonucunda danışman sayısı azalır hatta giderek ortadan kalkabilmektedir.<sup>39</sup>

İşletme olgunlaştıkça problem çözüme takımları, yavaş yavaş çalışanların çalışma yöntemlerinin düzenlenmesinde devrim sayılabilecek kendi kendini yöneten takımlara dönüşmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar yaptıkları işi kendi aralarında

---

<sup>38</sup> Enver Özkalp, **a.g.e.**, s.435.

<sup>39</sup> **a.g.e.**, s.435.

sürekli olarak değiştirerek bir malın veya hizmetin tümünü üreten usta işçilerden oluşmaktadır. Bu takımlar sürekli takımlardır ve aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar:<sup>40</sup>

- Bu takımlar birkaç alanda uzmanlık sahibi olan elemanlardan oluşmaktadırlar.
- Takım; işletme içerisindeki farklı bölümlerden gelen ve her biri bir diğerinin işini yapabilecek şekilde eğitilmiş elemanlardan oluşmaktadır.
- Takım bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırmakta ve bir ürün veya hizmet üretimi için mükemmel bir işbirliği sağlamaktadır.
- Takıma bir görevin tümünü icra edebilmesi için gerekli bilgi, teçhizat, alet, makine ve stokları kullanma serbestliği tanınmaktadır.
- Takıma yeni ürünlerini seçme, problem çözme, para harcama, sonuçları değerlendirme ve gelecek için planlar yapma anlamına gelen karar verme yetkisi tanınarak takım güçlendirilmektedir.

Kendi kendini yöneten takımlar 1970'li yıllarda İsveç'te 500'den fazla işletmede deneysel nitelikte kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle İsveç otomotiv endüstrisinin iki önemli ismi Volvo ve Saab bu tür uygulamaları yoğunlukla kullanmışlardır. Örneğin Saab'da üretim hattında senelik %70'lik işgören devir hızı ve %20 devamsızlık görülmüştür. Saab yeni motor fabrikasını inşa etmeye başladığı zaman takım çalışmalarına yönelmiştir. Burada kendi kendini yöneten takım çalışmaları yoluyla takımlar motorların nasıl toplanacağına, çalışma yerlerine, dinlenme aralarına kendileri karar vermişlerdir. Sonuçta işgören devri ve devamsızlık sorunları pratik olarak ortadan kaybolurken, üretimde yoğun artışlar ve motor başına üretim zamanında kısaltmalar meydana gelmiştir.<sup>41</sup>

Kendi kendini yöneten takımlarda takım elemanları yeni araç gereçler ısmarlama, iş ve gezi programları yapma gibi yönetsel görevleri üstlenmektedirler. Çok az bir denetimle çalışmaktadırlar. Denetleme mekanizması her sene aralarından birini

<sup>40</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=574>, (01.07.2005)

<sup>41</sup> Enver Özkalp, **a.g.e.**, s.436.

denetçi seçme şeklinde işleyebilmektedir. Birçok büyük işletmede bu tür takımlar kullanılmakta ve kullanım gitgide yaygınlaşmaktadır.<sup>42</sup>

Yapılan araştırmalar sonucunda, kendi kendini yöneten takımların çalışanların performansına olumlu yönde etki yaptığı saptanmıştır. 1990'ların başından itibaren ABD'deki birçok işletme kendi kendini yöneten takımların verimliliğini kabul etmiştir. ABD'de yer alan Harley-Davinson in York, işletme içerisinde oluşturduğu kendi kendini yöneten takımlar sayesinde altı yıl içerisinde işletmenin karlılığının artmasına ve Japon pazarında söz sahibi olmasına neden olmuştur.<sup>43</sup>

Bu tür takımlarda üyeler birbirlerinin işlerinden anlarlar. Üyelerin çeşitli sebeplerle eksik olması takımın işini engellememektedir. Sürekli takım özelliği göstermektedirler. Serbestlik ve özerklik üyelerin baskı altında hissetmemelerini sağlamaktadır.

### 1.2.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Çapraz fonksiyonlu takımlarda denilen karşılıklı fonksiyonel takımlar, üyelerinin farklı fonksiyonlardan geldiği ve fonksiyon olarak farklı iş kollarının birleştiği bir projeyi beraber yürüten takımlardır. Çağımızda birçok işletme belirli bir projeyi tamamlamak için farklı bölümlerden gelen, ancak aynı hiyerarşik kademede olan insanları bir araya getirerek, karşılıklı fonksiyonel takımlar veya gruplar oluşturmaktadırlar. Örneğin dünyanın en büyük uçak işletmelerinden biri olan Boeing; pazarlama, mühendislik, finans, üretim gibi departmanlarda bu tür takımlara yer vermektedir. Böylece her departmanı bir diğerinin ne yaptığından haberi olmakta, bunun sonucunda daha koordineli hale gelen teknik elemanlar daha kaliteli bir üretim ve daha iyi bir dağıtım biçimi ortaya koyabilmektedirler.<sup>44</sup> Karşılıklı fonksiyonel takımlar; hız, yeni bakış açıları, müşteri odaklı düşünme, yaratıcılık ve kurumsal öğrenmenin artması gibi yararlar sağlamaktadırlar.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=574>, (01.05.2005)

<sup>43</sup> Mohsen Attaran, T.T.Ngüyen, "Creating the right structural fit for self-directed teams", **Team Performance Management**, Vol.5, Number 4, 1992, pp.7-12.

<sup>44</sup> Enver Özkalp, **a.g.e.**, s.437.

<sup>45</sup> Bilge Esengül, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, Birinci Basım, İstanbul, 1997, s.42.

Bugün Amerika'nın 100 büyük işletmesinde etkili takım çalışmaları bu işletmelerin bir karakteristiği olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü, bu tür çalışmalar birbirinden farklı alanlarda çalışan takımların bir arada çalışmasına ve bir şeyler üretmesine katkıda bulunmaktadır. Böylece bazen departmanlar bazen de örgütler birbirleri ile bilgi değişiminde bulunmakta, yeni fikirler üretip, sorunlarını çözme olanağı bulmakta ve karmaşık projeleri koordine etmektedirler. Bu da onların yaratıcılığını ve yetkinliğini artırmaktadır. Bu takımları oluşturmanın başlangıç aşamaları çok zaman alıcı ve sorunlu olabilmektedir. Bireylerin birbirleri arasındaki farklılıkları keşfedip, zıt yönlerini öğreninceye kadar ve bunları telafi edinceye kadar geçen sürede bazen beklenilenden uzun olabilmektedir.<sup>46</sup>

İnsanların birbirlerine güven duymalarını sağlamak, özellikle farklı alt yapıdaki farklı tecrübe bakış açıları olan insanlar için zaman alıcı olabilmektedir. Hatta çalışanlar birbirinden korkup birlikte çalışmaya yanaşmamaktadırlar. Bu aşamanın sorunsuz bir şekilde geçirilebilmesi için takım lideri üyelerin her biriyle yakından ilgilenmeli ve takıma uyum sağlama konusunda üyelere destek olmalıdır.

#### 1.2.4. Sanal Takımlar

Sanal takımlar; sanal olmayan takımlardan farklı olarak örgüt yapılarını ve zaman- mekan sınırlarını bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden aldıkları güçle aşan takımlardır.<sup>47</sup>

Artan küreselleşme ile, günümüzde bir çok işletme farklı coğrafik bölgelere dağılmış durumdadır. Coğrafik olarak dağınık olan işletmelerde bulunan takımlar, özellikle iletişim ve koordinasyon konusunda sorun yaşamaktadır. Bu gereksinmeden kaynaklanan sorunları çözmek amacıyla sanal takım çalışması fikri geliştirilmiştir. Sanal takımlar, toplantılarını internet veya intranet gibi araçları kullanarak bilgisayar ortamında yapan, elektronik posta, sesli mesaj gibi elektronik iletişim araçlarını kullanarak bilgi alışverişinde bulunan takımlardır.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Enver Özkalp, **a.g.e.**, s.437.

<sup>47</sup> Jessica Lipnack, J.Stamps, **Virtual Teams: Reaching Across Space**, Time and Organization With Technology, New York, John Wiley Sons Inc. p.6.

<sup>48</sup> E. Kurt, **a.g.e.**, s.14.

Bu tip takımların karakteristik özelliği, bilgisayar üzerinden iletişim kurmaları ve bir lider tarafından yönlendirilmeleridir. Elemanlarının, elektronik ve bilgisayar desteği sayesinde görüştüğü takımlar olarak tanıtılan sanal takımlar, genel olarak kullanılan Lotus Domino, Microsoft Exchange ve Netscape SuiteSpot (grupware) gibi programlar sayesinde sanal toplantılara, değişik biçim ve durumlara takım kararı alma olanağına sahip olmaktadır. Sanal takımların en büyük yararı, takımdaki bireylerin yüz yüze görüşmesinin zor olduğu durumlarda takım çalışmasına maliyet verimliliği ve hız kazandırmasıdır. Bunun yanı sıra sanal takımların en önemli sakıncası, bireyler arasında sosyal iletişimin zayıflaması nedeniyle takım ruhu ve sinerji yaratamama sorunlarıyla karşılaşabilmesidir.<sup>49</sup>

Uluslararası işletmeciliğin gelişmesiyle birlikte, işletmelerin küresel boyutta faaliyetler göstermeleri sanal takımları daha etkin hale getirmektedir. Birden çok bölgede ve ülkede faaliyet gösteren işletmeler sanal takımlar kurarak takım çalışmasının üstünlüklerinden yararlanma olanağı elde etmektedirler.

### 1.2.5. Yüksek Performanslı Takımlar

Yüksek performans takımları; ortak bir vizyonu, amacı, hedefleri ve çalışma tarzını benimseyen, nitelikleri yönünden birbirlerini tamamlayan ve birbirine bağımlı insanlardan oluşan bir takım türüdür. Yüksek performans takımları üst yönetimden gelen bir emirle kurulamaz. Bu takımların kurulması ve etkili bir şekilde çalışmaya başlamaları özenli bir hazırlık süreci gerektirmektedir.<sup>50</sup>

Yüksek performans takımlarında katılımlı bir yönetim söz konusudur. Bu takımlarda sorumluluk tam olarak anlaşılmakta ve paylaşılmaktadır. Amaçlar tam ve açık olarak ortaya konulmaktadır. Etkili iletişim ön plandadır. Yaratıcı yetenekler barındırmaktadır. Sorunlara hızlı ve etkili çözümler üretilmektedir. Yüksek performanslı takımlar, takım vizyonunu algılama, performans hedeflerine ulaşma ve bir takım olarak sorumluluk alma konularında daha yüksek değerlere sahip olmaktadır. Yüksek

<sup>49</sup> Jessica Lipnack, J.Stamps, **a.e.g.**, p.6.

<sup>50</sup> İnan Özalp, A. Emre Demirci, **İşletmelerde Bir Başarı Faktörü ve İnsanlarını Güçlendirme Tekniği Olarak Yüksek Performans Ekipleri Ve Tofaş/Fiat Doplo Projesinde Yüksek Performans Ekipleri Uygulaması**, <http://www.yonetim-organizasyon.org/editor.php>, 2005, s.3.



performanslı takımları diğerlerinden ayıran en önemli özellik takım üyelerinin takıma bağlılıklarının güçlü olmasıdır.<sup>51</sup>

Yüksek performanslı takımların ortak özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.<sup>52</sup>

- **Katılımlı Bir Liderlik Biçimi:** Burada lider üyelerini bilgililetmekte, onları düşünce ve eylemlerinden serbest bırakmakta ve hizmet eden bir yaklaşım sergilemektedir.
- **Ortak Bir Sorumluluk:** Burada her takım üyesinin yapılan işten kendini sorumlu ve hatta yönetici hissettiği bir ortam yaratılarak performansları arttırılmaya çalışılmaktadır.
- **Ortak Bir Amaç:** Burada üyelere böyle bir takımın neden kurulduğuna ve nasıl bir fonksiyon gördüğüne ilişkin bilgiler verilmeye çalışılmaktadır. Takımın yapması gereken işin ne olduğu ve neden önemli olduğu konusunda takımda tam bir fikir birliği oluşmaktadır.
- **Olumlu ve Yüksek Bir İletişim:** Burada üyeler arasında açık bir güven ortamı ve dürüst bir iletişim sağlanmaktadır. Takımlar açık iletişime önem vermektedir. Takım üyeleri korkusuzca fikirlerini, düşüncelerini ve duygularını aktarabileceklerini bilmektedirler. Çatışma yönetimi yaklaşımları anlaşılmalıdır. Dürüst ve sorumlu geri bildirim yardımıyla, üyeler güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. Güven ve kabul atmosferi bulunmaktadır. Topluluk bilinci yüksektir.
- **Görev Odaklı Bir Çalışma:** Burada yapılan takım toplantılarında üyelere sonuca çabuk ulaşmaya ilişkin kararlar almaları sağlanmaya çalışılmaktadır.

<sup>51</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K, **a.g.e.**, s.25.

<sup>52</sup> Pavel Castka, C.J. Bamber, .M.J. Sharp, P. Belohoubek, "Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams", **Team Performance Management**, Vol 7, Number 7/8, 2001, p.123-134. ayrıca bkz. İnan Özalp, Emre Demirci, **a.g.e.**, ss.3-4.

- **Geleceğe Yönelik ve Değişmeye Açık Bir Potansiyel:** Burada değişme, gelişmenin bir fonksiyonu olarak düşünülüp, üyeler değişme doğrultusunda pekiştirilmektedir.
- **Yaratıcılık Yeteneği:** Üyelerden yaptıkları işe kendi yaratıcılık yeteneklerini katmaları istenir. Üyeler ancak böyle bir katılımı ile değişik ve başarılı işler ortaya koyabilirler.
- **Hızlı Tepki veya Karar Biçimi:** Burada amaç takım üyelerinin zamanında fırsatları değerlendirip, gecikmeden karar vermelerini sağlamaktır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

**TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ, YARARLARI, TAKIMLARDA ORTAYA  
ÇIKAN SORUNLAR VE ÖNÜNDEKİ ENGELLER**

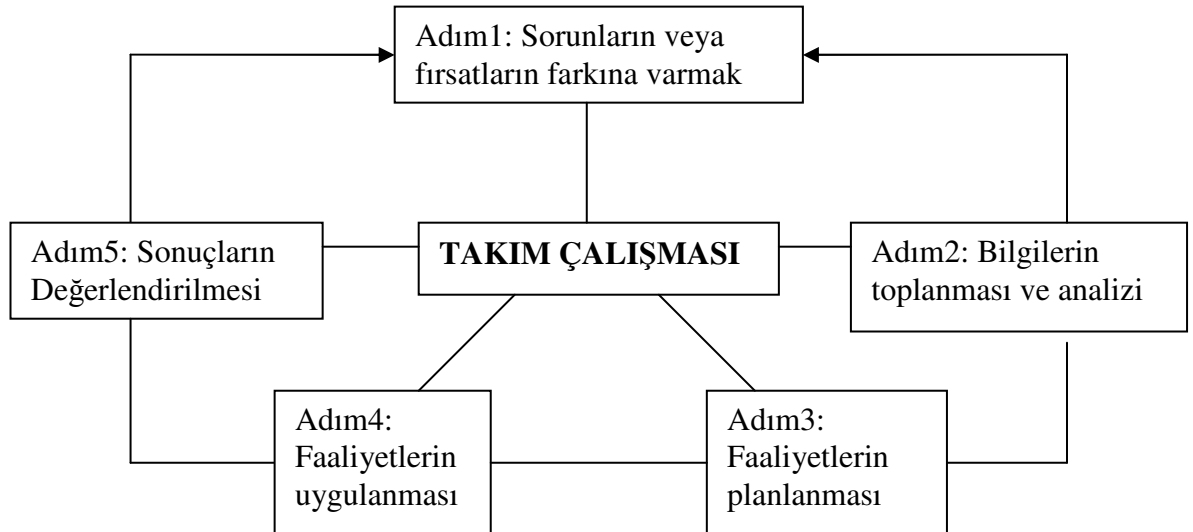
## 2.1. TAKIM OLUŞTURMA SÜRECİ

Takım oluşturmanın en genel amacı; birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirlerine güvenen bir takım oluşturulup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır.<sup>53</sup>

Takımlar bir anda meydana gelebilecek topluluklar değildir. Üyelerin birbirleriyle tanışıp, etkileşim içerisinde birlikte hareket etmeleri belli bir zaman diliminde olabilecektir. Takımlar ancak belirli aşamaları geçerek olgunluğa ulaşmaktadırlar.<sup>54</sup>

Takım oluşturma sürecini oluşturan adımlar aşağıda şekil 2.1.'de görülmektedir.<sup>55</sup>

**Şekil 2.1. Takım Oluşturma Süreci**



**Kaynak:** Tamer Keçeciöğlü, **Takım Oluşturma**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s.35.

<sup>53</sup> Enver Özkalp, **a.g.e.**, s.438.

<sup>54</sup> Erol Eren, **a.g.e.**, s.375.

<sup>55</sup> Tamer Keçeciöğlü, **Takım Oluşturma**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s.35.

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

Takım oluşturma süreci bir işbirliğini ifade etmektedir. Sinerjik bir çalışma yaparak, takıma neler katılabileceği ve bu katkılarla neler yapabileceği düşüncesi esastır. Bu süreç içerisinde başarılı bir takım oluşturmak için, bilgiye odaklanma ve nominal takım toplantılarıyla katılımçılık ve işbirliğini sağlamak gerekmektedir.<sup>56</sup>

Örgüt geliştirme faaliyetlerinin önemli bir bölümünü; takım kurma faaliyetleri, örgüt içindeki değişik takımların etkinliğini artırma ve iyileştirme çabaları oluşturmaktadır. Takım kurma; örgüt üyelerine, iş yapma yöntemlerine, kişiler arası ilişkilere ve takım liderlerinin diğer üyelerle olan ilişkilerine yönelerek takımın etkinliğini saptama ve geliştirme sürecidir. Bu süreçte takım kurma tekniği, iş yapma yöntemleri ve beşeri süreçlerle ilgilenilmektedir.<sup>57</sup>

Takımları oluşturmak ve harekete geçirmek belirli bir zamanı ve çabayı gerektirmektedir. Bu çabalar yeni bir takım kurmakla ilgili olabileceği gibi, varolan takımların etkinliğini artırma ve problemleri ortadan kaldırma faaliyetlerini de içermektedir. Takım oluşturma belirli bir süreci içerdiğine göre bu sürecin başarısı için başlangıçta iyi bir planlama yapılmalı ve zaman iyi bir şekilde kullanılmalıdır. Oluşturulan takımın başarılı faaliyetler gösterebilmesi bu sürecin iyi bir şekilde işlenmesiyle mümkün olacaktır.

<sup>56</sup> Tamer Keçecioglu, **Takım Oluşturma**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s.42.

<sup>57</sup> Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, Timaş Basım, İstanbul, 1992, s.224.

### 2.1.1. Takım Kurma Öncesi Çalışmalar

Takım kurma öncesi çalışmalar, takım kurma hazırlıkları, takım üyelerinin seçimi, takım üyelerinin sayısının tespiti, takım liderinin seçilmesi, takım amaçlarının belirlenmesi, takım eğitim ihtiyacının saptanması, oluşturulan takımın görevlerinin belirlenmesi konularını kapsamaktadır.

#### 2.1.1.1. Takım Kurma Hazırlıkları

Örgüt içerisinde takım oluşturmadan önce yapılacak ilk işlem gereksinmelerin neler olduğunu kestirebilmek ve belirgin sorun alanlarını belirlemektir. Daha sonra uygun müdahale teknikleri ile bunları düzetmek gereği ortaya çıkmaktadır. Bu kestirim ve değerlendirmelerden sonra yapılacak iş, iyi bir planlama ve bir gelişim programı önermektir. Daha sonra takım ile ilgili çeşitli çalışmalarla üyeler arasındaki destek ve dayanışma ortamı sağlanmaktadır. Böylece üyeler program içinde kendilerini daha rahat hissetmeye başlamaktadırlar.<sup>58</sup>

Ancak örgüt içerisinde daha önce bir takım çalışması yapılmamış ise örgütte takım çalışmalarını başlatmadan pilot çalışma yapılması faydalı olmaktadır. Buna göre yönetim, örgüt genelinde yaygın bir takım çalışmasına başlamadan önce bir pilot takım çalışması yaparak hem örgütte takım kültürü oluşmasına yardımcı olur hem de o örgüte özgü koşullar altında takım oluşturma hakkında deneyim sahibi olarak, ortaya çıkabilecek sorunlar ve çözümleri hakkında fikir edinebilmektedir.<sup>59</sup>

Takım kurma hazırlıklarının tamamlanması ve yapılan pilot uygulamalar sonucunda, kurulacak olan takım hakkında ön bir bilgi edinilerek, varsa problemler noktalar düzeltilerek bir diğer takım kurma çalışması olan kurulacak takım için gerekli üyelerin seçimi aşamasına geçilmektedir.

#### 2.1.1.2. Takım Üyelerinin Seçimi

Toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biri olan “takım çalışması esastır” ilkesinin başarıyla uygulanması için işletmeye düşen diğer bir görevde,

<sup>58</sup> Enver Özkalp, **a.g.e.**, s.449.

<sup>59</sup> Robert B. Maddux, **Takım Kurma**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1999, s.37.

takımların uygun üyelerden oluşturulmasıdır. Takımları oluşturan bireyler takım amacına göre birbirini tamamlayıcı bilgi ve becerilere sahip olmalı ve özellikle takım lideri olarak seçilecek kişilerde koordine etme, planlama ve örgütlenme gibi yöneticilik vasıfları aranmalıdır.<sup>60</sup>

İnsan kaynakları her örgütün başarısındaki en önemli faktörü oluşturmaktadır. Kaliteli insanlar; verimliliği, karlılığı, büyümeyi ve uzun dönemde örgütün varlığını devam ettirebilmeyi sağlamaktadırlar. Takım çalışmasında uygun kişilerin seçimi başarıyı da beraberinde getirmektedir.<sup>61</sup>

Takım üyelerinin ve liderlerin seçilmesinde belirli beceri ve yeteneklerin üzerinde durulması gerekmektedir. Bir takım, tamamlayıcı becerilerden, özellikle teknik ve fonksiyonel yeteneklerden mahrum ise işe başlayamaz. Gerekli bilgi ve beceri düzeyinde olmayan üyelerin oluşturduğu bir takım, örgütün isteklerine yeterli ölçüde cevap verememektedir. Bu tür takım becerileri üç grupta toplanabilmektedir.<sup>62</sup>

- Teknik veya fonksiyonel yetenek.
- Sorun çözme ve karar verme becerileri.
- Sosyal becerilere dayanan etkili iletişim ve yapıcı çatışmalar.

Takım üyelerinde bulunması gereken teknik ve fonksiyonel yetenekler, kurulacak takımın faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir. Takım üyelerinin seçilmesinde, gerekli becerilerin üzerinde durmak gerekli olmakla beraber bu beceri ve yeteneklerin üzerinde haddinden fazla durulması da yanlıştır. Takım üyelerinin teknik bilgi ve becerileri açısından mükemmel olmaları şart değildir. Çünkü takımlar; kişisel gelişme ve öğrenme araçları olarak oldukça güçlüdürler. Takım içerisindeki çalışanlar, karşılıklı sorumluluk ve işbirliği sayesinde, hangi alanlardaki performanslarının güçlü ve zayıf olduğunu öğrenebilir ve birbirlerinin zayıf yönlerini tamamlayabilirler. Sonuç

<sup>60</sup> Kalder Eğitimleri C-006, **Kalite Çemberleri Etkin Takım Çalışması**, <http://kalder.org.tr/egitim/html/c-006.htm> (02.02.2005)

<sup>61</sup> Robert B. Maddux, **a.g.e.**, s.37.

<sup>62</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K, **a.g.e.**, s.71-72.

olarak, takımın her üyesini takıma karşı bireysel sorumluluğu öğrenmeye teşvik etmektedir.<sup>63</sup>

Takım üyelerinin seçilmesinde çeşitli teknikler kullanılabilir. Bunların içinde yüz yüze görüşmelerle; bireyin tercihlerini ve davranış biçimlerini anlama, psikometrik testlerle; iletişim, öğrenme, teknik bilgi düzeyini ölçecek bilgi verme, o kişilerle ilgili başkalarından referans alma, takımdaki rollerin videoya çekilerek adaylara seyrettirilmesi ve suretle bu role talip olmadıklarını anlama, takım üyeliğine aday kişileri bir araya getirerek davranışsal simülasyonlar yaptırma sayılabilir. Simülasyonlarda gerçek iş ortamına benzeyen faaliyetler kurgulanarak adayların öğrenme ve birlikte çalışma becerileri, çalışma tarzları, ayrıntılara ne ölçüde dikkat ettikleri değerlendirilmektedir.<sup>64</sup>

Takım üyelerini seçerken yalnızca kabiliyet ve yeteneklerini değil, aynı zamanda üyelerin birbirleriyle nasıl etkileşim kurabileceklerini düşünmek de yararlı olmaktadır. Bireyler kısa vadeli başarıdan çok, daha fazla göze batan uzun vadeli takım başarısına inanmalıdırlar. Önemli görevleri başarmada yüksek derecede kapasiteli insanlar olarak kendilerini görmeleri nedeniyle üyelerin birbirlerine saygı duyması ve güvenmesi, belirli bir kişisel farklılığın bütünleştirilmesi son derece önemlidir. Takım üyelerinin seçimi tamamlayıcılık çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Bu, farklı koşullar altında üyelerin birbirleriyle anlaşma, geçinme yeteneğine sahip olunması anlamına gelmektedir.<sup>65</sup>

Belirli bazı teknik ve fonksiyonel beceriler dışında birçok kişide, takımların gereksinim duyduğu becerileri öğrenme potansiyeli de bulunmaktadır. Ancak takımdaki öğrenme potansiyelinin kuvvetli olması, takımın aynı zamanda güçlü iletişim becerilerine sahip bireylerden oluşturulmasını gerektirmektedir. İletişim becerileri güçlü kişilerden oluşturulmuş bir takımın üyeleri, kişisel amaçlar ve takımın performans hedeflerinin zorlanmasıyla, kendi bireysel katkılarını göstermek için harekete geçecek

<sup>63</sup> Bilge Esengül, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997, s. 153.

<sup>64</sup> **a.g.e.**, s.154

<sup>65</sup> Tamer Keçecioğlu, "Takım Öğrenimi", **Human Resources**, Temmuz-Ağustos 2000, s.67.



ve bunun sonucu olarak da, takımda iletişimsel beceri potansiyeli varolduğu müddetçe bir takımın dinamiği zayıf olarak görülen becerilerin gelişmesine yol açacaktır.<sup>66</sup>

Takımda farklı bakış açıları olacağı için ideal üye seçiminde adaylar şu özellikler açısından değerlendirilebilir:<sup>67</sup>

- Kendine ve başkalarına karşı yüksek düzeyde saygı ve kişisel güç duygusu,
- Bağlılık, grubun bir parçası olma arzusu ve aidiyet duygusu,
- Çatışmayı gelişmeye dönüştürme isteği,
- Yaratıcılık,
- Uzlaşma arama isteği,
- Sorumlu davranış ve güç,
- İşe yararlılık, ulaşılabilirlik ve dikkatli olma,
- Açıklık ve içtenlik,
- Yardımlaşma ve işbirliği,
- Etkili iletişim(bilgi aktarma kadar, dinleme yeteneği),
- Güvenilir ve inandır olma.

Ayrıca diğer üyelerin başarılarını takdir etmekten, daha fazla sorumluluktan veya işten kaçınmayan, problemi çözebilmek için bilgi toplayıcı sorular sorabilen üyeler tercih edilmektedir. Etkili bir takım çalışması oluşturmak için önerilen bu özelliklerin bütününe aynı anda sahip olan personel bulmak imkansız olabilir. Bu durumda yapılması gereken, potansiyel sahibi üyelerin seçimine dikkat etmektir. Bu üyelerin geliştirilecek becerileri saptanarak uygun eğitim programları ile iyi bir takım oyuncusu olabilmelerine yönelik beceriler kazanabilirler.<sup>68</sup>

Takım çalışmasını başarıya ulaştıracak olan insanlar olacağına göre, takımı oluşturacak üyelerin seçilmesine son derece dikkat edilmesi gerekmektedir.

<sup>66</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K, **a.g.e.**, s.73.

<sup>67</sup> Donald H. Weiss, (Çev: Erhan Tuksan), **Başarılı ekip Oluşturma**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.119.

<sup>68</sup> Donald H. Weiss, **a.g.e.**, s.119.

Başkalarıyla bir arada çalışabilecek, iletişim yeteneği güçlü, stratejik düşünebilecek, yaratıcı, yeniliğe açık, konuyla ilgili teknik bilgisi yüksek, işbirliği ve yardımlaşmaya açık kişilerin takıma seçilmesi suretiyle amaçlara ulaşabilmektedir. Yanlış seçilmiş bir üye bile takımı çıkmaza sokabilecektir. Doğru üyelerin seçilmesi çok önemli olmakla birlikte bu konuda önemli olan diğer bir noktada takımların kaç üyeden oluşacağıdır.

### 2.1.1.3. Takım Üyelerinin Sayısının Tespiti

Takımın boyutları anlamlı amaçlara, özel performans hedeflerine, ortak yaklaşıma, tamamlayıcı yeteneklere ve karşılıklı sorumluluklara göre değişmektedir. Takımların bu beş özelliğe sahip olması kesinlikle gereklidir. Etkili bir takım bu beş özelliği kullanıp yerine getirebilecek mümkün olan derecede az sayıda bireyden oluşturulabilir. Çok sayıda kişinin, nasıl hareket edileceği konusunda anlaşmak bir yana, bir takım olarak yapıcı bir biçimde anlaşabilmeleri bile çok zordur. Örneğin; bireysel, fonksiyonel ve hiyerarşik farklar nedeniyle, on kişilik bir grubun ortak bir amaç uğrunda çalışıp sonuçlardan kendisinin sorumlu tutulması, elli kişilik bir gruba göre çok daha kolay olacaktır. Dolayısıyla, takım üyelerinin sayısı arttıkça, takımın üretkenliği azalacaktır, bu etki ringelman etkisi olarak adlandırılmaktadır.<sup>69</sup>

Takımlardaki toplam üye sayısının az olması özellikle, takım liderinin takımının dinamizmini anlaması ve gözlemleyebilmesi açısından da önemlidir. Takımlardaki kişilerin sayısı arttıkça ilişkilerin adedi de geometrik olarak artmaktadır. Örneğin; 2 kişinin bulunduğu bir takımda, 1 ilişki ve 1 alt grup oluşmaktadır. Üye sayısı dörde çıktığında ise, 11 ilişki veya alt grup oluşmaktadır. Üye sayısının 8 olduğunu düşünürsek, 7,6,5,4,3,2 kişilik grupların oluşturacağı tüm ilişkileri gözlemlemek gerekli olacaktır ve bu da 247 değişik ilişkinin gözlemlenmesi anlamına gelmektedir.<sup>70</sup>

Büyük takımların bir araya gelecekları yeri ve zamanı bulmak açısından da bazı lojistik güçlükleri ortaya çıkabilmektedir.<sup>71</sup>

<sup>69</sup> Donelson R. Forsyth, **Grup Dynamics**, Virginia Common Wealth University, 2. Edition, 1983, s. 270.

<sup>70</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K, **a.g.e.**, s.69.

<sup>71</sup> **a.g.e.**, s.69.

Takımdaki üye sayısı arttıkça üyeleri kontrol etmek ve bir arada tutmak zorlaşmaktadır. Yapılacak takım toplantılarında karar alınması ile ilgili olarak sonuca ulaşmak zorlaşacak ve ortak hedeften sapmalar ortaya çıkabilecektir. Bu nedenle takım üye sayıları belirlenirken mümkün olduğu kadar az üyeden oluşmasına dikkat edilmektedir.

#### **2.1.1.4. Takım Liderinin Seçilmesi**

Bir takımın performans düzeyi ve niteliği, o takımın liderleriyle yakından ilgilidir. Başarılı bir takım çalışmasında etkin bir liderin yaşamsal bir önemi bulunmaktadır. Çünkü, liderlik takım performansını organize edici, yönlendirici ve motive edici bir fonksiyona sahip olmaktadır. Ayrıca takım lideri takımın ve takım üyelerinin devamında etkili bir konuma sahip olduğu için takım üyeleri arasında etkileşimin ve iletişimin eksikliğini sağlamada da daha fazla sorumluluk taşımaktadır. Takım lideri, özellikle takım içi çatışmaları azaltma ve yatıştırma görevini üstlenmektedir.<sup>72</sup>

Takım çalışması çatışmaya dayalı, destekleyici ve bilgili olmayı gerektiren bir çalışma biçimidir. Üyeler, farklılıkları ortaya koymayı ve fikirleri bütünleştirmeyi duygusal olarak kolaylaştırabilecek bir takım liderine gereksinim duymaktadır. Tüm üyelerin kolaylaştırıcı becerilere sahip olmaları oldukça yararlı olsa da, kolaylaştırma rolünü birinin üstlenmesi daha iyi olmaktadır. Çünkü kolaylaştırma görevini etkin bir şekilde yerine getirme; dinleme, iletişim kurma, geleceği öngörme, müdahalede bulunma, müzakereye, öğrenme ve öğretme gibi bir dizi beceriye sahip olmaya bağlıdır.<sup>73</sup>

Takım liderleri, çok yönlü düşünce yapısına sahip dürüst insanlar olmalıdır. Çok yönlü düşünce yapısına sahip olmak onları sürekli kıyaslamalar yapma durumunda kalmaktan korumaktadır. Takım liderleri; vizyon, misyon, strateji, kurumsal yapı,

<sup>72</sup> Hüseyin Özgen, "Ekip Çalışması ve Liderlik", **Ekopol**, Nisan-Haziran 1999, s.56.

<sup>73</sup> Anne Donnollen, **a.g.e.**, s.309.

sistem ve işlemleri en fazla katkıyı elde edecek şekilde sıraya koyduklarında iyi birer model ve öğretici olmaktadır.<sup>74</sup>

Etkin liderler vizyon yaratmaktan öte anlamlı bir vizyon yaratabilmelidir. Önemli olan üyeleri işlerin çevresel bölümüne değil, merkezine koyabilen bir vizyondur. Vizyon paylaşılmalıdır. Paylaşılmasının tek yolu da bunun vizyonla ilgili herkese anlamlı gelmesidir. Liderler davranışsal açıdan bu vizyona uyan adımları belirlemeli ve bu adımlara uyan takım üyelerini ödüllendirmelidir.<sup>75</sup>

Takım liderleri, amaç ve hedeflere bağlılık ve üyelerinin kendilerine güvenmeleri için gerekli koşulları hazırlamaktadırlar. Takımın diğer bütün üyeleri gibi, takım liderinin kendileri de gerçek iş yapmaktadırlar. Çalışmalarının bütün bu yönlerinde, kendi hareketlerinin takımı nasıl etkileyeceğini ve kendi sabrının takıma nasıl enerji vereceğini bilmekte veya keşfetmektedir.<sup>76</sup>

Takım çalışmasına geçiş aşamasında olan bir örgüt, takımların başarısı için takım liderinin seçilmesine gerekli hassasiyeti göstermelidir.

Takım lideri olarak seçilecek kişide aranacak özellikler; örgütün yapısı ve işleyişine göre farklılıklar gösterecektir. Ancak, takım liderinin seçiminde genel olarak aşağıdaki nitelikler aranmaktadır:<sup>77</sup>

- Sosyal beceri ve iletişim potansiyeline sahip olmak,
- İşbirlikçi olmak,
- Verilecek ücreti kabul etmeye istekli olmak,
- Zihinsel ve bedensel olarak güçlü olmak,
- Açık sözlü olmak,
- İşi kabul etmeye istekli olmak,
- İş için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmak,

<sup>74</sup> Hüseyin Özgen, **a.g.e.**, s.56.

<sup>75</sup> Bennis Waren, **Liderlerin Lideri Olmak**, Geleceği Yeniden Düşünmek, Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, İstanbul, 1997, s.135.

<sup>76</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K, **a.g.e.**, s.49.

<sup>77</sup> **A.g.e.**, ss.140-144.

- Gerekirse takım hedefleri uğrunda gereğinden fazla çalışabilmek,
- Yönlendirici ve destekleyici niteliklere sahip olmak.

Yukarıda sıralananların yanı sıra liderliğin önemli özelliklerinden birisi de empatidir. Takım çalışmasının giderek yaygınlaşması, globalleşmenin hızla genişlemesi ve yetenekli kişilere duyulan gereksinimin giderek artması empatiyi zorunlu kılmaktadır. Takım çalışmasında duygular çok önemlidir. Üyelerin bir uzlaşmaya varması son derece zordur ve bu uzlaşma takımdaki üye sayısı arttıkça daha da zorlaşmaktadır. Az sayıda üye içeren takımlarda bile taraflar oluşmakta ve çekişmeler yaşanmaktadır. Takım lideri herkesin görüşünü sezmeli ve anlamalıdır.<sup>78</sup>

Takım liderliğini takım üyeliği ile dengelemek önemlidir. Etkin takımlarda tüm takım üyeleri takımın gerek duyduğu işlere katkıda bulunmak için var güçleriyle çalışmalıdır, bu durum sorumlu üyelik olarak adlandırılabilir. Takım liderinin rolünü ölçsüz bir şekilde belirleyen tasarımlar, takım üyelerini karar alma ve çatışmaların çözüm konularını lidere bırakmaya teşvik ederler. Dahası bu tür bir tutuma girmek takım üyeleri için doğal ve kolaydır, çünkü lidere daha fazla sorumluluk ve inisiyatif tanıyan hiyerarşik tasarıma da uygun düşecektir.<sup>79</sup>

Seçilen takım üyelerinin harekete geçirilebilmesi için doğru bir liderlik anlayışı ve doğru liderler önemlidir. Takım üyelerini ortak bir amaç etrafında toplamak ve yönlendirmek takım liderinin sorumluluğunda olduğu için, bunu başarabilecek liderler seçilmelidir.

#### **2.1.1.5. Takım Amaçlarının Belirlenmesi**

Takımları oluşturanların ortaklaşa benimsedikleri bir amaçları olmadıkça, takımların başarılı olamayacakları açıktır; takımlar, neyi neden başarmak istedikleri konusunda net bir düşünceye sahip olmalıdırlar.

<sup>78</sup> Daniel Goleman, "Lideri Lider Yapan Nedir?", **Power Dergisi, Harvard Business Review**, Ocak, 1999, s.76.

<sup>79</sup> Anne Donnollen, **a.g.e.**, s.308.

Takımların başarılı performans sonuçları göstermesinde amaç birliği ilkesine uyulmasının önemi çok büyüktür. Ortak ve anlamlı bir amaç, üyelere kendilerinden neler beklendiğini ortaya koymakta ve onlara yol göstermektedir.

En iyi takımlar, kolektif ve bireysel olarak kendilerine ait bir amacın keşfedilmesi, şekillendirilmesi ve bu amaç üzerinde fikir birliğine varılması için büyük ölçüde zaman ve çaba sarf etmektedirler. Yeterli zaman ayrılması ve ilgi gösterilmesi halinde, takımları motive eden ve ekstra çabaları için temel bir neden oluşturan anlamlı amaçlar ortaya çıkacaktır. Takım amaçları, takımlarda yer alan bireylerin toplamının da üstünde takıma bir kimlik vermektedir. Bu tür takım kimliği, takımlar için hem gerekli hem de tehlikeli olan anlaşmazlık ve çatışmaların takım çıkarları doğrultusunda anlamlı ve yapıcı bir şekilde çözümünü sağlamaktadır. Takımın amacını benimseyen kişiler, herhangi bir kimse çizgi dışına çıktığı zaman, o kimsenin takım çıkarını ön plana çıkarması gerektiğini, aksi halde takımın parçalanmasına sebep olacağını bilmektedirler.<sup>80</sup>

Takım üyelerinin takıma olan bağlılıklarında takımın amaçları önemli olmaktadır. Bu nedenle takım amaçları doğru bir şekilde belirlenerek, tüm takım üyelerince onay görmelidir. Nasıl ki amaçsız bir uygulama sonuca ulaştıramazsa, benimsenmemiş amaçlarda üyeleri motive etmekten uzak olacaktır.

#### **2.1.1.6. Takımın Eğitim Gereksinmesinin Saptanması**

Geleneksel yönetim anlayışında; yeterli bir sürece ulaşabilmek için aşağıdaki denklemi gerçekleştirmek gerekmektedir.<sup>81</sup>

$$\text{Çalışanlar} + \text{Makineler} = \text{Yeterli Süreçler}$$

Bu denklemde eksik olan yön, etkili teknoloji kullanacak insanların eğitim gereksinmesi ve takım çalışmasıdır. Eğitim; üretim ve kaliteye ait becerilerin kazanılmasını sağlamaktadır. Teknolojiye harcanan tek bir liraya karşılık işletmeler

<sup>80</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K, **a.g.e.**, s.79.

<sup>81</sup> Robert B. Maddux, **a.g.e.**, s.38.

becerikli ve verimli bir yöntemle teknoloji kullanan insanların eğitimine iki ya da üç lira harcayabilmektedirler. Hedef, eğitim ve teknolojinin uygun karışımını sağlamaktır. Bu nedenle yukarıdaki denklem aşağıdaki şekilde yenilenebilmektedir:<sup>82</sup>

Takım Çalışması+Eğitim+Teknoloji= Yeterli Süreçler

İyi eğitilmiş elemanlar daha etkin takım üyeleri olmakta ve takım çalışmalarına katkıda bulunma kabiliyetlerine güvenmektedirler. Diğer takım elemanlarını desteklemenin niçin önemli olduğunu bilmektedirler. Örgütün gereksinimleri konusundaki bilgiler ve iş dağılımının kontrolü gibi kaynaklar, çoğu zaman amirlerin istifadesine açıktır. Takım performansını arttırmak isteyen her lider, takım elemanlarının gereksinim duyduğu eğitimle yakından ilgilenmelidir.<sup>83</sup>

Eğitim programının kapsamına teknik beceriler, davranışsal beceriler ve prosedür bilgileri girmektedir. Takımdaki her yapılacak faaliyet için, iş analizleri yapılmalı ve bu faaliyeti gerçekleştirmeye yarayacak teknik ve davranışsal beceriler elemanlara kazandırılmalıdır. Bu beceriler kazandırıldıktan sonra, takım üyesinin takımda ve kurumda uygulanacak prosedürlere ilişkin bilgilendirilmesi gerekir ki, müşteriye olmayacak bir takım sözler vererek işleri aksatması önlenecektir . Bu bilgi ve beceriler kazandırılmadan takımı görevlendirmek, hata yapılmasına zemin oluşturmaktadır.<sup>84</sup>

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

#### **2.1.1.7. Oluşturulan Takımın Görevleri**

Takımlar sık sık ortaya çıkan problemlerle ilgili olarak şekillendirilirler. Takımlar, takımı etkileyen problemleri tartışmak için günlük veya haftalık olarak

<sup>82</sup> a.g.e., s.38.

<sup>83</sup> a.g.e., s.38.

<sup>84</sup> Erengül Bilge, a.g.e., s.153.

toplanmaktadır. Takımların görevleri örgütün hiyerarşik yapısında yer alan problemlere göre değişiklik göstermektedir. Takımlar, tüketiciler, müşteriler, bölge problemleri, fonksiyonlar, süreçler, ürün veya proje geliştirme gibi çeşitli faaliyet alanları için kurulabilmektedirler.<sup>85</sup>

Takım üyeleri; ilişkilerini geliştirmek, çabalarını koordine etmek, işlere karar vermek, zorluk veya çatışmaları çözmek ve takım görevlerini tamamlamak zorundadır.<sup>86</sup>

Takım görevlerinin, takım üyelerinin gösterecekleri çabayı etkileyerek takımın başarısını yönlendireceği varsayılmaktadır. Takım üyelerinin yüksek bir şekilde motive edilmesi, böylece yüksek çalışma düzeyi tutturmalarını sağlamak için takım görevi şu özellikleri taşımalıdır.<sup>87</sup>

- Takım görevleri, başarılı sonuç için pek çok becerinin kullanımını gerektirmektedir.
- Takım görevleri, işin bütünsel ve anlamlı parçasını oluşturmaktadır.
- Takım görevleri, üyelerin işi beraberce nasıl başaracaklarına karar verme konusunda bir serbestlik sağlamaktadır.
- Takım bir bütün olarak, takımın performansının yeterliliği konusunda işin kendisinden ziyade güvenilir bilgiye gereksinim duymaktadır.

### 2.1.2. Takımların Kuruluş Aşamaları

Takımlar oluştuktan sonra birkaç evreden geçerek olgunlaşmaktadırlar. Bu açıdan, yeni kurulmuş takımlar ile olgunluğa erişmiş takımlar arasında bazı farklılıkların olması doğaldır.

---

<sup>85</sup> Ömer Dinçer, **a.g.e.**, s.224.

<sup>86</sup> Dean Tjosvold, **Working Together to Get Things Done**, D.C.Heath and Company, Toronto, 1986, s.15.

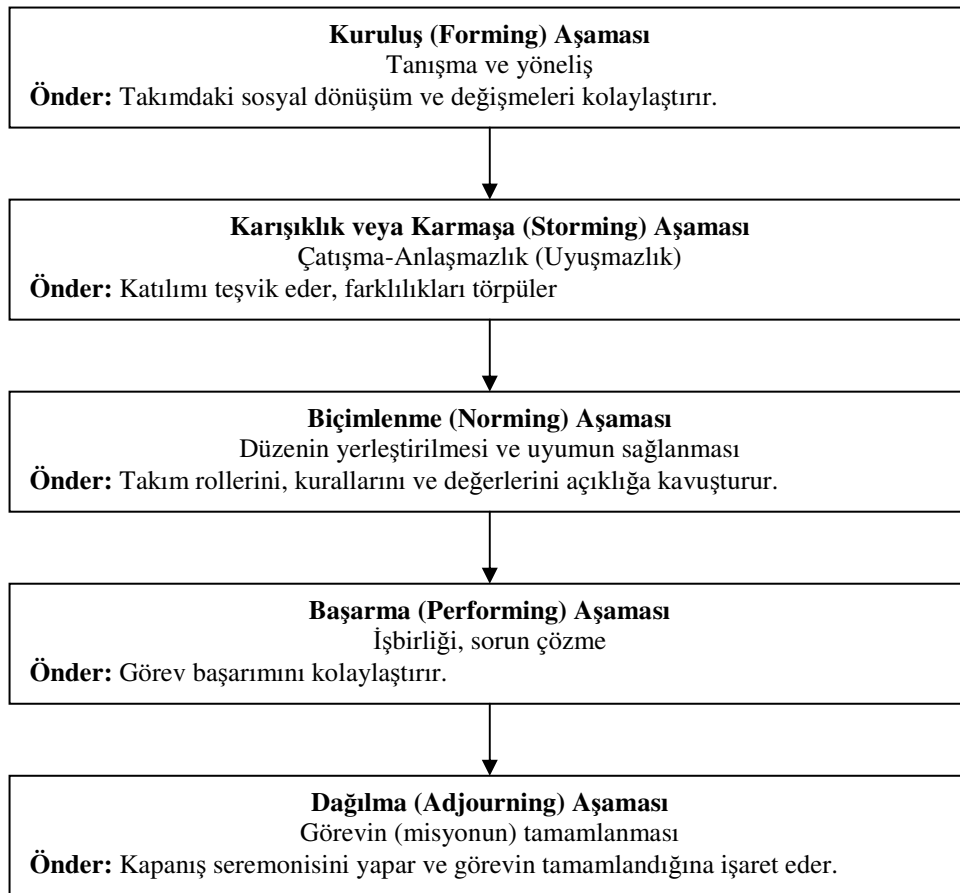
<sup>87</sup> Ömer Dinçer, **a.g.e.**, s.224.



Başlangıçta; takım üyeleri birbirlerini tanıma, takım içinde yüklenilecek roller ile uyulması gereken kuralları belirleme, iş bölümü yapma ve takımın görevini tanımlama gereğini duymaktadırlar. Bu yolla, üyeler uyum içinde çalışan bir bütünün parçaları haline gelmiş olurlar. Burada, önderin karşılaştığı sorunlar; takımın hangi gelişim evresinde bulunduğunu belirlemek ve etkin biçimde işleyişine yardımcı olmak şeklinde özetlenebilmektedir.<sup>88</sup>

Araştırma bulguları, takımların rastgele ya da tesadüfen olarak değilde belirli bir takım aşamalarından geçerek olgunlaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu aşamaları açıklayan birkaç modelden en pratik olanı Şekil 2.2.'de şöyle gösterilebilir.<sup>89</sup>

### Şekil 2.2. Takımların Kuruluş Aşamaları



**Kaynak:** M.Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**. Güney Ofset, Yedinci Basım, Konya, 2002, s.392

<sup>88</sup>M.Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, Yedinci Basım, Konya, 2002, s.392.

<sup>89</sup> M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.393.

Yukarıdaki Şekil: 2.2.'de gösterilen bu aşamalar aşağıda ana başlıklar halinde açıklanmaktadır.

### **2.1.2.1. Kuruluş (Forming) Aşaması**

Kuruluş aşamasında üyeler birbirlerini tanımaya ve anlamaya çalışmaktadırlar. Üyeler takım olarak yapacakları işin ve kendilerinden beklenenin ne olduğu sorularına cevap aramaktadırlar.<sup>90</sup>

Bu evre boyunca belirsizlik çok yüksektir ve takım üyeleri resmi ve gayri resmi liderlerin otoritesini ve gücünü kabullenme eğilimindedirler. Üyeler ayrıca temel kuralların ne olduğunu ve kendilerinden ne beklediğini anlayıncaya kadar liderlere bağımlıdırlar. Bu başlangıç aşamasında üyeler, kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu, hangi davranış şekillerini göstermeleri gerektiğini, bu takıma uyum sağlayıp sağlayamayacakları gibi konuları düşünmektedirler.<sup>91</sup>

Bu aşamada liderler üyelerin birbirleriyle tanışmaları için zaman vermektedir ve çeşitli tartışmalar yoluyla üyelerin fikir alışverişinde bulunmalarına yardımcı olmaktadır.<sup>92</sup> Üyeler, bu aşamada birbirlerini tanımaya, ve güven yönünden aralarında bir uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.<sup>93</sup>

Bu aşamanın başarıyla geçilmesi önemlidir. Üyeler takıma uyum sağlayabiliyor ve diğer üyelerle anlaşabiliyorlarsa bu takım içerisinde başarılı çalışmalar gerçekleştirebileceklerdir. Bunun tam tersi bir durumda ise üyenin işine olan bağlılığı azalacak ve performansı düşebilecektir. Böyle bir durumda bu üyenin başlangıçta takımla olan bağlantısının kesilmesi takımın gelecek başarısı için doğru bir karar olacaktır.

<sup>90</sup> Erol Eren, **a.g.e.**, s. 375.

<sup>91</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=574>, (18.01.2005)

<sup>92</sup> Erol Eren, **a.g.e.**, s. 375.

<sup>93</sup> M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.393.

### 2.1.2.2. Karışıklık veya Karmaşa (Storming) Aşaması

Bu aşama boyunca takım üyelerinin kişilikleri belirginleşip ön plana çıkmaya başlamaktadır. Kişiler kendilerinden beklenen takım içindeki rolleri konusunda daha çok bilinçlenmektedirler.<sup>94</sup>

Bu aşama ile birlikte, takım üyelerinin rollerini sağlıklı biçimde algılama ve kendilerinden ne beklendiğine ilişkin daha olumlu bir bakış açısı geliştirmeye başladıkları görülmektedir.

Bu aşamanın, çatışma ve uyuşmazlıkların yoğun biçimde yaşandığı bir aşama niteliğinde olduğu söylenebilmektedir. Bunun nedeni olarak, takımı oluşturan bireylerin, takımın misyonunu algılama konusunda anlaşmazlığa düşme olasılığının yüksek olması olarak gösterilebilmektedir. Yine bu aşamada takım üyeleri, ortak çıkar temeline göre ortaya çıkabilecek pozisyonlar, koalisyonlar veya alt gruplar konusunda uyuşmazlığa düşebilmektedirler. Oluşan alt gruplardan biri diğerleriyle takımın genel amaçları ve bunların nasıl gerçekleştirilebilecekleri konusu üzerinde anlaşmazlığa düşebilmektedir. Bütün bu hususlar dikkate alındığında, bu aşamada takımın henüz uyum içinde bulunmadığı ve birlik içinde olmaktan yoksun olduğu söylenebilmektedir. Takımlar, bu aşamanın ötesine geçmeyi başaramadıkça etkin biçimde oluşmalarını tamamlama ve yüksek performans ortaya koymaya hiçbir zaman muvaffak olamayacaklardır.<sup>95</sup>

Bu aşamanın başarı ile atlatılamaması durumunda takımın koordinasyon sağlanamaz ve istenilen başarı elde edilemez. Liderler özellikle bu dönemde önemli rollere sahiptirler. Çatışmalar ve yanlış anlamalarda liderler ön plana çıkmalı ve belirsizlikleri çözmeye çalışmalıdırlar.<sup>96</sup> Karmaşa aşaması boyunca, takım lideri her üyeyi amacı gerçekleştirmek üzere yapılan faaliyetlerde aktif rol oynamaya teşvik etmeli, üyeler çeşitli fikirler ileri sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, takımın görevleri ve hedefleri konusundaki yanlış algılamaları ve belirsizlikleri çözmeye çalışmalıdır.<sup>97</sup>

<sup>94</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=574>, (01.02.2005)

<sup>95</sup> M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.394.

<sup>96</sup> Erol Eren, **a.g.e.**, s. 375.

<sup>97</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=574>, (01.02.2005)

Üyeler bu aşamada takımın oluşması için yeni fikirler önerme, takımın görevleri ve amaçları konusunda oluşan çelişkili algılayışları törpüleme yönünde belirsizlik ortamı içinde olsa bile birlikte çalışmak ve çaba göstermek durumundadırlar.<sup>98</sup>

### **2.1.2.3. Biçimlenme (Norming) Aşaması**

Şekillenme veya biçimlenme aşaması, ikinci aşamada ortaya çıkan tüm uyuşmazlıkların ve çatışmaların çözümlendiği ve takım uyumu ile birlikteliğinin sağlandığı bir aşamayı simgelemektedir. Bu aşamada, güç sahibi ile liderin kim olacağı ve bireylerin yüklenecekleri roller konusunda bir görüş ve fikir birliği sağlanmaktadır. Her şeyin sistematik bir hale gelmeye başlayan yapısal düzen içerisinde bireylerin birbirlerini kabullenip anlamaya çalıştıkları gözlenmeye başlanmaktadır.

Bu aşamanın belirgin özelliği, bireylerarası farklılıkların hızla giderilmesi ve üyelerin takım uyumu duygusunu geliştirmeye başlamaları şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu aşamanın diğer bir özelliği ise kısa süreli olmasıdır. Bu aşama boyunca, takımın liderinin takım içindeki birlik ve birlikteliğin önemini vurgulaması ve takım norm ve değerlerinin ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaya çalışması gerekmektedir.<sup>99</sup>

### **2.1.2.4. Başarma (Performing) Aşaması**

Başarma aşaması boyunca en çok üzerinde durulan konu, sorunların çözümü ve takımdan beklenen görevlerin yerine getirilmesidir. Elemanlar takımın amaçlarına ulaşması için elerinden gelen her şeyi yapmaya çalışmaktadırlar.<sup>100</sup>

Bu aşamada üyelerin enerjisi ve yaratıcılığı yüksek seviyededir. Sonuca ulaşabilmek için üyeler birbirleriyle işbirliği içinde çalışmalı, bilgi alışverişinde

<sup>98</sup> M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.394.

<sup>99</sup> M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.395.

<sup>100</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=574>, (01.02.2005)

bulunmalı ve olabilecek anlaşmazlıklar göz ardı edilerek çözüm önerileri getirilmelidir.<sup>101</sup>

Bu aşama süresince, liderin temel fonksiyonunun yüksek bir görev performansını sağlamak üzere üyeler arasındaki ilişkilerin yönetimi üzerinde yoğunlaşmak olduğu söylenebilir. Lider bu fonksiyonunu yerine getirmeye çalışırken, gerektiğinde sosyal işler ve görev uzmanlarının yardım ve katkılarından da yararlanma yoluna gidebilmektedir.<sup>102</sup>

### 2.1.2.5. Takımın Dağılma (Adjourning) Aşaması

Takımın görevi süreklilik arz ediyorsa, gelişim icra aşamasında tamamlanmaktadır. Aksi durumlarda, yani belli görevi icra ettikten sonra dağılacak takımlarda dağılma veya ayrılma aşaması söz konusudur. Bu aşama 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 ulaşacakları için sevinirken, ilişkileri sona ereceği için üzülmeaktadırlar.<sup>103</sup>

Uzun zaman birlikte çalıştıkları takımın ortadan kalktığını gören üyelerin yüksek düzeyde bir duygusallık, güçlü bir dayanışma, depresyon ve hatta büyük bir üzüntü ve pişmanlık duygusu içine girmeleri ihtimal dahilindedir. Bazen üyeler, mutluluk ve mutsuzluk duygularını bir arada yaşayabilmektedirler. Bu karmaşık ruh hallerine şu durum örnek verilebilir. Takım üyeleri, ortak bir misyonu başarmış olmaktan mutlu, ancak arkadaşlık ve birlikteliklerini kaybetmiş olmaktan da elem ve hüznü duyabilmektedirler. Bu aşamada lidere düşen görev, takımın dağılmasının bireylerde yarattığı üzüntüyü hafifletici ve işi başarmaktan duydukları mutluluğu pekiştirici bir takım törenler düzenlemek suretiyle görevi başarıyla tamamlamış olanlara

<sup>101</sup> Erol Eren, **a.g.e.**, s. 375.

<sup>102</sup> M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.395.

<sup>103</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=574>, (01.02.2005)

ödül ve plaket vererek bir misyonun tamamlanmış olmasını kutlama havası içinde bitirmek olmalıdır.<sup>104</sup>

## 2.2. TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Yöneticilerin, iş yaşamında takımları kullanıp kullanmama konusunda karar vermeden önce, takımların neden olabilecekleri belirli maliyetleri, bunlarla ilişkilendirilebilecek sorunları da iyi değerlendirmeleri gerekmektedir.

Takımların iyi faaliyet gösterememesinde; takım üyelerinden bazılarının başkalarının sırtından geçinmeye çalışması, koordinasyon güçlüğü ve bunun neden olduğu sakıncalar ile yasal mücadeleler gibi faktörler etkili olabilmektedir.<sup>105</sup>

Takım çalışmasının önündeki engeller değişik kaynaklarda değişik şekillerde açıklanmıştır. Bu çalışmada takım çalışmasının önündeki engeller; örgütsel engeller, yönetsel engeller ve çalışanlardan kaynaklanan engeller olarak temelde üç başlık altında toplanmıştır.

### 2.2.1. Örgütsel Engeller

Örgütsel yapı biçimsel olarak belirlenmiş örgütsel tasarımlar ve ilişkiler ağıdır. Örgütü oluşturan tüm sistemlerin birbirleriyle olan kalıcı ilişkileri örgütsel yapının öğelerini oluşturmaktadır. Ast-üst ilişkileri, iletişim biçimleri, ulaşılabilecek hedeflerle ilgili görev düzenlemeleri, örgütsel kurallar, normlar ve örgüt felsefesi gibi öğeler örgüt yapısının belirlenmesinde temel faktörlerdir.

Birçok örgüt geleneksel hiyerarşik ya da bürokratik yapıya sahiptir. Bu yapılarda ast-üst sıralamasına dayanan yönetim ve bölümler halinde uzmanlaşma egemendir. Buna coğrafi dağınıklık da eklendiğinde pek çok büyük işletmenin görüntüsü ortaya çıkmaktadır. Böylesi yapılar ve dağınıklık, takım çalışmasının önüne sık sık engeller çıkarmaktadır.<sup>106</sup>

<sup>104</sup> M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.396.

<sup>105</sup> M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.400.

<sup>106</sup> Donald H. Weiss, **a.g.e.**, s.19.

Takımlar farklı kültürlerden gelen, farklı beceri ve bilgi birikimine sahip kişilerden oluşmaktadır. Takım çalışmasının başarılı olması, farklı yapılara sahip takım üyeleri arasında özel bir etkileşim kurulmasına bağlıdır. Kurum kültürü, takım çalışmasına yatkın değilse ve takım çalışmasını desteklemiyorsa, takımın etkin çalışması mümkün değildir. Takımların başarısız olma nedenleriyle ilgili temel bazı örgütsel engeller aşağıda kısaca özetlenmiştir.<sup>107</sup>

- **Takım İçinde Uyuma Fazla Önem Verilmesi:** Anlaşmazlıklar bazı durumlarda takımların daha iyi çalışmasına olanak sağlamaktadır. Takım içerisinde yaşanan anlaşmazlıkların tamamen ortadan kaldırılmaya çalışılması, takımların etkin çözümlere ulaşmasını engelleyebilmektedir. Anlaşmazlıkların yok edilmeye çalışıldığı durumlarda, gerçek bir uzlaşmadan çok bireylerin birbirine saygı gösterip taviz verdiği gözlenmiştir. Uyumlu davranmak adına bireylerin verdikleri taviz, daha sonra takım içerisinde güven kaybına yol açmaktadır. Bu tür tavizlerin faturası işletme tarafından ödenmektedir.
- **Çok Fazla Anlaşmazlık ve Çatışma:** Yeni ve ilginç fikirlerin ortaya çıkmasının bir koşulu, grup üyeleri arasında kabul edilir sınırlar dahilinde fikir ayrılıklarının bulunmasıdır. Çatışmanın yaşanmadığı bir takım, kapasitesini tam olarak kullanamayabilir. Bununla birlikte takım içerisinde zıtlığa varan ve kişilik çatışmalarına dönen anlaşmazlıklar da takımın başarıya ulaşmasını engellemektedir.
- **Bireyselliğe Fazla Önem Verilmesi:** Takım başarısından çok bireyselliğin ön plana çıkarıldığı ve ödüllendirildiği kurumlarda takımlar başarıya ulaşamamaktadırlar. Takım çalışmasına önem veren işletmelerin, bunu performans değerlendirme sistemlerine

---

<sup>107</sup> Acar Baltaş, **a.g.e.**, ss.30-31.

yansıtılmaları da takımların başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

- **Yetkisizlik:** Kurumun kararlarını etkileme gücüne sahip takımlar; etkin olarak çalışmakta, yaptıkları işe özen göstermekte ve işlerinin değerine inanmaktadırlar. Ancak, personele, tecrübeleri ve bilgileri doğrultusunda işlerini kendilerinin en uygun gördükleri biçimde yapmalarına izin verilmemesi, iş tatminlerini ve performanslarını azaltacaktır.
- **Verimsiz Toplantılar:** Gündemi önceden belirlenmemiş ve katılımcıya duyurulmamış toplantılar zaman kaybıdır. Ayrıca toplantıları gereğinden fazla uzatmak zaman ve enerji kaybına yol açmaktadır. Katılımcıların ön hazırlık yapmadan geldiği, konularında yetkin olmadığı, yöneticiyi kollayarak fikirlerini açıkladığı, toplantıya geç katılmanın olağan sayıldığı, toplantının eski anlaşmazlıkları ortaya dökmek için arena olarak algılandığı iyi yapılandırılmamış toplantılar takım çalışmasını zedelemekte veya imkansız kılmaktadır.
- **Takımları Tüm Sorunların Çözümü Olarak Görmek:** Takım çalışması her durum için uygun olmayabilir. Bazı işler tek başına çalışan bir kişinin teknik becerilerine gereksinim duymaktadırlar.

### 2.2.2. Yönetsel Engeller

Takım çalışmasının gerçekleşebilmesi ve etkili bir şekilde performans gösterebilmesi için daha önce de belirtildiği gibi yöneticilerin kişilik özelliklerinin bu konuya yatkın olması gerekmektedir. Otokratik, esnek olmayan, astlarına güvenmeyen, paylaşma ve yetki devretmekten kaçınan, statükocu yöneticilerin çoğunlukta olduğu bir örgütte takım çalışmasının gerçekleşmesi zor olacaktır.



Takım çalışması ortak hedeflere ulaşmak için uygun yöntemleri uygulayabilen yöneticiler gerektirmektedir. Yönetim tarafından önem verilen husus ve yöntemler rekabet gerektiren amaçlar için yanlış olabilmektedir.<sup>108</sup>

Yöneticilerin yetkilerini devrederken astlarına bu yetkilerini vererek risk almak istememeleri, kimileri içinse tam tersi bir endişe yani astların kendinden daha başarılı olmasından çekinmeleri bu engellerden biridir. Rakiplerini kendisinin yetiştiriyor olmasından endişe etme, işin nasıl yapılacağını anlatarak vakit kaybetmek yerine kendileri yapmayı tercih etmeleri, işi kendilerinin daha iyi yapacaklarını düşünmeleri, mükemmeliyetçi olmaları, denetimi yitirme endişesi gibi sebepler yöneticiler açısından engeller yaratabilmektedir.<sup>109</sup>

Yöneticiler karar alma ve gereken işlemleri yapma konusunda takıma yetki vermekten çekinmektedirler. Yetki ve sorumluluk verilmeyen, gerekli güç ve destekten yoksun, planladıkları faaliyette biraz ileri giderlerse engelleneceklerini bilen bir takım, etkili çalışamaz.<sup>110</sup>

### 2.2.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

Takım çalışmasını etkileyen en önemli faktör, örgütü oluşturan bireylerin tutum ve davranışlarıyla ortaya koydukları takım çalışmasına olan olumsuz yaklaşımlardır.<sup>111</sup>

Takımlar, farklı geçmişlerden gelen, farklı birikimlere sahip ve farklı yaşamlar süren bireylerden oluşmaktadır. Her takım üyesinin farklı hedefleri ve beklentilerinin olması ve bunların etkisi ile takımı farklı algılaması doğaldır. Takımların varolma nedenleri ile amaç ve beklentileri başlangıçta açıkça ortaya konulmalıdır. Takımın biraraya gelme nedeni takım üyeleri için yeterince açık değilse, takım etkin

<sup>108</sup> Dean Tjosvold, **a.g.e.**, s.55.

<sup>109</sup> Hayat Ebru Erdost, **Yöneticilerin Yetki Devri Konusundaki Tutumları**, IV.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Ortadoğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü, Ankara, 1997, s.333.

<sup>110</sup> Hüner Şencan, "Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 24:2, 1995, s.109.

<sup>111</sup> Donald H. Weiss, **a.g.e.**, s.20.

olarak birlikte çalışamaz. Takımın vizyonundaki belirsizlik, takım üyelerinin ne uğruna çaba gösterdikleri konusunda çelişki yaşamalarına neden olmaktadır. Takım üyelerinin beklentileri ile takım içinde kendilerinden beklenenlerin örtüşmesi ve kişinin yeterliliklerinin bu beklentileri karşılayabilir olması önemlidir.<sup>112</sup>

Çalışanlar kendi gereksinimlerine uyması için örgütsel görevlerinin şeklini değiştirmektedirler. Yeni bir sorumluluğu, saldırgan görünmek için tanıtım şansını artırıcı bir yol, daha lütufkar olmak, meslektaşları tarafından takdir edilmek için bir araç ya da sadece bir eğlence olarak görebilmektedirler. Resmi amaçlar değil personelin kendi amaçları onları motive etmektedir. Değişik amaçlar birbirleriyle çatışmaktadır.<sup>113</sup>

Takım çalışmasının etkili ve verimli olabilmesi için takım içerisinde etkili bir iletişimin var olması, bunun içinde takım üyelerinin birbirlerine saygı ve güven duyması gerekmektedir. Güven duygusunun ve ortamının oluşmadığı bir kurumda takım çalışmasıyla ilgili diğer koşullardan bahsetmek olanaksızdır.<sup>114</sup>

### 2.3. TAKIM ÇALIŞMASININ YARARLARI

Günümüzde birçok işletme örgüt hedeflerine ulaşmak için takım kullanmayı tercih etmekte ve bu şekilde stratejik bir avantaj sağlamayı planlamaktadır. Fortune 1000'deki işletmelerin %68'i kendi kendini yöneten takımlar kullandıklarını belirtmişlerdir.<sup>115</sup>

Takımlar çalışanları günlük sorunların çözümüne katıp onları söz sahibi yaparak günümüzün çok güçlü yönetim aracı haline gelmişlerdir. Birçok örgüt takım kurmayı tercih etmektedir. Çünkü takımlar, değişik deneyimleri ve uzmanlıkları olan bireylerden oluştukları için yaratıcılık gerektiren görevlerde tek bir bireyin yapabileceğinden daha başarılı olmaktadır. Ayrıca, takımlardaki üye sayısının çokluğu ile orantılı olarak ortaya çıkan daha fazla bilgi alışverişide yenilikçi önerilerin artıp daha iyi kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır. Yataylaşan ve yalınlaşan

<sup>112</sup> Acar Baltaş, **a.g.e.**, s.34-35.

<sup>113</sup> Donald H. Weiss, **a.g.e.**, s.20.

<sup>114</sup> Acar Baltaş, **a.g.e.**, s.35.

<sup>115</sup> Güler İslamoğlu, "Ekip mi, Grup mu?", **Kalder Forum**, Nisan-Mayıs-Haziran 2001. s.5.

örgütlerde takım kurmanın daha yaygın olduğu düşünülürse, örgütlerde bu yapılar içerisinde çalışanlarına daha huzurlu bir ortam hazırlamanın yollarını araştırmalıdır. Bu nedenle ister takım, ister grup olarak adlandırılınsınlar, bu yeni örgüt yapıları örgütlerin demokratikleşmesini sağlamakta ve çalışanların motivasyonunu artırmakta önemli rol oynamaktadır. Çünkü çalışanlar kendilerine karar verme yetkisi verilip sorunların çözümünde söz sahibi oldukları müddetçe işlerine daha çok bağlanarak daha kaliteli işler yapıp, verimliliklerini ve üretkenliklerini arttırmaktadırlar.<sup>116</sup>

IBM, Philips, GM ve daha birçok işletmenin yaşayarak öğrenmiş olduğu gibi, bürokrasi ve katı hiyerarşi inisiyatifi ve yaratıcılığı öldürmektedir. Buna bir tepki olarak, işletmeler yönetim kademelerinin sayısını azaltmaya çalışmaktadırlar. Üst yönetim yerine takım çalışması, delege etme yerine yetki ve sorumluluğu bir arada devretme, yakın kontrol yerine kendi performansını planlayabilme kavramları, işletmelerin üzerinde durduğu avantajlı konular olmaktadır.<sup>117</sup>

Günümüzde dinamik teknolojik değişime ve artan kaliteye hızla uyum sağlamada, takım çalışması, işletmelerin olumlu gelişmeler elde etmesinde etkili olacaktır. Takım çalışmasının başlıca yararları şunlardır:<sup>118</sup>

- Takım ilişkilerinin yaratılması, fonksiyonel yaklaşımın sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır.
- Takım çalışması, örgütte çapraz departmanlar arasındaki engelleri yıkmakta, iletişimin artması ve sorunların doğru çözüme kavuşturulması olanağı ortaya çıkmaktadır.
- Takım üyeleri, kendi karşılıklı etkileşim ile hem takımın hem de örgütün problemlerinin neler olduğunu doğru kavrayabilmektedir.
- Takım çalışması, işletmenin çevre değişimine ve müşteri isteklerine daha duyarlı hale gelmesinde etkili olmaktadır.

<sup>116</sup> a.g.e., s.6.

<sup>117</sup> Gary Hamel, C.K.Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, İnkılap Kitapevi, (Çev: Zülfü Dicleli), İstanbul, 1996, s.370.

<sup>118</sup> Hüseyin Yılmaz, "İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları", **Standart Dergisi**, Haziran, 1999, s.30.

- Takım çalışması, çalışanların moralini artırır, işleri zenginleştirilir.
- Takım çalışması, kararların üst yönetim tarafından alınmasının azaltılmasını sağlamaktadır. Takımların meydana getirilmesi, aşağı hiyerarşiyi yetkili ve sorumlu olmaya sevk ederek, kontrol için yöneticilerin daha az zaman talep etmesini sağlamaktadır.
- Takım çalışması, kontrol maliyetlerinin en aza inmesine, çalışanların iş sürecindeki problemleri çözmesinde yüksek performans yaratılmasını sağlamaktadır.
- Takım çalışmasında, personel iş sürecine hakim olurken, işleri hakkında stratejik düşünebilen çapraz fonksiyonel esnekliğe sahip uzmanlar haline gelmektedirler.
- Takım çalışması, personel devir sayısının düşmesine ve böylece istihdamın farkında olunmayan maliyetlerinin en aza inmesine yol açmaktadır.
- Takım çalışması ile çalışanların motivasyona ilişkin maliyetlerinde sürekli azalma eğilimi ortaya çıkmaktadır.
- Takım çalışması, örgütteki verimliliği artıran faaliyetleri artırır, süreç teknolojileri ile çalışanların performansının verimliliği lehine uyumunu sağlar.

Kendini amaçlarına adanmış, içinde bulunduğu örgütün desteğini alan ve takım olmanın gereklerini yerine getiren bireylerden kurulmuş bir takımın yüksek performans göstermemesi için hiçbir neden yoktur.

Takımdaki bireylerin, becerilerinin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilgilerinin birleşmesi, takımların; yenilenme, kalite ve müşteri hizmeti gibi çok yönlü zorluklarla baş etmelerini sağlamaktadır. Takımlar kesin hedefler ve yaklaşımları beraberce gerçekleştirmek suretiyle, gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlarlar. Takımlar esnektirler ve değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlıdırlar. Bu yüzden takımlar; yeni bilgi ve zorlamalara, daha büyük örgütsel

bağlantıların ağı arasında sıkışmış bireylerden daha çabuk, daha süratli ve daha etkili olarak yaklaşabilmektedirler.<sup>119</sup>

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi modelinden hatırlanacağı gibi, personelin mensubu oldukları grup veya takımlara ait olma ile onlar tarafından kabul görme gibi iki temel gereksinimlerinin ön plana çıktığı bilinmektedir. Takımlarda çalışma bu gereksinimlerin karşılanmasında önemli bir etken olabilir. Takım çalışmasına yönelmenin diğer bir yararı; üyeler arasında bilgi alışverişi ve paylaşımının bireylerin işe ilişkin bilgi düzeylerini yükseltme ve yardımlaşma havası içinde çalışmanın da üyelerin işe ilişkin yetenek ve becerilerini geliştirmelerine hizmet etmesi şeklinde belirtilebilmektedir.<sup>120</sup>

Takım çalışmasının örgüte getirdiği olumlu etkiler ise; müşteri taleplerine daha hızlı cevap verme, daha yüksek verimlilik, daha fazla esneklik, yaratıcılık, daha düşük maliyet ve daha yüksek kalitedir.

Takım çalışması sayesinde davranışsal değişimlerin sağlanması da kolay olmaktadır. Takımların, kendilerini bir hedefe kolektif olarak adanmaları nedeniyle, kendi işlerini kendileri gören bireyler kadar, değişimin tehdidine maruz kalmazlar. Esneklikleri ve çözüm alanını genişletme konusundaki istekleri nedeni ile takımlar, kişilere daha fazla büyüme ve gelişme olanağı tanımaktadırlar. Son olarak, takımlar performans üzerinde yoğunlaştıklarından, işlerin daha iyi yürütülmesi için yenilikler arayan bireyleri motive eder, zorlar, ödüllendirir ve desteklemektedirler.<sup>121</sup>

Örgütte takımların kurulması ve örgütsel yayılımdan sonra örgüt kültürü ve iklimi değişime uğramaktadır. Bu durum ürünlerin kalitesinin artmasına, işletmenin müşteri güvenini optimal biçimde organize edebilmesinde etkili olmaktadır. Diğer taraftan olumlu iş ortamı ve takım temelli ödüllendirme sistemleri hem çalışanları hem de işletme dışındaki kamuoyunu cezbetmektedir. Bu durum işletmenin imajını artırırken işletmede görev almak isteyen sektördeki yetenekli elemanların istihdamına yönelik

<sup>119</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K, **a.g.e.**, s.34.

<sup>120</sup> M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.400.

<sup>121</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K, **a.g.e.**, s.35.

baskının olumlu bir durum göstermesini sağlamaktadır. Dolayısıyla işletme pazar payı ve kapitalleşme sonunda rekabet üstünlüğüne ulaşmaktadır.<sup>122</sup>

#### 2.4. TAKIM ÇALIŞMASINDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

Takımlarda her konuda sorun çıkabilir. İnsanların toplu halde hareket ettikleri her yerde çatışmanın olması kaçınılmazdır. Takım üyeleri arasında da kişisel çatışmalardan, yıkıcı iletişim kalıplarından, geçmişe özlem duymaktan, hedefler konusunda çelişkiler yaşamaktan, yeni ortama uyum sağlayamamaktan, vb. konularda sorunlar çıkabilmektedir. Bu sorunlar etkin bir şekilde çözülmediği sürece üyelerin performansları düşmekte buda takım amaçlarına ulaşmasını engellemektedir.

Bu bölümde en yaygın sorunları tanımlayıp bunlara çözüm bulabilmek için neler yapabileceği tartışılmıştır. Bu sorunlar aşağıda sıralandığı gibidir:<sup>123</sup>

- **Kişisel Çatışmalar:** Bazı çatışma biçimleri, takım çalışmasında normal bir evredir. Eğer bu çatışma açıklığın sağlanması için bir çaba ya da takımın işgörme biçiminin oturması için bir mücadele ise, bu durumda sorun yok demektir. Kimi zaman iki takım üyesi birbirlerine karşı yoğun olumsuz duygular beslerler ve birbirlerinden rahatsız olmadan iletişim kuramazlar ya da çalışmak için tamamen farklı ortamlara gereksinim duyarlar. Ancak takımın bu iki bireye de ihtiyacı vardır. Takım liderinin ilk olarak yapması gereken şey, soruna neden olan şeyin çıkar çatışması mı yoksa geçmişte olan bir şey mi olduğunu kontrol etmektir.
- **Yıkıcı İletişim Kalıpları:** Takımlar, yıkıcı iletişim kalıplarına eğilimlidirler. Bu tür yıkıcı iletişim kalıpları, söylenen sözler kadar ses tonunda da olabilir. Başarı için bu durum ortadan kaldırılmalıdır.

<sup>122</sup> Hüseyin Yılmaz, **İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon**, [http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h\\_yilmaz.htm](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm), s.s.2-3., (05.02.2005)

<sup>123</sup> Alison Hardingham, **Takım Çalışması**, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, (Çev: Aksu ve Onur Cankoçak), Ankara, 1997, s.34-39.

- **Geçmişe Özlem:** Üyeler daha önce çalıştıkları takımın özlemini çekiyor ve bunu sık sık dile getiriyorsa bir problem var demektir. Bu daha çok takımdaki ortamla ilgilidir ve bu kişi takımdan pek memnun değildir. Kendini tam olarak takıma vermiyordur.
- **Çelişen Stratejik Hedefler:** Bazen takımlardan birbirleriyle çelişen eş zamanlı başarılarla imza atmaları istenebilmektedir. Bu çelişkilerin takımlar açısından yarattığı sonuç, fikir ayrılıklarını çözmek, kararları hayata geçirmek ve faaliyetleri belirlemede hangi hedefin kullanılması gerektiği konusunda ortaya çıkan belirsizlik ve çatışmadır.
- **Kimlik Krizleri:** Takım üyeleri takımlara gelirken, genelde fonksiyonel gruplarıyla daha güçlü biçimde özdeşleşmiş olmanın izini taşırlar; yine de takımın ortak hedefleri onlara yeni bir ortak kimliğin benimsenmesini yaratır ve bu da fonksiyonel kimlikleriyle çelişki doğurabilmektedir.<sup>124</sup>
- **Karşılıklı Bağımlılığın Yürütülmesi:** Bağımsız biçimde düşünüp hareket etmeye göre eğitilmiş ve sosyalleşmiş bireyler, takım üyesi olmaları nedeniyle karşılıklı bağımlılık ortamında nasıl hareket edileceğini öğrenmek zorundadırlar. Aynı şekilde takımların bağlı olduğu işletmelerde bireysel performansı ön planda tutmaktadır. Böylece bireysel olarak yetiştirilen ve performansları bireysel olarak değerlendirilen insanlardan takım halinde düşünmeyi, çalışmayı ve başarılı olmalarını istemek çelişki yaratmaktadır.
- **Sahte Görüş Birliği:** Bazen takım toplantılarında çoğunluğunun başlarını eğmesi görüş birliği olarak algılanabilmektedir. Başların eğilmesi hatta sözlü kabul, görüş birliği anlamına gelmez. Kararların

---

<sup>124</sup> Ayrıca bakınız: John R Katzenbach, Smith ve Douglas K, **a.g.e.**, s.79.

bu şekilde alınması işlerin yerine getirilmemesine yol açabilmektedir.

- **Çözülmeyen Kişisel Sorunlar:** Takımda iki kişi arasındaki sorunlar tüm takım üzerinde baskı yaratmaktadır. Özellikle su yüzüne çıkmayan ama herkesin bildiği türden gerginlikler takım çalışmasını olumsuz yönde etkilemektedir.



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**İŞLETMELERDE TAKIM ÇALIŞMASININ PERFORMANSINA ETKİ EDEN**  
**FAKTÖRLER**

### 3.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nitel ve nicel olarak belirten bir kavramdır.<sup>125</sup>

Performans sözcüğü genel bir işi yerine getirme anlamına gelmektedir. Bu sözcük, günümüzde daha çok spor alanında ve iş yaşamı ile ilgili olarak sık sık kullanılan bir kavram olmuştur. Performans kısaca, bir amaca ulaşma yolunda gösterilen çabaların sonucudur.<sup>126</sup>

Performansın genel olarak bir tanımının yapılmasının ardından konuya açıklık getirmesi amacıyla, geçmişten bugüne kadar yapılan performans tanımlarından bir kaçı aşağıda belirtilmiştir.

Performans en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa kurumsal performanstan, çalışanlara yönelik yapılırsa personel performansından söz edilmekte ve işletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlamaktadır.<sup>127</sup>

Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya gerçek bilgi ve yeteneklerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamada kullanabilme yüzdesidir.<sup>128</sup>

Birey veya takım performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da takımın kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam

<sup>125</sup> Ramazan Geylan ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No:820, Eskişehir, Ekim 2004, s.141.

<sup>126</sup> Aytaç Açıkalın, **İnsan Kaynakları Yönetimi- Geliştirilmesi**, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2000, s.102.

<sup>127</sup> Atilla Filiz, **Performans Değerlendirme ve Yönetimi**, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=506](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506) (29.12.2004)

<sup>128</sup> Selim Aydın, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi- Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Yayınları No:435, Ankara, 1991, s.13.

performansı anlatılmaktadır. Örgütlerde toplam performansın değerlendirilmesi, yönetim fonksiyonlarına yön gösterecek ve sisteme nerede müdahale edilmesi gerektiğinin sinyallerini verecek önemli bir araçtır. Bu nedenle her işletmede örgüt performansını etkileyen tüm boyutların ve bunların aralarındaki ilişkilerin değerlendirilmesini sağlayan bir sistemin kurulması esastır.<sup>129</sup>

Yukarıda belirtilen performans tanımlardan hareketle performansı oluşturan unsurları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.<sup>130</sup>

- Odaklanma: Çalışan ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik: Çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır.
- Adanma: Çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır.

Buna göre, performans unsurlarını açıklamak gerekirse; odaklanma, “ne yapacağımı biliyorum” anlamına gelirken; yetkinlik, “onu yapabilir olmam gerekir” anlamına gelir. Adanma ise, “onu yapmak için gerekli motivasyona sahibim” şeklinde ifade edilebilir. Bu üç unsur birbirinden ayrı ya da iç içe düşünülebilir. Performans bu üç unsuru birlikte gerektirdiğinde yönetimin dikkati ve çabası bunların hangisinin ne zaman ve ne kadarının gerektiğini belirlemek üzerine yoğunlaşacaktır. Farklı durumlarda odaklanma, yetkinlik ve adanma unsurlarının gereken bileşimi farklı olacaktır.<sup>131</sup>

İşletme yöneticilerinin çalışanların performanslarını etkin bir biçimde belirleyebilmeleri için, tüm performans unsurlarını dikkate alarak, personelin performansını artırıcı ve destekleyici çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu çalışmalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır;

<sup>129</sup> Ramazan Geylan ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 141.

<sup>130</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2002, s.48.

<sup>131</sup> **a.g.e.**, s.49.

**Tablo 3.1. Performans Unsurları ile İlgili Yöneticilerin Yapacağı Çalışmalar**

<b>Çalışanlar</b>	<b>Yöneticiler</b>	<b>Sonuç</b>
- Ne yapacağını bilmelidir	Talimatlar vermeli. Beklentileri belirlemeli. (Performansı Planlama)	<b>Odaklanma</b>
-Onu yapabilmelidir.	Kaynak ve deste sağlamalıdır.	<b>Yetkinlik</b>
-Onu istemelidir.	Taktir etmeli ve geliştirmelidir. (Performans değerlendirme)	<b>Adanma</b>

**Kaynak:** İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, s.49.

Performansın artırılması düşünüldüğünde yukarıdaki tablodan hareketle yöneticiler, odaklanmayı, yetkinlikleri ve adanmayı sağlama ve geliştirme yoluyla performansı daha üst düzeye çıkarmak için gerçekleştirilebilecek yönetsel eylemlerin süreklilik gösterdiğini unutmamalıdır.

Yöneticilerin ve liderlerin personelin performansını etkin bir biçimde belirleyebilmeleri için, tüm performans unsurlarını dikkate alarak, personelin performansını artırıcı ve destekleyici çalışmalar yapması gerekmektedir. Yönetici ya da lider personeli yönlendirmeli ve onlardan nelerin beklendiğini açıkça belirtmeli, gerekli kaynağı ve desteği sağlamalı ve ayrıca personelin çalışmalarından dolayı onlara taktirlerini belirtmelidir. Bir yönetici ya da lider bunları gerçekleştirirse personel katkıda bulunmaya daha istekli olur ve bunun sonucunda da yüksek bir performansla çalışmalarını gerçekleştirir.

Desteklenmeyen, gerekli kaynağı sağlanmayan ve başarıyla çalışması karşısında taktir görmeyen personel işine ve örgütüne olan bağlılığını kaybedecek, motivasyon sorunlarıyla karşılaşacak ve sonuçta da performans kaybı ortaya çıkacaktır.

Bu da örgütün verimliliğini ve etkinliğini olumsuz etkileyecek, amaçlara ulaşamamasına neden olabilecektir.

### 3.2. PERFORMANS YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ

İşletmelerde gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin yararlanabilme olduğu bir gerçek olarak ortaya çıkmıştır. Örgütlerin en önemli girdisi olan personelin verimliliğini ve işletmeye olan katkısını ölçmek için ise performans yönetimi kavramı geliştirilmiştir. Ayrıca performans yönetimi ile örgüt personeli verimlilikleri hakkında geri bildirim elde edebilmektedir. Performans yönetimi bir örgütün hedefler koyması ve bu hedeflere ulaşması için kullanacağı en önemli araçlardan biridir.

#### 3.2.1. Performans Yönetiminin Tanımı

Performans yönetilmesi fikri yeni değildir. Bu alandaki gereksinim uzun zamandan beri bilinmektedir. Zaman içinde bu amaca yönelik çok sayıda uygulama, teknik, araç ve felsefe geliştirilmiştir. Ancak bunlar genellikle performansa farklı açılardan yaklaşmışlardır. Performans yönetimi yaklaşımlarını; örgütsel performans yönetimi, bireysel (personel) performans yönetimi ile örgütsel ve bireysel performans yönetimini entegre eden bir sistem olarak performans yönetimi şeklinde üç grupta toplamak mümkündür.<sup>132</sup>

Örgütsel performans sistemlerinin temel özellikleri, yıllık olarak entegre edilmiş bir yönetim kontrol çemberinin bir parçası şeklinde izlenen süreci içermeleridir. Bu tür sistemlerin temel görevleri; ortak politikayı, hedefleri ve amaçları belirlemek; amaçların, hedeflerin ve performans standartlarının sağladığı çerçevede planları ve bütçeleri hazırlamak; tüm hizmetlerin performansını düzenli ve sistematik olarak izlemektir.<sup>133</sup>

<sup>132</sup> Ramazan Geylan ve diğerleri, **a.g.e.**, s.141.

<sup>133</sup> Richard S. Williams, **Performance Management**. Perspectives On Employee Performance, Thomson Business Pres, Great Britain, 1998, s.62.

Örgütsel performans yönetimi planlama, geliştirme ve kontrol olarak üç ana süreci içermektedir. Planlama, örgütün vizyonu ve stratejisini formüle etmek ve performansla anlaşılan şeyi tanımlamak için gerekli aktiviteleri yerine getirmektir. Performans geliştirme, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, devamlı süreç iyileştirme kıyaslaması ve toplam kalite yönetimi gibi aktiviteleri de içeren bir süreçtir. Performans kontrolü, performansın ölçümünü ve değerlendirilmesini kapsamaktadır.<sup>134</sup>

Bireysel performans yönetimi ile ilgili sistemler genellikle amaçlara göre yönetim ile aynı anlamda ele alınmaktadır. Bazen personel değerlendirilmesi ile ilişkilendirilmekte; bazen ise, eğitim ve geliştirme etkinliklerinin bir bölümü ya da performans için ödemeye ilişkin bir süreç olarak görülmektedir. Geleneksel olarak insan kaynakları literatüründe ölçülecek performans türleri, performansı kimin değerlendireceği, performans ölçme metotları ve performans geliştirme metotları ayrı ayrı düşünülmektedir. Halbuki personel performansının yönetimi tüm bunlarla birlikte örgütsel stratejiler ve amaçlar ile personelin davranışlarının uyumlaştırılması sonucunda bir anlam kazanabilmektedir.<sup>135</sup>

Örgütsel performansın yönetilmesine yönelik modeller personeli görmezden gelmekte buna karşılık bireysel performansın yönetilmesine ilişkin modeller ise, örgütün vizyonu, misyonu, değerleri, amaçları, örgütsel yapısı, rekabet avantajı, işin katma değer boyutu v.b. gibi çok önemli unsurlarla ilgilenmemektedir. Bu nedenle de bazı performans yönetimi sistemlerinde her iki modelin entegrasyonu ile bir örgütsel çatı oluşturması hedeflenmektedir.<sup>136</sup>

Performans yönetimi, başarılı bir örgütün temel taşlarından biridir. Daniels'ın (1989) tanımlamasıyla performans yönetimi; “sistematik, veriye dayalı bakış açısıyla çalışma hayatındaki/işyerindeki insanları yönetmek pozitif desteklemeye dayanır ve performansı artırmanın ana yoludur.”<sup>137</sup>

<sup>134</sup> a.g.e., s.63.

<sup>135</sup> Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, No:260, Ankara, 1995, s.120.

<sup>136</sup> Richard S. Williams, a.g.e., s.15.

<sup>137</sup> Aydın Ferit Cansever, **Performans Yönetimi Sistemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2000, s.15.

Performans yönetimi terimi ilk kez 1976'da Beer ve Ruch tarafından kullanılmıştır. Beer ve Ruch tezlerinde, performansın üstlerin yol gösteriminde, uygulama ve iş deneyimi ile gelişebileceğini vurgulamışlardır. Performans yönetiminin varlığı, Londra Personel Yönetimi Enstitüsü (Institu of Personnel Management) 1992'de yaptığı araştırma projesi sonucunda tam olarak ortaya konmuştur. Araştırmanın sonuç tanımı şöyledir:<sup>138</sup>

- İnsan kaynakları politikaları, kültür, stil ve iletişim süreci anlayışı içerisinden oluşmuş örgütün her aktivitesi ile bağlantılı bir stratejidir. Bu stratejinin doğması, örgütsel anlayışa ve örgütten örgüte farklılık gösterebilir.
- Hedeflerle ilgili olarak yönetim ve çalışanlar iletişim içindedir.
- Departman ve kişisel performans hedefleri bağlantılıdır.
- Hedeflere doğru ilerlemeyi gözden geçirmek için resmi bir sistem kullanılır.
- Tüm süreç etkinliği arttırmak için değerlendirilir.

Sonuçta 1980'lerin sonlarında başarı ölçümlene ve hedeflerle yönetim sistemlerine tepki olarak doğan performans yönetimi, aslında hedef belirleme, ölçümlene, gözden geçirme, performans-ücret ilişkisi, kişilik tespiti gibi önceki yaklaşımların birçok parçasını kapsamaktadır. Performans yönetimi, örgütün çalışanlarının verimliliği hakkında geribildirim elde ettiği bir süreçtir. Genelde bu süreç, örgütün bir çok karar mekanizmasına etki eden bilgileri toplamaya yarayan bir kontrol ve denetleme fonksiyonu olarak hizmet etmektedir. Performans yönetimi sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performansını da belirlemek ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmek olmalıdır.<sup>139</sup>

<sup>138</sup> a.g.e., s.16.

<sup>139</sup> Richard Lepsinger, Lucia, **The Art and Science of 360 Degree Feedback**, Jossey-Bass, New York, 1997, pp.264-280.

Başarılı bir performans yönetimi sistemi için dört ana nokta aşağıdaki gibi sıralanır:<sup>140</sup>

- İstenilen performansın tanımlanması,
- İstenilen performansın elde edilmesi için gerekli yetenekleri/becerileri eğitmek ya da geliştirmek,
- Performansın etkileri hakkında geribildirim sağlayacak bir metod geliştirmek ve
- İstenilen seviyede performansı koruyabilmek için ödüllendirme sistemlerini kullanmak.

Yukarıdaki açıklamadan hareketle performans yönetimi, bireyleri kendi potansiyellerini fark etmelerini sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerden, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşma yapılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.<sup>141</sup>

Performans yönetimi kapsamlı bir süreci içerdiği için bu konudaki çalışmaların sistemli bir şekilde yapılması ve bu sürecin her aşamasının dikkatle takip edilmesi gerekmektedir. Temelinde insanın yer aldığı bir kavram olan performans yönetimi, insan davranışlarının karmaşık olması ve ölçümünün çok zor olması nedeniyle kesin ve doğru sonuçlara ulaşabilmesi için bir bütün olarak değerlendirmeler yapması gerekmektedir.

### 3.2.2. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetimi sisteminin en genel amacı, çalışanların hem bireysel olarak hem de takım halinde işletme süreçlerinin ve kendi bilgi becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır.<sup>142</sup>

<sup>140</sup> Casey Tyler Foote, **Defining Performance in a Performance Management System**, Team Performance Management, Vol.7, Number 7-8, 1998, pp.45-46.

<sup>141</sup> Michael Armstrong, **A Handbook of Personnel Management Practice**, Kogan Page Limited, London, 1994, s. 32.

<sup>142</sup> Ali İhsan Gökay, **Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.30.



Performans yönetiminin diğere amaçları da şu şekilde sıralanabilir : <sup>143</sup>

- İş performansı hakkında bilgi edinmek,
- Örgütün performansında kalıcı gelişmeler elde etmek,
- Çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaşıldığına ilişkin geri bildirim sağlamak,
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli diyalogla yapıcı ve açık ilişkiler kurmak,
- İç müşteri kavramını yerleştirmek ve takım çalışmasını geliştirmek,
- Çalışanların başarısının tanımlanmasını ve ödüllendirilmesini sağlamak,
- Örgütsel hedefleri spesifik bireysel hedeflere dönüştürebilmek,
- Sürekli geri bildirim ile performansa yönelik doğru ve objektif bir ölçme ve değerlendirme yapmak.

Performans yönetimi sistemi ile ilgili en önemli nokta, yöneticiler ve çalışanların ortaklaşa yürüttükleri sürekli bir süreç olması ve hem sonuçları hem de iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır. <sup>144</sup>

Performans yönetimi, örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerini personele iletmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personelin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren şemsiye bir kavram olarak kullanılmaktadır. <sup>145</sup>

Performans yönetiminde amaç personelin sürekli gelişim sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaksa, bu kültürün oluşa bilmesi için yöneticinin temel hedefleri

<sup>143</sup> a.g.e., s.32.

<sup>144</sup> a.g.e., s.32.

<sup>145</sup> Ramazan Geylan ve diğere, a.g.e., s. 142.

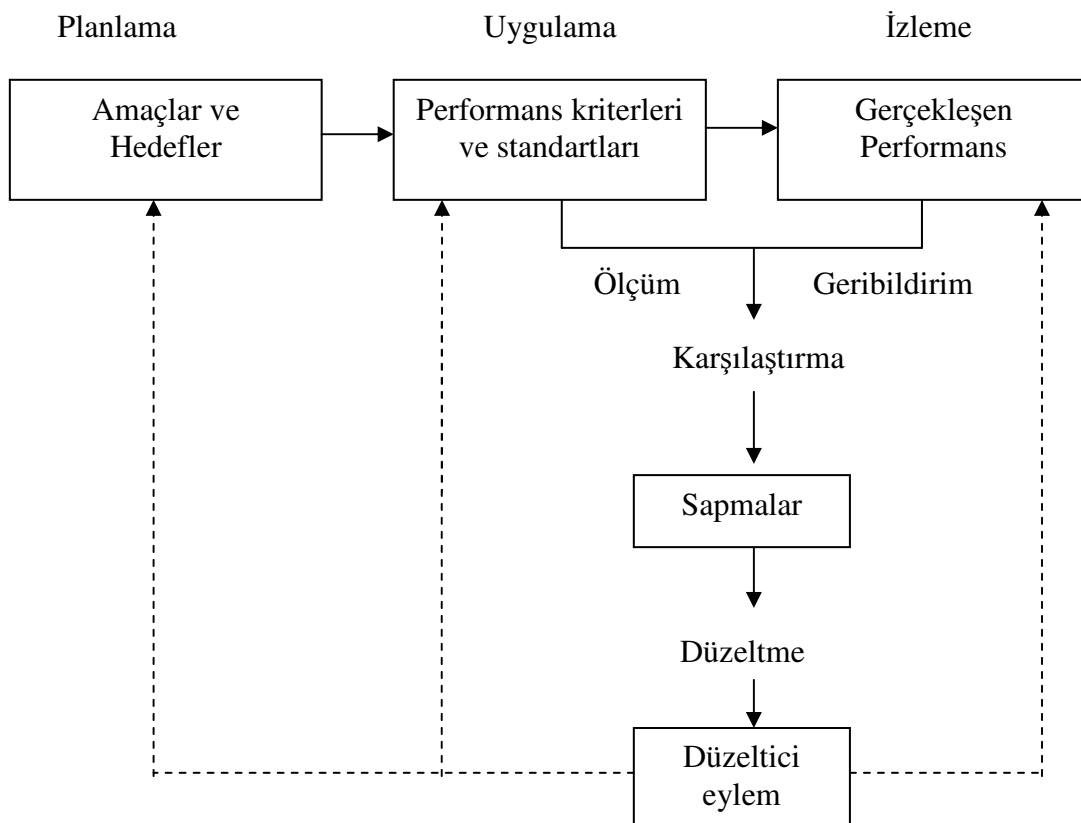
dürüst bir yönetim anlayışını belirleyerek, güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek olmalıdır.

### 3.2.3. Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetimini bir bütün olarak görmek ve işleyişini daha iyi anlamak için sistemin birbirini izleyen aşamalarını bir süreç şeklinde incelemek gerekir.

Performans yönetimi Şekil 3.1’de görüldüğü gibi stratejik bir kontrol sürecini içerir.<sup>146</sup>

**Şekil 3.1: Stratejik Kontrol Süreci**



**Kaynak:** Ramazan Geylan ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No:820, Eskişehir, Ekim 2004, s. 142.

<sup>146</sup> a.g.e., s.142.

Yukarıdaki şekilde açıklanan süreç, uzun vadeli amaçların ve stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli davranışların neler olduğunu belirleyecek ve insanları bunların elde edilmesine doğru yönlendirmeyi sağlayacak bir performans değerlemesini gerektirmektedir. Bu sürecin başarılı sonuçlar verebilmesi ve uzun vadede kullanılabilirliğini koruyabilmesi için her adımın iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir. Planlama kadar önemli olan bir diğer noktada performans yönetimi sürecindeki herkesin etkin bir geribildirim faaliyetine dahil edilmesidir.

Performans iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının yapılabilmesi için uygun ortamın hazırlanması esastır. Bunu sağlayacak şekilde yönetim anlayışının ve örgüt yapısının değiştirilmesi ve bu değişikliklerin örgüt üyelerinin tümü tarafından kavranması ve benimsenmesi gerekmektedir. Bu nedenle performans yönetimi sistemi destekleyici bir örgüt kültürünün yaratılmasını gerektirir.

Tipik bir performans değerlendirme sistemi, sadece komuta yöneticilerinin önemli rol üslendiği, personele ne yapması gerektiğinin söylendiği bir faaliyet çemberi olarak yürütülür. Bu yaklaşımdan değerlemeyi yapan yöneticiler de değerlendirilen personel de hoşnut kalmamaktadır. Ya da bir performans değerlendirme sisteminin tasarlanması, kurulması, yürütülmesi ve güncellenmesiyle ilgili görev ve sorumlulukların büyük bir kısmını insan kaynakları bölümü üstlenir. Oysaki performans yönetimi sistemi personelin kendi performansları konusunda söz sahibi oldukları, hem insan kaynakları hem de komuta yöneticileri ile birlikte üzerinde uzlaşma sağladıkları ve işbirliği içinde yürüttükleri bir süreci içermektedir. Bu nedenle performans yönetimi, bu sistemden etkilenecek tüm bireylerin gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanması için katılımcı bir yaklaşımı gerektirmektedir.<sup>147</sup>

Performans yönetimiyle örgütün uzun vadeli amaçları ile performans değerlendirme arasında bağlantı kurulması, örgütün kültürünün güçlendirilmesi, personelin katılımının sağlanması, takım çalışmasının geliştirilmesi, etkili yönetsel kararlar verilmesi ve personelin performansının sürekli geliştirilmesi gibi amaçların gerçekleşmesi sonucunda varolan insan kaynaklarından en etkili ve verimli şekilde

---

<sup>147</sup> a.g.e., s.142.

yararlanmak, böylece örgütsel etkililiği artırmak ve rekabet avantajı elde etmek mümkün olabilecektir.

### 3.2.4. Performans Yönetiminin Yararları

Belirlenen amaçlar doğrultusunda tasarlanan ve uygulamaya konulan bir performans yönetim sistemi; gerek organizasyona gerek personele önemli yararlar sağlayacaktır.

Performans yönetiminin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:<sup>148</sup>

- Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirmektedir.
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırmaktadır.
- Çalışanların hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantılar kurmaktadır. Böylece çalışan için katkı duygusunu yaratmaktadır.
- Hedefleri ve performans standartlarını belirleme sırasında çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive etmekte, ortak sahiplenme duygusunu geliştirmektedir.
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirmektedir.
- Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici yada disiplin sağlayıcı eylemleri desteklemektedir.
- Geribildirim çalışanlara yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilmesini sağlayan bir sistem yaratmaktadır.
- Yönetimin ücretlerle ve yükselmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlamaktadır.

---

<sup>148</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri LTD. ŞTİ., İstanbul, 2004, s.337.

- Her personel için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları departmanında tutulmasını sağlamaktadır.
- Personel kendi performansını yönetme sorumluluğunu almaktadır.
- Personel planlanan ve gerçekleşen performansını karşılaştırmakta ve gözden geçirmektedir.
- Personel sürekli iyileşmenin işlerin önemli bir parçası olduğunu bilmektedir.

Performans yönetiminden dört noktada net ve açık yararlar beklenebilmektedir:<sup>149</sup>

- En önemli operasyonel kaldıraçları daha iyi anlayarak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve daha fazla nakit akımı sağlayabilmek,
- İzleyen yıllar için daha yüksek finansal hedefler belirleyebilmek,
- Organizasyonun fiziksel ve insan kaynaklarını daha etkili şekilde kullanabilmek,
- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine daha hızlı tepki verebilmek.

Performans yönetimi ile yönetici ve personel arasında karşılıklı güven ve saygıya dayanan bir yakın iş ilişkileri kurulur. Böylece iletişim kolaylaşır ve personel kendisinden ne beklendiğini açıkça öğrenebilir. Yapıcı bir geribildirim gerçekleştirilerek, gelişim ve eğitim gereksinimleri de daha rahatlıkla belirlenebilir. Yönetici bir rehber gibi davranarak personelin yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılmasını sağlayabilmektedir.

### **3.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ**

Günümüzde performans değerlendirme sistemleri birçok örgüt tarafından kullanılmaktadır. Performans değerlemenin kullanılma amaçları işletmeden işletmeye

---

<sup>149</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2002, s.128.

farklılık göstermekle beraber hepsinde görülen ortak nokta; verimlilik ve etkililiğin artırılmasıdır. Bu nedenle, örgütün önceden belirlenen hedeflerine ulaşmasında ve performans değerlendirme sisteminden etkin olarak yararlanmasında, değerlendirme sürecinin iyi bir şekilde işletilerek ortaya çıkabilecek olumsuzlukların asgari düzeye çekilmesi önemli bir konu haline gelmiştir.

### 3.3.1. Performans Değerlemenin Tanımı

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki gerçek başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır.<sup>150</sup>

Performans değerlendirmeyle ilgili olarak literatürde birden çok performans değerlendirme tanımlarına rastlanmaktadır. Bu tanımların ortak noktaları olmasına rağmen her birinde performans değerlendirmeyle ilgili farklı noktalarda belirtilmiştir. Bu farklılıklar ve ortak noktaları ortaya koyabilmek amacıyla aşağıda birkaç farklı performans değerlendirme tanımı verilmesi konuya açıklık getirecektir.

Performans değerlendirme, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da benzer diğerlerinin performansları temelinde ölçülmesini içeren bir süreçtir.<sup>151</sup>

Performans değerlendirme, çalışanlardan beklenen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi süreci veya bir görevlinin görev kapsamına giren işlerde, belirli bir dönem için ön görülen hedefleri gerçekleştirebilmekte ne kadar başarılı bir çalışma yaptığının eleştirisi ve değerlendirme şeklinde tanımlanabilir.<sup>152</sup>

Diğer bir ifade ile performans değerlendirme gerçekleşen; gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreçtir.<sup>153</sup>

<sup>150</sup> Tuğrul Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2. Baskı, İstanbul, 1996, s.206.

<sup>151</sup> Canan Sümer, **Performans Değerlendirmeye Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel bir Yaklaşım**, <http://www.insankaynaklari.com/makaleler> (24.12.2004)

<sup>152</sup> H.Fikret. Öncü. **Yönetimde Eğitim**, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, Temmuz 1998, s.164.

<sup>153</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s.162.

Performans değerlemesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla, personelin işteki performanslarını değerleme sürecidir. Bu değerlemenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlarda kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağı bulurlar. Performans değerlemesinin ve çalışanlarla yapılan görüşmelerin sonuçları ilgili kişilerin personel dosyalarında saklanır.<sup>154</sup>

Bir örgütte iki tür performans değerlemeden söz edilebilir. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlemeleridir ve örgütlerde genellikle bu iki değerleme türü birlikte görülür. Bunları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.<sup>155</sup>

- **Biçimsel Performans Değerlemeleri:** Biçimsel performans değerlemeleri veya diğer bir adıyla resmi performans değerlemeleri, örgüt içinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde personelin performanslarını değerlendirerek örgütsel ve kişisel gelişim amacıyla yürütülen faaliyetlerdir.

- **Biçimsel Olmayan Performans Değerlemeleri:** Biçimsel olmayan performans değerlemeler, gayri resmi performans değerlemeleri olarak da adlandırılmıştır. Performans sonuçlarını değerlendiren kişilerin gereksinim duydukları anda gerçekleştirdikleri değerleme görüşmeleri bu tür değerlendirmelerdir.

Performans değerleme; biçimsel ve biçimsel olmayan değerlemelerin bir bütünüdür ve örgüt genelinde yılda bir veya iki kez gerçekleştirilen bir etkinlik olmayıp, süreklilik gösteren ve tüm düzeylerdeki çalışanlardan, müşterilerden, tedarikçilerden, denetçilerden ve değerleyicilerden gelen bütün bilgilerin değerlendirildiği bir süreçtir. O halde performans değerleme; çalışanların iş yerindeki başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçülere göre belirlenmesi sürecidir şeklinde de tanımlanabilir.<sup>156</sup>

<sup>154</sup> Margeret J.Palmer, **Performans Değerlemeleri**, Rota Yayınları, (ev: Doğan şahinler), Birinci Baskı, İstanbul, 1993, s.7.

<sup>155</sup> znr Yüksel, **a.g.e.**, s.180.

<sup>156</sup> **a.g.e.**, s.180.

Performans değerlemesi; işin tanımı, gereksinimleri ve kişilerin değerlemesi ile kişinin yetenekleri ve değerlendirilmesinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir uygulamadır. Yakın zamana kadar, performans değerlemesi personelin geçmişteki etkinlik derecesi şeklinde tanımlanırken, günümüzde bireysel gelişmenin anlamı, yönlendirme ve kariyer çalışması, hareket planı ve rgt sağlama çalışması şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>157</sup>

Örgütsel başarıya ulaşmak için etkili bir performans yönetim sisteminin geliştirilmesi kaçınılmazdır. Birçok faaliyeti içine alan performans yönetimi geleceğe dönük stratejik bir anlam taşımakta, performansın sürekli geliştirilmesiyle örgütsel etkinliğin artırılmasına çalışılmaktadır. Performans değerleme; personelin kendisinden beklenen görevleri ne lde iyi gerçekleştirdiğinin belirlenmesi sürecini oluşturmaktadır.<sup>158</sup>

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlemesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir.

### 3.3.2. Performans Değerlemenin nemi

Artık günümüzde işletmeler performans değerlemenin ne kadar önemli olduğunu bilmektedirler. Temelde performans değerlemeyi; çalışanla çalışmayanı, çok çalışanla daha az çalışanı ayırt edip, bu kişilere ilişkin insan kaynakları yönetimi kararlarını adil bir biçimde almak için gerekli bir sistem olarak tanımlamaktadırlar.

Mükemmel performans değerlemesi biçimi ya da yönetimi diye bir şey yoktur. Performans değerlendirmesi, uygulandığı durumun özgül koşulları dikkate alınarak yapıldığında çok daha etkili olmaktadır. İdeal olan, yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, arzu edilen sonuçlara nasıl ulaşılacağı ve nihayet,

<sup>157</sup> şebnem Ergül, **Personel Yönetimi**, REM Yayınları, İstanbul, 1998, s.46.

<sup>158</sup> Azmi Yalçın, **Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi zerine Bir Araştırma**, Akdeniz Üniversitesi, 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi Kongre Bülteni, Antalya, 2002, s.641.



elde edilen performans ile birlikte kararlaştırılan hedeflerin birbirine ne ölçüde uyduğu konularında ortak bir anlayışa varmasıdır.<sup>159</sup>

Performans değerlemeyi işletmelerde diğer insan kaynakları fonksiyonlarından soyutlayarak ele almak son derece sakıncalıdır. İnsan kaynakları yönetimi süreci bir bütün olduğu için tamamının insan kaynakları fonksiyonlarının da birlikte etkin olması sürecin başarısı için gereklidir. Bu nedenle, bazı işletmelerin özellikle performans değerlemeyi aşırı vurgulayarak, diğer insan kaynakları fonksiyonlarının aynı derecede önemsememeleri performans değerlemenin başarısız olmasına neden olmaktadır.<sup>160</sup>

Performans değerlendirmeleri, personelle işverenin önemli iş konularını tartışabilmeleri için fırsat sağlamaktadır. Bir örgütte çalışan bireylerin yetenekleri birbirinden farklıdır. İyi bir performans değerlendirmesi, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmakta ve performansı kesin bir biçimde ölçmek için öznel ve nesnel standartları bir arada kullanmaktadır.

Performans değerlendirmesi, iyi düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Çalışanların performanslarına ilişkin kararlar insan kaynakları yönetimi sisteminin diğer bölümlerini de etkilemektedir. Ücret politikası, terfi, mesleki gelişim, görev tasarımı, işe alma kriterleri ve eğitim performans değerlendirmesinin etkilediği alanlardan bir kaçıdır.

İş konusu, çalışanın düzeyi, işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır, çevresi ile sürekli ve sistemli bir alışveriş içindedir. İnsan bu alışverişte diğer bir deyişle, diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek gereksinimi duymaktadır. Bütün bunlar doğal gereksinimlerdir.<sup>161</sup>

<sup>159</sup> Margeret J.Palmer, **a.g.e.**, s.10.

<sup>160</sup> [http://www.insnkaynakalri.com/bireyler/trends/röportaj/Cavide\\_UYARGİL/performans\\_değerlemesinin\\_önemi\\_\(24.12.2004\)](http://www.insnkaynakalri.com/bireyler/trends/röportaj/Cavide_UYARGİL/performans_değerlemesinin_önemi_(24.12.2004))

<sup>161</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi- Yönetim Dizisi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.299.

Performans değerleme günümüzde birçok işletmede kullanılan, işletmenin sağladığı dlleri çalışanların performansına bağlamak yoluyla işletmelerde adil ödül dağıtımı sağlayan, çalışanların yüksek performans göstermeleri yolunda motive eden ve böylece birey performansını artırabilen bir fonksiyondur. Performans değerleme sistemleri, işletmelerde ücret ve terfi kararlarında, insan kaynakları planlarının oluşturulmasında, eğitim gereksinmesinin saptanmasında, kariyer planlamasında, personel seçim sistemlerinin geçerliliğinin ispat edilmesinde önemli bir bilgi kaynağı olmaktadır.<sup>162</sup>

Performans değerleme çalışanın içinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesidir. Bu yöntemle çalışanın iş performansını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonu olarak ele alınan performans değerleme ile çalışan hakkında bireysel karar verme olanağı elde edilecek, onun başarısı ve başarım gücü hakkında bilgi sağlanacaktır. Elde edilen bilgiler ilgili bölümlerde farklı amaç ve yaklaşımlar için kullanılacaktır. Genel hatlarıyla düşünülürse performans değerleme çalışanın iş başarısının adeta fotoğrafının çekilmesidir.<sup>163</sup>

Performans değerlendirmesi, örgütün hedeflerinin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Örgütün yeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmaz, örgütün çeşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırmaktadır.<sup>164</sup>

<sup>162</sup> Berrin Erdoğan, "Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:27, S:2, Kasım 1998, s.77.

<sup>163</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1991, s.169.

<sup>164</sup> Akın Arslan, **360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişe Etkili Bir Araç**, [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2) (05.02.2005)

### 3.3.3. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemesi; performansı geliştirmek ve performans değerlemesi sonuçlarına dayalı olarak ücret, terfi, işten çıkartma gibi idari kararları vermek amacı ile yapılmaktadır. Personelin performansını geliştirebilmek için öncelikle personeli tanımak, potansiyelini araştırmak, başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak gerekmektedir. Performans değerlendirme; örgütte çalışan bireyleri sosyal bir varlık olarak fizik, duyu, moral, ilgi, tutum, bilgi, beceri ve yetenek gibi tüm yönleriyle tanımayı sağlayan önemli bir araçtır. Ayrıca personelin potansiyelini araştırmak, bir başka deyişle personelin geçmiş performansı yerine gelecekteki gelişme potansiyelini saptamak için de performans değerlendirme yapılabilmektedir.<sup>165</sup>

Performans değerlendirme hangi personelin performansının iyileştirileceğine, hangisinin geliştirileceğine karar verebilmek için başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmayı amaçlayarak yapılabilmektedir. Yöneticilerin önemli görevlerinden biride personeli sürekli izlemek, başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmaktır. Ancak objektif ve doğru sonuçları elde etmek bakımından bu tür informal gözlemler yeterli değildir. Personelin işle ilgili performansına karar verirken geçerli ve güvenilir bir formal performans değerlendirme sisteminin sonuçlarının dikkate alınması daha adil ve objektif olunmasını sağlamaktadır.<sup>166</sup>

Performans değerlendirme başlıca amaçları şunlardır:<sup>167</sup>

- Ücret belirlemede ve yükselme durumlarını saptamada ölçüt almak,
- Yöneticinin emri altında çalışanları tanımalarına yardımcı olmak,
- Çalışanların kendi eksik yönlerini değerlendirmelerine yardımcı olmak,
- İşletmenin eğitim programlarının hazırlanmasına ışık tutmak.

<sup>165</sup>Ramazan Geylan ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 143.

<sup>166</sup> **a.g.e.**, s.144.

<sup>167</sup> Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s.181.

Bu amaçlara hizmet edebilmesi için değerlendirme sonuçlarının nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik olması ve personelin bilgilerine açık bulunması gerekmektedir.

Yukarıda sayılan amaçlar işletmede personele ilişkin olarak alınacak kararlara ışık tutan amaçlardır. Performans değerlemesinin diğer önemli bir amacı ise personel motivasyonunu sağlamaktır. Gerçekten başarı değerlemesi personele kendi gelişme arzularının yönünü ve düzeyini yöneticilere anlatma ve tanıtma fırsatı vermektedir. Yöneticilerde bu isteklerde daha yetenekli ve başarılı personel yetiştirilmesi için hangi motivasyon araçlarından yararlanılabileceklerini öğrenmiş olmaktadır.<sup>168</sup>

Personelin performansının geliştirilmesi için personele performansları hakkında geribildirim verilmesi esastır. Geribildirim almayan bir personel çok kötü bir şekilde çalışıyor olmalıyım ile performansım mükemmel olmalı arasındaki yelpazede yer alan herhangi bir şeye inanır. Ayrıca personelin tipik olarak sessizliğin her şeyin iyi ve yolunda olduğu anlamına geldiğini düşünme eğilimleri bulunmaktadır. Bu nedenle performansın önceden belirlenen kriterlere ve standartlara göre değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bilginin doğru ve zamanında personele iletilerek durumu hakkında fikir edinmesi sağlanmalıdır. Böylece personelin tahmin yürütmesinin ve yanlış anlamalarının önüne geçilmektedir. Öte yandan geri bildirim yöneticilere de personelin performansını iyileştirmek ve geliştirmek için uygun faaliyetleri planlama ve uygulama olanağı vermektedir.<sup>169</sup>

Performans değerlemesi yöneticilerinde kendilerini değerlemelerini sağlamaktadır. Çünkü personelin başarılarında ya da başarısızlıklarında yöneticilerin rolü büyüktür. Yöneticiler performans değerlendirme sonuçlarına bakarak personeline bilgi, beceri kazandırmada, onlarda davranış değişikliği yaratmada, gerekli kaynakları, olanakları ve desteği sağlamada hangi ölçüde etkili olduklarını anlayabilmektedirler. Kendilerini başarılı görüyorlarsa, izledikleri yolda devam ederler. Başarısız olduklarını

---

<sup>168</sup> a.g.e., s. 182.

<sup>169</sup> Ramazan Geylan ve diğerleri, a.g.e., s. 143.

düşünüyorlarsa, kendi hatalarını bulmaya ve düzeltmeye çalışırlar. Böylece yöneticilerde kendilerini geliştirme olanağı elde etmiş olurlar.<sup>170</sup>

Bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi aşamasında öncelikle personelin performansının hangi amaçlarla ölçüleceğine ve değerlendirileceğine karar verilmesi gerekmektedir. Çünkü sistem, temel amaca göre farklı şekilde geliştirilecek ve yürütülecektir. Performans değerlemesi çeşitli amaçlarla yapılmasına rağmen genellikle etkili yönetim kontrolü için temel oluşturmaktadır. Bir performans yönetimi sisteminin önemli bir alt sistemi olan performans değerlendirme sisteminin en azından personele uygun ve zamanlı geribildirim sağlamayı, personel davranışlarının daha etkili çalışma alışkanlıklarına doğru yönlendirilmesine ve değiştirilmesine hizmet etmeyi, yöneticilere personelle ilgili idari kararları verirken objektif ve doğru bilgi sağlamayı amaç edinmesi gerekmektedir.

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

Performans değerlendirme süreci, personel performansının gereklerinin tanımlanması ve performansın planlanmasıyla başlamaktadır. Performansın izlenmesi, desteklenmesi, yönlendirilmesiyle devam etmektedir. Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, personele geri bildirim verilmesi, performansın iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve mükemmel performansın ödüllendirilmesiyle son bulmaktadır. Genellikle bir yıllık periyodu içeren bu sürecin çıktısı yeni dönemin planlanması aşamasına girer ve sağlamaktadır. Performans değerlendirme bu açıklamadan hareketle Şekil 3.2'de görüldüğü gibi bir çember halinde gerçekleşir.<sup>171</sup>

Etkili bir performans yönetiminin temellerinin atılmasında personelden neyin beklenmesi gerektiğinin belirlenmesi esastır. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinin başlangıç ve en temel aşaması performansın planlanmasıdır. Planlama, örgütün ve personelin performansının iyileştirilmesi geliştirilmesi için ne yapılması gerektiğinin, nasıl yapılacağına, ne zaman ve nasıl harekete geçileceğinin,

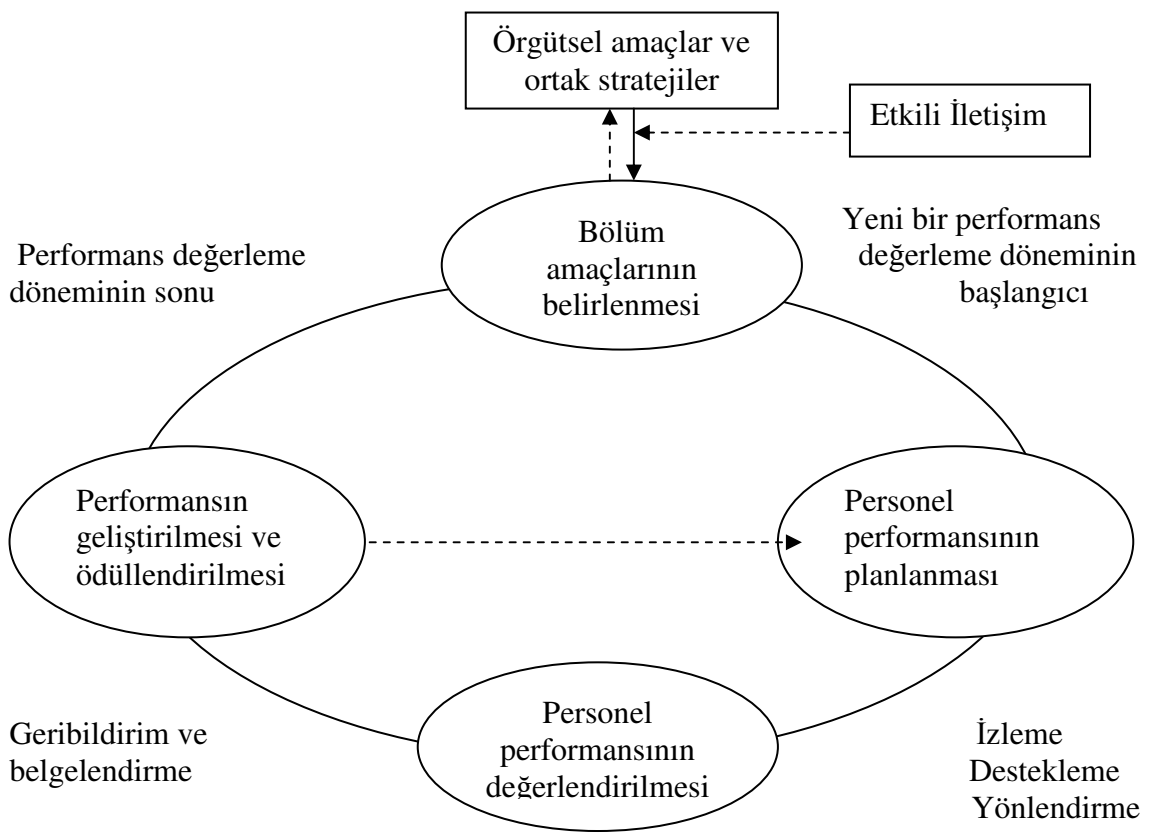
<sup>170</sup> a.g.e., s.144.

<sup>171</sup> Ramazan Geylan ve diğerleri, a.g.e., s.14.

sorumlulukların kimler tarafından üstlenileceğinin ve kaynakların nasıl tahsis edileceğinin belirlenmesi sürecidir.

Diğer aşamalarda planlamayı takip ederek süreci sonuca ulaştırmaktadır. Burada her bir aşamayı tek tek ele almadan genel olarak süreci ele aldık. İlerleyen bölümler içerisinde performans değerlendirme süreci aşamaları ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

**Şekil: 3.2. Performans Değerleme Süreci**



**Kaynak:** Ramazan Geylan ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No:820, Eskişehir, Ekim 2004, s. 145.

### 3.3.5. Performans Değerlemenin Yararları

Doğru olarak düzenlendiğinde ve idare edildiğinde performans değerlemeleri hem örgütsel hem de çalışanlar açısından oldukça yararlı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Bu yararlar aşağıdaki tablo 3.3’de belirtilmiştir;<sup>172</sup>

**Tablo 3.3. Performans Değerlemenin Yararları**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bireylerin güçlü olduğu ve geliştirmeleri gereken yönleri belirlenebilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Üstünlük ve zayıflıklar ortaya çıkarılır, yeni çalışma şekilleri geliştirilebilir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Örgütün hedeflerinin ve misyonunun uygulanması sağlanabilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İş alışkanlıkları ya da davranış değişikliği gereksinimleri belirlenebilir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İletişim kanallarını etkinleştirir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geri bildirim geliştirilmesi sağlanabilir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hizmet veya üretimin kalitesi artırılarak maliyetlerin düşmesi sağlanabilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ödüllendirmenin adil olarak yapılması sağlanabilir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mevcut olan problemlerin belirlenmesi ve düzeltilmesi suretiyle gelecekteki performans artırılması sağlanabilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herhangi bir konu üzerinde çalışanlardan geri-besleme elde edilebilir.</li> </ul>

**Kaynak:** Todd Abeyta, **Performance Appraisal and Feedback**, [http://www.cudenver.edu/~Ideleon/pad5220/application\\_papers/todd\\_abeyta/paper1.htm](http://www.cudenver.edu/~Ideleon/pad5220/application_papers/todd_abeyta/paper1.htm).(03.2005)

Önceden belirlenen koşullara ve örgütün yapı ve işleyişine uygun olarak kurulan ve işletilen performans değerlendirme sistemlerinin diğer faydaları ise şunlardır;

<sup>172</sup> Todd Abeyta, **Performance Appraisal and Feedback**, [http://www.cudenver.edu/~Ideleon/pad5220/application\\_papers/todd\\_abeyta/paper1.htm](http://www.cudenver.edu/~Ideleon/pad5220/application_papers/todd_abeyta/paper1.htm).(03.2005)

- Performans değerlemesi, çalışanların motivasyonunu ve hoşnutluğunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek çok derin bir güce sahiptir. Değerlemeler, alışanların kendi iş abalalarıyla tanınmalarını sağlamakta, bunu şansa bırakmamaktadır. Örgüt içerisinde bir değerleme programının varlığı, çalışanların performanslarının geliştirilmesiyle ilgilenildiğini gösterecek ve bu durum; bireylerin sahiplenme ve iştirak etme gibi olumlu davranışlar sergilemesine yol açabilecektir.<sup>173</sup>

- Performans değerlendirmeleri, çalışanların bireysel gelişim ve eğitim gereksinimlerine yönelik mkemmел bir fırsat sunmaktadır. Performans değerlemeleri sayesinde, çeşitli iş yeteneklerinin varlığı ya da yokluğu ortaya çıkabilir, gelişim ve eğitim gereksinimleri belirlenerek eksiklikler giderilebilmektedir. Bununla birlikte, performans sonuçlarına ve kişinin arzu ettiği kariyere göre eğitim gereksinimleri daha uygun bir şekilde seçilebilmektedir.<sup>174</sup>

- Değerleme verileri, personelle ilgili idari amaçlarda da kullanılabilir, örneğin; terfi, iş rotasyonu, işe alma, işten çıkarma gibi. Ayrıca değerleme sonuçlarına göre çalışanlar, kendi bireysel kabiliyetleri ve eksiklikleri hakkındaki verilere dayanarak kariyer hedefleriyle ilgili seçimlerini doğru bir şekilde yapabileceklerdir. Değerleme verileri bundan farklı olarak, işe alım ve görevlendirme stratejilerindeki başarının ortaya çıkarılmasında da kullanılabilir. Yeni görevlendirilen kişilerin yıllık değerleme verilerinin takip edilerek işgücünün genel kalite gidişatının ne olduğunun tespit edilmesi mümkündür.<sup>175</sup>

- Başarılı bir performans incelemesi, çalışanların problemleri ya da oluşabilecek potansiyel problemler hakkında bilgilendirilmesini sağlayarak çalışanlara bu tür problemleri gidermeleri için bir fırsat verecek ve performanslarını artırmalarına neden olacaktır.<sup>176</sup>

<sup>173</sup> Canan etin ve diğerleri, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım A.ř., İstanbul, Eylül 1998, s.181.

<sup>174</sup> **a.g.e.**, s. 181.

<sup>175</sup> Archer North Systems Inc., **a.g.e.**, s.2.

<sup>176</sup> şebnem Ergül, **Personel Yönetimi**. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Yayınları No:9, Rem Ofset Matb. San. Ve Tic. Ltd. şti., Mayıs 1996, s.52.



- Performans değerlemeleri, çalışanların performans sonuçlarının düzenli olarak dosyalanması ve saklı tutulması sayesinde, işverenin çalışana karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz hareketlerin destekleyicisi niteliğinde olabilmektedir. Alt düzey çalışanlara yönelik olarak uygulanan performans değerlemeleri sayesinde, işverenler, işçilerin maaş artışları, ikramiye, terfi gibi durumlarda adaletli davranma fırsatını da elde etmektedirler.<sup>177</sup>

Çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün azmini ve gayretini ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişi ile aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve çalışmaya karşı isteksiz yaklaşacaktır. Bu nedenle çalışan ve çalışmayanı, az çalışan ve çok çalışanı birbirinden ayırt edebilmek, çalışanın hakkını vermek için performans değerlendirmesi uygulamaları önem taşımaktadır. Değerleme sonucu ayrıca çalışanlar eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaklardır.

### **3.3..5. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme Arasındaki Farklar**

Performans yönetimi ve performans değerlendirme kimi zaman aynı terimler gibi kullanılmasına rağmen aralarında belirli farklar mevcuttur.

Tablo 3.1’de Karşılaştırmalı performans sistemleri adı altında performans yönetimi ve performans değerlendirme arasındaki belirli farklar karşılaştırmalı bir biçimde açıklanmaya çalışılmıştır.<sup>178</sup>

Performans değerlendirme örgüte özel olabileceği gibi, bazen standart belirlenmiş değerlendirme yöntemleri de kullanılabilir, oysaki performans yönetimi sadece o örgüte özeldir. Her ikisinin ortak yönü olarak tüm personele uygulanabilirlikleri söylenebilir. Performans değerlemede daha çok kişisel hedefler yer alırken, performans yönetiminde hem takım, hem işletme hem de kişisel hedefler dikkate alınır ve bütünleştirilir. Performans değerlendirme genellikle yıllık

<sup>177</sup> a.g.e., s.52.

<sup>178</sup> Aydın Ferit Cansever, a.g.e., s.18.

yapılırken, performans yönetiminde sürekli gözlem yapılmaktadır. Performans değerlendirme genellikle insan kaynakları tarafından yerine getirilirken, performans yönetimi işletmedeki herkesin ilgisi dahilindedir, ve işletme tarafından sahiplenilir. Buradan çıkan sonuç ise performans yönetiminin, performans değerlendirmeye göre daha esnek bir yapıya sahip olduğudur.

**Tablo 3.2: Karşılaştırmalı Performans Sistemleri Tablosu**

<b><u>Performans Değerlendirme</u></b>	<b><u>Performans Yönetim Sistemi</u></b>
Genellikle örgüte özel	Örgüte özel
Tüm personele uygulanır	Tüm personele uygulanır
Kişisel hedefler yer alabilir	İşletme, takım ve kişisel hedefleri entegre eder
Bazı davranışsal ölçümleri içerir	Sayısal ölçümlerin yanında yeterliliklere de yer verir.
Yıllık değerlendirme yapılır	Sürekli gözlem ve bir veya birden çok resmi değerlendirme yapılır.
Değerlendirmede yukarıdan aşağıya sistem kullanılır	İlişkili ancak bağımsız değerlendirme
Genellikle ücret ile bağımlıdır	Ücret ile doğrudan ilişkilendirilmeyebilir.
Esnek değildir	Esnektir.
Karmaşık kırtasiye yükü vardır	Azaltılmış dokümantasyon vardır.
İnsan kaynakları departmanı tarafından sahiplenilir.	İşletmenin tümü tarafından sahiplenilir.

**Kaynak:** AF. Cansever, **Performans Yönetimi Sistemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2000, s.18.

Performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarının farklarının vurgulanmasının ardından, işletmelerin performans yönetimine neden gereksinim duydukları ve performans yönetiminin önem kazanmasının sebepleri de belirtmelidir. Çünkü bu artan önemin anlaşılması ve bu konuda yapılacak çalışmalar ve

araştırmalar, konuya yoğunlaşılmasına neden olarak daha etkin bir performans yönetimi sürecinin yaratılmasıyla işletmeyi ve personeli başarıya götürecektir.<sup>179</sup>

İşletmelerde performans yönetimini gerektiren çeşitli nedenler vardır. Bu nedenlerin başında pazar yapısının değişmesi yer almaktadır. Globalleşme artan rekabet, hizmetlerde çeşitlenme, üretilen mal ve hizmet kalitesinin yükselmesi, üretim sırasında oluşan maliyetler, yenilik ve ürünleri/hizmetleri pazara sunma hızı gibi alanlarda başarılı olmak için yüksek performans gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin performans konusundaki düşüncelerinde büyük değişiklikler olmuştur. Bunun iki özel örneği mükemmelliği arama hareketi ve kalitedir.<sup>180</sup>

Performans yönetiminin önem kazanmasının bir diğer nedeni de doğal, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve hukuksal çevre koşullarındaki değişmelerdir. İşletmelerde bu değişmelere ayak uyduracak uzmanlaşma, yatay farklılaşma, dikey farklılaşma, işletmelerarası birleşmeler ya da alımı ve satımı, franchising, kalite çemberleri, öneri sistemleri, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, zaman tabanlı rekabet, müşteri yönlendirmesi, karşılıklı planlama, öğrenme örgütlenmesi, yüksek performanslı iş sistemleri gibi yeni stratejiler izlemeye başlamıştır. Bu uygulamalar sonucunda doğal olarak işletmelerin toplam performanslarında artış olmuştur. Diğer değişikliklerin yanında hat yöneticilerinin rolünde de değişmeler olmuş, çok sayıda yöneticiye insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorumluluklar yüklenmiştir.<sup>181</sup>

Bir örgüt ancak onun personelinin performansı kadar iyi olabilir. Bu görüşü kanıtlamak için A.B.D.'de, performans yönetimi ile işletmelerin finansal başarıları arasında bağlantı olup olmadığı üzerine yapılan araştırmalarda personelin dikkatini performans üzerinde odaklayan ve güçlü performansı ödüllendiren bir programı olan işletmelerin iş sonuçlarında önemli iyileşmeler olduğu görülmüştür. Bu iyileşmeler; daha yüksek karlar, daha iyi para akışı, daha güçlü borsa performansı ve daha yüksek

<sup>179</sup>Richard S. Williams, **a.g.e.**, s.15.

<sup>180</sup>**a.g.e.**, s.16.

<sup>181</sup>Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Üçüncü Basım, No: 234, İstanbul, 1990, ss.209-210.

stok değerleri ve verimlilikte önemli kazanımlar, personel başına daha yüksek satış geliri ve personel sayısında daha düşük artış şeklinde olmuştur.<sup>182</sup>

### **3.4. TAKIM PERFORMANSI VE TAKIM PERFORMANSINA ETKİ**

#### **EDEN FAKTÖRLER**

İşletmelerin günümüzde yoğun bir şekilde takım çalışmalarına yöneldiği görülmektedir. Takım çalışmasının anlamı ve önemi birçok kuruluş tarafından kabul edilmiş bir gerçektir. Günümüzde bir çok eğitim ve danışmanlık şirketleri yoğun bir şekilde takım çalışması konusunda eğitim vermektedir. Tüm bunların altında yatan asıl neden tabii ki takım çalışması sonucu personel performansını artırarak, personelden daha fazla yararlanıp, daha yüksek çıktı düzeylerine ulaşmaktır.

#### **3.4.1. Takım Performansı**

İşletmelerin takım çalışmasına yönelmesi ile birlikte oluşturulan takımların performansının belirlenmesi, açıklanması ve ölçülmesi de gündeme gelmektedir. Her bir takım türüne göre değişen performans anlayışı ve performans değerlendirme yönetimi değişmektedir. Bu başlık altında takım performansı kavramı, takımlarda performans yönetimi, takım performansının ölçümü konuları ele alınmaktadır.

##### **3.4.1.1. Takım Performansı Kavramı**

Bilimsel yönetim ilkelerine göre işlerin küçük parçalara ayrılarak her görevin bir kişi tarafından sürekli olarak yapılmasının etkinliği ve verimliliği arttırdığı savunulmaktadır.<sup>183</sup> Ancak işletmeler birbirine son derece bağlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal örgütlerdir. Bu nedenle işletmelerde faaliyetleri yerine getirmekle görevli personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması büyük önem taşımaktadır. Çünkü herhangi bir personelin başarısızlığı ya da olumsuz bir davranışı nedeniyle hem müşteri için hem de işletmenin içerisinde olumsuz sonuçların doğmasına neden olabilmektedir. Bu da işletmenin başarısızlığına yol

<sup>182</sup> Jery Donnine, "Performance Appraisals", **Washington Business Journal**, Mart.1997, Vo:16, pp.37-38.

<sup>183</sup> John M. Ivancevich, **Managing for Performance**, Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983 s.397.

açmaktadır. Bu nedenle işletmelerde etkili takımların oluşturulması, çalıştırılması ve takım performansının artırılması gerekmektedir.<sup>184</sup> Performansın kelime anlamı başarı demekse, o halde takım performansı derken takımın başarısından söz edilmektedir.

Takımlar, özellikle performansın çok yönlü becerileri, karar vermeleri ve deneyimleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş örgütsel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilemektedirler.<sup>185</sup>

Takım performansının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde etkililik, kalite, karlılık ve çalışma yaşamının kalitesi kritik önem taşıyan boyutlardır. Etkenlik ve verimlilik takım performansında çok önemli, yenilik ise önemli bir boyuttur. İşletmelerde bireysel personelin performansı kadar takım performansı da söz konusu boyutlara ilişkin kriterler esas alınarak ölçülmeli, değerlendirilmelidir. Bireysel çabalar kadar takım çabalarını da ödüllendirecek bir sistem kurulmalıdır.<sup>186</sup>

Bir takımın performansının ölçülmesi, o takımdaki bireylerin teker teker performanslarının ölçülmesi anlamına gelmemelidir. Günümüz işletmeleri yeni bir örgütlenme şekli olan takım çalışmasını, ayrı ayrı bireylerin gerçekleştirebileceğinden daha yüksek performans sağlaması amacıyla tercih etmişlerdir. Hedef, yüksek performans ve sinerjik bir güç oluşturmaktır.<sup>187</sup> Bu nedenle takım performansının ölçülmesi, üyelerin bütüne kattıkları değere göre gerçekleştirilmelidir. Ancak bu durum takım üyelerinin bireysel performanslarının göz ardı edilmesi anlamına gelmemelidir, çünkü takım içerisindeki bireyler takımdaki bireysel katkılarıyla da tanınmak istemektedirler. Bireysel performans ölçümleri, bireysel katkılarıyla takıma yeterli destek sağlamayan çalışmaların performanslarının geliştirilmesi ve takıma çok önemli bireysel katkıda bulunanların ödüllendirilmesi için gereksinim duyulan bilgileri sağlayacaktır.

<sup>184</sup> Fermani Maviş, **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, 1985, s.20.

<sup>185</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K., **a.g.e.**, s.117.

<sup>186</sup> D. Scott, Sink, **a.g.e.**, s.48.

<sup>187</sup> Joseph. T. Straub, **a.g.e.**, s.123.

Takım çalışmasında en önemli noktalardan biri, koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak personelin bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermelerini ve genel performans düzeyini artırmaktır. Bu nedenle takım çalışmasında takımın gösterdiği performans, bireylerin gösterdikleri performanstan daha üstündür.<sup>188</sup>

### 3.4.1.2. Takımlarda Performans Yönetimi

İş dünyasının küreselleşmesi sonucu işletmelerin mekanik örgüt yapılarını terk edip daha fazla güç vererek yetkilendirme uygulamasına duyarlı organik yapılara dönüşmesi kaçınılmaz bir durum oluşturmaktadır. Nitekim bugünün pek çok işletmesi rekabetçi pazar ortamındaki değişiklikleri hızla algılayıp, kendi stratejilerine uyarlayabilmek için daha esnek biçimde örgütlenmektedirler. Esnek ve organik işletme yapısı anlayışının en tipik göstergelerinden biri, ülkemizde ve dünyada pek çok işletmenin takımlar oluşturmaya, takım çalışmasını bir örgüt kültürü haline getirmeye yönelik çabalarıdır. Söz konusu işletmeler bu amaçla çok sayıda eğitimler düzenlemekte, misyon ifadelerinde takım ve takım çalışmasını özenle vurgulamaktadırlar.

Takım çalışması toplam kalite yönetiminde son derece önem taşımaktadır. Takım çalışmasının örgütsel performansın artırılmasında son derece önemli yararları bulunmaktadır. Her şeyden önce, takım çalışmasıyla ortak akıl yürütmeye örgüt problemlerinin daha doğru bir şekilde teşhis edilmesi ve problemlere doğru çözümler bulunması mümkün olmaktadır. Takım çalışması, aynı zamanda örgüt personelinin aktif olarak yönetime dahil edebilmesinin en etkin yollarından biridir. Takım çalışmasıyla örgütte bilgi paylaşımı ve etkin iletişim de mümkün olmaktadır.

Takım çalışması örgütte daha güçlü bir enerji ve sinerji etkisi elde edilmesi, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi açısından son derece önem taşımaktadır. Tüm bu ve diğer nedenlerden dolayı takım çalışmasının örgütsel performans üzerinde pozitif etkilerinin olacağından söz edilebilmektedir.<sup>189</sup>

<sup>188</sup> Enver Özkalp, "Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Eskişehir, Cilt 13, Sayı 1-2, 1997, s.431.

<sup>189</sup> C.Can. Aktan, *Ekip Çalışması ve Sinerji*, s.1.

<http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/ekip-calismasi.htm> (06.01.2005)

Takım çalışmasını destekleyen yönetsel sistemlerin en önemli alt sistemlerinden birisi de takım performansının ölçümüdür.<sup>190</sup>

Takım kavramının önem kazanmasıyla birlikte bu değişimden en çok insan kaynakları yönetimi etkilenmiştir. Örgütler, salt bireysel performansı ölçmenin takım ruhunu öldürdüğünü, tek yönlü bir performans değerlemenin olumsuz etkiler doğuracağını anlamışlar, takım ve bireyin performans hedeflerinin örgütsel hedeflerle birleştirilmesinin doğru olacağına karar vermişlerdir.

Performans değerlendirme, çalışma takımlarında genellikle geleneksel performans değerlendirme metotlarıyla yapılmaktadır ve yönetici tarafından değerlendirilen personelin bireysel iş performansının ölçülmesine dayanmaktadır. Fakat takım performansını değerlerken birey, takım ve örgüt hedeflerinin açıkça belirlenmesi ve bütünsel anlamda örgütü doğru yöne yönlendirecek performans standartlarının belirlenmesi ve mevcut durumla karşılaştırılarak örgüt üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Ancak bu alanda sistematik bir süreç kullanılmadıkça elde edilen sonuçlar yarardan çok zarar getirecektir. Bu amaçla takımın ve bireyin performansına aynı anda odaklanmayı başaran takım bazlı performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Takım performansını ölçecek bu sistem 2 temel unsurdan oluşmaktadır; birey performansı ve takım performansı. Bu iki kavram karşılıklı etkileşimli olarak çalışmakta ve sonuçta örgütün performansını doğrudan etkilemektedirler.<sup>191</sup>

Takım performansının ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında takım türlerinin birden fazla olması nedeniyle tek bir kabul edilmiş performans değerlendirme modelinin olmadığı, takımların türlerine göre farklı performans değerlendirme metodlarının oluşturulduğu görülmektedir.

<sup>190</sup> Tanıl Kılınç, Erden Akkavuk, "Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**(2), 2001, s.104.

<sup>191</sup> Fatma Pakdil, **Ekip Bazlı Performans Değerlendirme**, Kalder Forum Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran 2001, s.4. <http://www.kalder.org.tr/previewcontent.asp> ( 01.05.2005)

Takımların performans değerlemesi aşağıdaki noktaları içermelidir:<sup>192</sup>

- Takımın başarıyla çalıştığı her bir sonuç için performans standartlarının ve ölçümünün belirlenmesi.
- Her bir takım üyesinin ulaştığı sonuçların tanımlanması.
- Takımın ve bireyin ulaştığı sonuçlar arasındaki önemin ve üstünlüklerin açıkça belirlenmesi.
- Performans verilerinin ne şekilde elde edileceği ve yorumlanacağı ile ilgili plan yapılması.
- Takım ve bireyin performanslarının performans standartları ile karşılaştırılması.

Takımın ve bireyin performansını ölçecek ve iyileştirecek değerlendirme sisteminin tasarımı için beş önemli nokta önerilmektedir.<sup>193</sup>

- Takım çıktılarının örgüt hedeflerine odaklanması,
- Takımın müşterilerinin ve iş süreçlerinin belirlenmesi,
- Takımın ve bireyin performansının ölçülmesi,
- Mümkün olduğunca sayısal ölçülerin kullanılması,
- Takımın, kendi ölçülerini oluşturması için eğitilmesi.

Takım bazlı performans değerlendirme sistemleri, takımın kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek ve takımın başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu sayede örgütten beklenen performansın düzenli olarak gözden geçirilmesi ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen unsurların yok edilmesi mümkün kılınmaktadır.

---

<sup>192</sup> Jack Zigon, "Team Performance Measurement: A Process For Creating Team Performance Standards", **Compensation and Benefits Review**, Vol.29, No.1, 1999, pp.38-39.

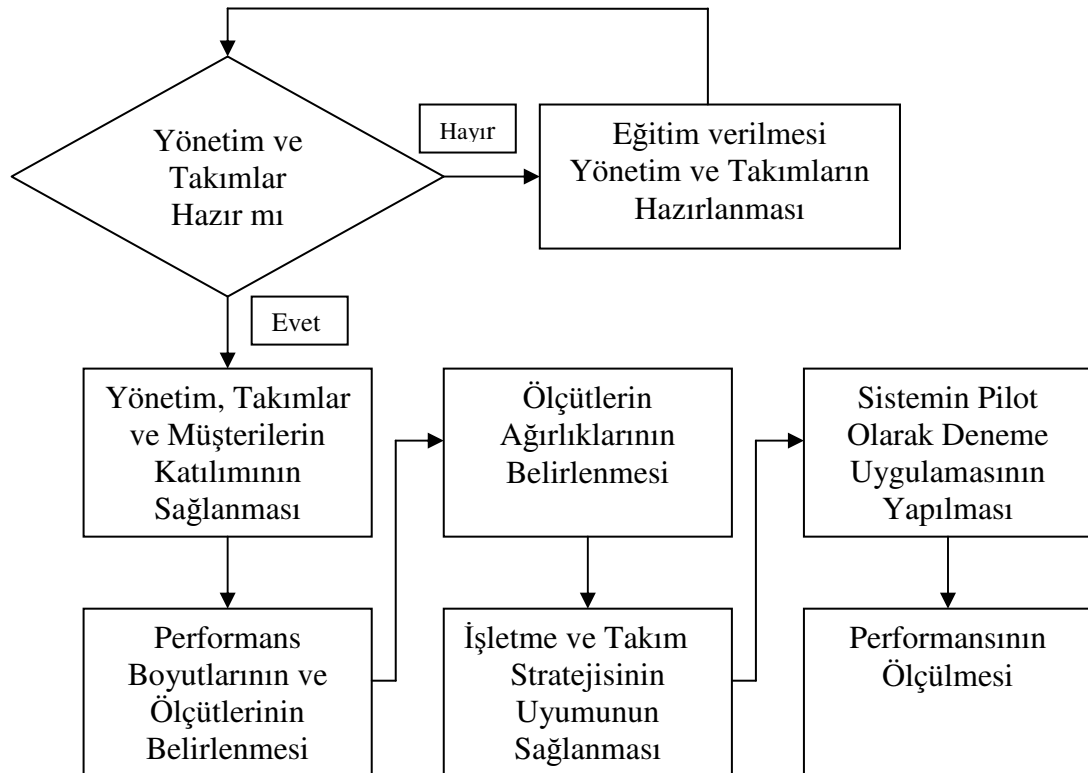
<sup>193</sup>Fatma Pakdil, **a.g.e.**, s.5.



### 3.4.1.3. Takım Performansı Ölçüm Sistemini Oluşturma Süreci

Takım performansının ölçümüne yönelik bir sistemin kurulması, 7 aşamadan oluşan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreç Şekil 3.3.'de görülmektedir.<sup>194</sup>

Şekil:3.3. Takım Performansının Ölçümü Sistemi



**Kaynak:** Tanıl Kılınç, Erden Akkavuk, **Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi(2), 2001, s.112.

- Sürecin birinci aşaması, işletme yönetiminin ve takımların, takım performansının ölçüldüğü bir sistemle çalışmaya hazır hale gelmeleri aşamasıdır. Bu aşamada sağlıklı bir başlangıç yapmak için gereken altyapısının oluşturulduğu söylenebilmektedir. Düzenlenen çeşitli eğitimlerle, yöneticiler ve takım üyeleri takım çalışmasına katıldıklarında bunun kendileri ve işletmeleri için yararlı olduğunu görmekte ve ayrıca kendilerinin böyle bir takımda çalışmak için hangi yeteneklere sahip olmaları gerektiğini anlamakta, eksi oldukları konularda çeşitli beceriler

<sup>194</sup> Tanıl Kılınç, Erden Akkavuk, **a.g.e.**, s.109.

kazanmaktadırlar. Bu aşamanın atlanması yada eğitimlerin etkin bir şekilde verilmemesi sistemin başarısını olumsuz etkileyecektir.

- Takım performansı ölçüm sistemi oluşturma sürecinin ikinci aşaması, sistemin tasarımı ve benimsenmesi ile ilgili çalışmaları içermektedir. Bu aşamada katılım ön plana çıkmaktadır. Sistemin işletme gereklerine uygun tasarlanması için yönetimin, performansı ölçülecek takımlarca benimsenmesi için takım üyelerinin ve müşteri odaklı olarak oluşturulabilmesi için ise müşterilerin sürece katılması gerekmektedir.

- Sürecin üçüncü aşaması performans boyutlarının ve ölçütlerinin belirlenmesidir. Bu aşamada yine yönetime ve takımlara önemli sorumluluklar düşmektedir. Yönetimin temel fonksiyonu, bir bütün olarak performans ölçme sisteminin, işletme misyon, vizyon ve stratejileriyle uyumunu sağlamaktır. Bu aşamada, yönetimin sürece katılımının bir başka önem taşıdığı husus ise, sistemin yönetimce benimsendiğinin ortaya konulmasıdır.

Performans hedeflerinin bir kısmının ölçüme konu olacak takımlar tarafından benimsenmesi de oldukça kritik bir husustur. Bu bir yandan takımın stratejisini vurgulamasını ve kendilerini ifade etmelerini sağlarken, diğer yandan da takımın sistemi benimsemesi ve sahiplenmesi için gerekli zemini oluşturmaktadır.

Takım performansının ölçümü için kullanılacak ölçütler takımın türüne uygun olarak belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Çünkü her takım türü için o takımın özelliklerine göre farklı bir performans ölçüm sistemini benimsemek ölçümün başarısı için önemli olmaktadır.

- Takım performansının ölçümü sistemini oluşturmada dördüncü aşama, performans ölçütlerinin ağırlıklandırılmasıdır. Bu aşamada, öncelikle bir önceki aşamada belirlenmiş olan ölçütlerin sadeleştirilmesi amacıyla, temsil yeteneği en yüksek olanlar seçilmektedir. Daha sonra, belirlenen en önemli boyut ve ölçütlerin göreceli önerilerini yansıtacak bir ağırlıklandırma yapılmalıdır. Dördüncü aşamanın bütün

safhalarında takım performansının ölçümü konularında yetkinliğe sahip danışmanlardan faydalanılması uygun olacaktır. Bu tür bir destek bir yandan takım üyelerinin yüksek performanslı bir takım olabilmeleri için gereksinim duyacakları becerileri geliştirmelerinde yardımcı olacak, diğer yandan da, performansı ölçmeye uygun ölçüt bulunamaması durumunda, uzman katkısıyla sorunun aşılmasını sağlayabilecektir.

- Takım performansının ölçümü sistemini oluşturmanın beşinci aşaması, oluşturulan sistemin pilot uygulamaya geçmeden önce takımın ve işletmenin stratejilerini yansıtıp yansıtmadığının kontrol edilmesidir. Burada dikkate alınması gereken husus, oluşturulan ölçüm sistemine göre takımın yüksek bir performans göstermesi durumunda, bunun işletme hedeflerine ulaşılmasında açık bir katkısının olması gereklidir.

- Sistemin altıncı aşaması, oluşturulan sistemin pilot olarak deneme uygulamasının yapılmasıdır. Pilot uygulamalar değişik takımlar üzerinde değişik nedenlerle ortaya çıkabilecek hataların önlenmesine yardımcı olmaktadır. Söz konusu pilot uygulama, sistemin gerçekten kolaylıkla uygulanıp uygulanamayacağına görülmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi açısından ihmal edilemeyecek ölçüde önem taşımaktadır. Bazı ölçütler fikir aşamasında ve teorik açıdan uygun görülse de, uygulamaya geçildiğinde gerekli verileri toplamanın çok zaman alıcı veya maliyetli olduğu ortaya çıkabilmektedir.

- Takım performansının ölçümü sisteminin son aşaması, pilot uygulama sırasında gerekli görülen değişikliklerin yapılmasıdır.

Bu aşamalar çerçevesinde yapılandırılan bir takım performans ölçüm sistemi, Toplam Kalite Yönetiminin önemli bir karakteristiği olan takım çalışmasının bireysel performans değerlendirmeden kurtularak takım bazlı performans değerlendirme sistemine geçişini ve rekabet ortamında başarıyı yakalamasında yardımcı olacaktır.

### 3.4.1.4. Takım Performans Değerleme Sistemleriyle Bireysel Performans Değerleme Sistemleri Arasındaki Farklar

Buraya kadar; performans değerlendirme sistemleri, takım çalışması ve takım performansının değerlendirilmesi konuları incelenmiştir. Bu konular ışığı altında aşağıda takım temelli örgütlerdeki performans sistemleriyle bireysel performans değerlendirme sistemleri arasındaki farklılıklar açıklanmaya çalışılacaktır.

Burada öncelikle kısaca bireysel performans sistemini tanımlayarak daha sonra takım performans sistemi ve bireysel performans sistemi arasındaki farklar açıklanmaya çalışılmıştır.

Bireysel performans, bir bireyin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. Bir başka deyişle örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nicel ya da nitel anlatımıdır. Bireysel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken performans boyutları arasında etkililik, etkenlik, kalite ve çalışma yaşamının kalitesi kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda bireysel performansla ilgili şu sonuçları çıkarmak mümkündür:<sup>195</sup>

- Bireysel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için etkililik ve etkenlik en kritik boyutların başında gelmektedirler. Çünkü işletmelerde yönetici pozisyonunda olsun olmasın çalışan bireylerin tümünün işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak doğru işleri, doğru zamanda, doğru kalitede ve istenen miktarda yapmaları esastır.

- Personelin örgütsel performansa katkılarını artırmak için katılımlarının sağlanması, morallerinin yükseltilmesi, yaratıcılık, inisiyatif alma, karar verme ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle de bireysel performansın diğer kritik boyutlarından biri de çalışma yaşamının kalitesidir. Çünkü

---

<sup>195</sup> D. Scott, Sink, **Performance Management, A Business Process Benchmarking Approach**, London Chapman and Hall, 1995, p.13.

müşteri tatmini, kaliteyi ve aynı zamanda da personel tatminini sağlamanın ve sürdürmenin yolu bu boyutun çok iyi anlaşılmasından ve dikkate alınmasından geçecektir.

- Yenilik, bireysel performansın ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde çok önemli bir boyuttur. Çünkü bireylerin yaratıcı ve yenilikçi olmaları örgütsel performansın artmasını sağlayacak önemli etkenlerden biridir.

Bireysel performans değerlemenin amaçları; kişinin performans hedeflerinin belirlenmesi, halihazır durumunun tespiti, personelin geliştirilmesine yönelik tedbirlerin alınması ve başarılı performans gösteren bireylerin ödüllendirilmesi şeklinde özetlenebilir.

Takım temelli örgütlerde ise amaçlar; ölçüm raporlama alışkanlığının kazandırılması, takımın içinde bulunduğu durumun anlaşılması, yöneticilerin personeli tanımasına yardımcı olunması ve takım halinde çalışmanın etkinliğinin artırılmasıdır.

Genel olarak her iki durumda da amaçlar benzerlik göstermektedir. Ancak, bireysel performans ölçümünde bireyin başarısı esas alınırken, takım temelli örgütlerde daha çok takımın hedeflerine ulaşması göz önünde bulundurulmaktadır.<sup>196</sup>

Amaçlara göre yönetime dayalı performans ölçüm tekniği haricinde bireysel performans ölçümleri, bireyin içinde bulunduğu fonksiyonel bölümün özellikleri ve görevleri fazla dikkate alınmadan, örgüt genelinde standart olarak gerçekleştirilmekte ve doğrudan kişiler ve yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Takım temelli örgütlerde ise takımın yapısı, amaçları ve kuralları da göz önünde bulundurulur.

Bireysel düzeyde gerçekleştirilecek performans ölçümleri için birçok teknik bulunmakla birlikte, takım temelli örgütlerde en uygun performans ölçüm metodu; amaçlara göre yönetimdir. Amaçlara göre yönetimde sonuçlar üzerinde durulmakta,

---

<sup>196</sup> Rudi Lowry, Jessica McLellan, **a.g.e.**, s.320.

hedeflere ulaşılması esas alındığından personelin kişisel özellikleri değerlemenin dışında tutulmaktadır. Bu özellikler ancak sonucu etkiliyorsa hesaba katılmaktadır.

Bireysel performans değerlendirme sisteminde, değerlendirme ve sonuçlar tamamen bireye yöneliktir. Takım temelli örgütlerde ise bireysel başarıdan çok, takımı teşkil eden bireylerin takım hedeflerine yönelik çalışmaları esas alınmaktadır. Bu bağlamda bazı bireylerin başarısızlıkları diğerlerinin yanında dikkate alınmayabilir. Bireysel performans değerlemesinde sonuçlar bireyin gelişimi üzerinde odaklanmaktadır. Takımların performans değerlemesinde ise; takımın ortak problemlerinin ortaya çıkarılması ve takım performansının gelişimi esastır.

Takım çalışmasında başarılı veya başarısızlık başta lider olmak üzere tüm takıma aittir. Bireysel performans değerlemesinde ise bireyin başarısı ya da başarısızlığı önemlidir. Takım performansının ölçülmesiyle elde edilen sonuçlar aynı zamanda her bir takım üyesinin sonuçlarıdır. Bu durum takım temelli örgütlerde dayanışma ve koordinasyonun önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır.<sup>197</sup>

Takım temelli örgütlerde kullanılan performans standartları ve ölçüm kriterleri, bireysel performans değerlendirme sistemlerindekiyle göre farklılıklar göstermektedir. Takım temelli örgütlerde ölçüm kriterleri ve standartlarının tespitinde takımın hedefi üzerinde durulurken, bireysel performans değerlendirme sistemlerinde bireyler için saptanan standartlar ve kriterler esas alınır.

Performans değerlendirme sisteminde değerleyicilerin objektif bir tutum ve davranış içinde bulunması önem kazanmaktadır. Bireysel değerlendirmelerde, değerleyicilerin bazı nedenlerden dolayı etki altında kalarak değerlendirilen kişiler üzerinde objektif ve adil bir yargılamada bulunması söz konusu olmayabilir. Takım temelli örgütlerde ise, takımın hedef ve başarılarının esas alınması ve performans değerlendirme sürecinin çoğu aşamasına takım üyelerinin katılması, kişisel menfi düşüncelerin etkisini asgari düzeye indirecektir.

---

<sup>197</sup> a.g.e., s.320.

### 3.4.2. Takım Performansına Etki Eden Temel Faktörler

Takımların performansına etki eden çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında takımların performansına yakından etki eden üç faktör bulunmaktadır. Bunlar etkili liderlik, takım içindeki iletişim ve takım arasındaki uyumdur.<sup>198</sup> Bunların yanında son yıllarda yapılan çalışmalara bakıldığında bu üç etkene heterojenlik ve motivasyon kavramlarını da eklemek doğru olacaktır.

#### 3.4.2.1. Liderlik

İnsanları belirli hedeflere götürmek için, bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarlarının neler olduğunu belirlemek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekmektedir. Bunun içinse bir lidere ihtiyaç bulunmaktadır.<sup>199</sup>

Liderlik konusunda yapılan tanımların bazıları şunlardır:

Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.<sup>200</sup>

Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir. Grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek ve toplum içindeki saygınlığından gelmektedir. Bu gücünü kaybetmemek ve devamlılığını sağlamak için yasaların tanıdığı yetkiler, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gibi bir takım araçlardan yararlanabilmektedir.<sup>201</sup>

<sup>198</sup> John H. Bradley, Frederic J. Hebert, "The Effect Of Personality Type On Team Performance", **Journal of Management Development**, Vol:16, No:5, USA, 1997, pp.337-353.

<sup>199</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Yayınevi, Altıncı Basım. İstanbul, 2000, s.411.

<sup>200</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.387.

<sup>201</sup> Banu Talukan, Seda Erçelikcan, **Çokuluslu Şirketlerde Liderlik**, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1999, s.1.

Başarılı liderlerde görülen ortak noktalardan bazıları; zeka, sosyal olgunluk, kalıtsal motivasyon ve beşeri ilişkilerdir.<sup>202</sup>

Günümüzde liderlerin en büyük özelliklerinden birisi, kendilerini iyi yöneterek başkalarına örnek olmalarıdır. Çünkü lider, kendisini iyi yöneten ve böylece başkalarını etkileyen ve yönlendiren kişidir. Bu yüzden, artık insanlar yönetilmemeli; önce herkes kendisini iyi yönetmeli; herkes kendisinin lideri olmalı ve herkes kendisinden sorumlu olmalıdır.<sup>203</sup>

Çağdaş bir yaklaşım içerisinde lider, tek adam değildir. Lider, takımı olan bir takım oyuncusudur. Bu nedenle lider takımıyla çalışmakta, takımına danışıp, takımıyla karar almaktadır. Çağdaş lider; insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişidir. Motivasyon ve vizyon sahibidir, ciddi ve samimidir, güvenilir, olgun ve dürüsttür, birleştirici ve bütünleştiricidir, ileri görüşlü, hoşgörülü ve alçak gönüllüdür. Ayrıca lider, zeki ve bilgilidir, güzel ve etkili konuşmasıyla ikna edicidir, insanlarla iletişimi mükemmeldir.

Liderlik, insanları belirli amaçlar için ikna etme ve yönlendirme sanatıdır. Takım çalışmalarının etkin yürütülebilmesi için, yol gösterici bir lidere gereksinim duyulmaktadır. Bir takım liderinin şu fonksiyonları yerine getirmesi beklenmektedir,<sup>204</sup>

- Bir davranış modeli belirlemek,
- Takım faaliyetlerini düzenlemek,
- Takım ideolojilerini belirlemek,
- Takımı iyi bir şekilde temsil etmek,
- Takım üyeleri arasındaki tartışmaları yönlendirmek.

Liderin görevi, ortak bir vizyona ve karşılıklı etkileşim gücüne sahip bir takım inşa etme, diğer çalışanlarla yönetim sorumluluğunu paylaşmaya çalışmak ve sonuçta daha iyi fikir ve kararlar üreterek öğrenme ve moral düzeyini artırmaktır.

<sup>202</sup> Selçuk Yalçın, **Performans Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.204.

<sup>203</sup> Ömer Peker, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, ss. 49-51.

<sup>204</sup> Enver Özkalp; **a.g.e.**, s. 455.



Liderliğin takım performansına etkisini daha iyi açıklayabilmek için bu konuda yapılan birkaç araştırmaya değinmekte fayda vardır.

Kurt Lewin; otoriter, demokratik ve müdahalesiz olmak üzere üç liderlik davranışı belirlemiştir. Bu araştırmasının sonucunda liderin, takımların üretimlerini ve ilişkilerini etkiledikleri saptanmıştır. Çalışmalar, otoriter liderin takım çalışmalarını nasıl yapacaklarına dair kesin kurallar getirmiş ve demokratik takıma oranla daha fazla iş üretmiştir. Öte yandan demokratik liderlik tarafından yönlendirilen takım az ama kaliteli üretim gerçekleştirmiştir ayrıca üyelerin iş tatmini daha yüksek çıkmıştır.<sup>205</sup>

Başka bir araştırmada da Rensis Likert tarafından, başarılı takımlar incelenerek takımlardaki liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Düşük üretim ile yüksek üretim yapan takım liderlerinin davranışları analiz edilmiş ve iki lider tipi belirlenmiştir. Belirlenen ilk lider tipi, iş merkezli lider tipidir. Bu liderlik davranışına göre, lider astlarının çalışmalarıyla yakından ilgilenir, lider için önemli olan işin başarılmasıdır. İkinci lider tipi ise, personele yönelik liderlik davranışıdır. Bu liderlik davranışında lider personelin işlerinden tatmin olmasıyla ilgilenmekte ve takım elemanlarının kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktadır.<sup>206</sup>

Başarılı liderler, içgüdüsel olarak bilirler ki, hedef kendilerinininki de dahil bireysel başarı değil, takım performansının sonuçlarıdır. Performansı, sadece bireysel katkılarından en üst derecede yararlanmak olan çalışma takımlarının aksine, gerçek takım performansının, bireysel parçaların toplamının etkisinden fazla performansa gereksinim vardır.

Takım liderleri, amaç ve hedefleri açıklamak için hareket ederler, bu amaç ve hedeflere bağlılık ve üyelerinin kendilerine güvenmeleri için gerekli şartları hazırlarlar. Takımın kolektif yeteneklerini ve yaklaşımını güçlendirirler. Çalışmaların bütün bu yönlerinde, kendi hareketlerinin takımı nasıl etkileyeceğini ve kendi sabrının takıma nasıl enerji vereceğini bilir ve keşfederler.<sup>207</sup>

<sup>205</sup> Tamer Koçel, **a.g.e.**, ss. 470-471.

<sup>206</sup> **a.g.e.**, s.471.

<sup>207</sup> John R Katzenbach, Smith ve Douglas K., **a.g.e.**, s.47.

Takım çalışmasında öneme sahip bir diğer nokta ise, liderin takımın nasıl çalıştığına dair takıma sürekli ve düzenli geribildirimlerde bulunmasıdır. Hem iyi hem de kötü bilgiler takım elemanları ile paylaşılmalıdır.

Takım liderlerinin, geribildirim sırasında aşağıdaki unsurları göz önüne almaları gerekmektedir.<sup>208</sup>

- Geribildirim sadece lider tarafından değil, takım üyeleri tarafından da yapılmalıdır. Takım üyesi genellikle işlemlerin nasıl gittiğini daha iyi bilmektedir. Alçak gönüllülük takım üyesinin kendi kendisini övmesini engelleyebilir, ancak başarılı olduğunun belirtilmesi takım üyesinin motivasyonunu artıracaktır. Ayrıca kendi kendini eleştirmek, hatanın eleman tarafından kabulünü de kolaylaştıracaktır.
- Lider eleştirisel bir geri bildirimde bulunmadan önce, takım üye veya üyelerine, neler olduğunu ve bunların neden kaynaklandığını açıklama fırsatı vermelidir.
- Olaydan olabildiğince hemen sonra geribildirim yapılmalıdır. Lider geri bildirimini ne kadar geciktirirse etkisi o kadar az olacaktır.
- Gereğinden fazla geribildirimden kaçınılmalıdır. Geribildirim fazlası da, azı kadar kötü sonuçlar verebilmektedir.
- Geri bildirim yargı ya da mahkumiyet ilanı olarak değil, takım üyelerinin kullanabileceği bir bilgi olarak görülmelidir. Liderin olaya bu şekilde yaklaşması, takım üyeleri ile arasında oluşan ilişkinin, yargılayan amir konumundan, eşit konumdaki insanlar arasındaki bir ortaklık niteliğine dönüşmesine olanak tanıyacaktır.
- Geribildirim belirli ve nesnel olmalıdır. Kişi değil olaya yoğunlaşmalıdır. Ve neyin iyi neyin kötü gittiği üzerinde durulmalıdır. Böylece liderin iletmediği geribildirim daha fazla bilgi niteliği kazanarak, yargı özelliğini yitirecektir.

---

<sup>208</sup> Nancy Stimson, **Eğitici Önderlik**, Rota Yayınları: Etkin Yönetim Dizisi, (Çev: Ahmet Ünver), Birinci Basım, İstanbul, 1997, ss.111-112.

Takım çalışmasında geri bildirim etkin olarak gerçekleşebilmesi için iletişim olanaklarının sağlanması da gerekmektedir. Takım liderleri üyelerine her zaman için ulaşabilecekleri kişiler oldukları izlenimini vermelidir. İletişime açık olarak, takım elemanlarının çalışmaları konusunda sorular sormalarına izin vermek, hem konulara açıklık getirmek, hem de bireylere olayın birer parçası oldukları hissini vermektir. Böylece gizlilik ve bunun getirdiği çatışmalar önlenmektedir.

Takım liderleri, takım üyelerinin iş süreçlerinde gerek duydukları veya duyacakları becerileri kazanmalarına yardımcı olmalıdır. Yeterli beceri seviyesindeki takım üyeleri, iyi çalışmakta ve anlamlı sonuçlar alabilmektedir. Ancak takım lideri, üyelerin teknik ve yönetsel becerilerine ek olarak bir takım kilit sorumluluklara da sahip olmalarına yardımcı olmalıdır:<sup>209</sup>

- Lider, takım üyelerinin toplantılara düzenli bir biçimde katılmasını sağlamalıdır.
- Lider çeşitli işlerin sorumluluğunu vermeli ve sorumlu olan üyenin bunlarla ilgili raporları, takımın kalan bölümüne sunmasına olanak tanımalıdır. Eğer herhangi bir gelişim yoksa bu da rapor edilmelidir. Çünkü gözden kaçan herhangi bir nokta, diğer takım üyelerince fark edilebilmektedir.
- Lider, takım üyelerinin görüşlerini dinlemeli ve saygı duymalıdır. Böylece diğer tüm üyeler, birbirlerini dinlemeleri ve saygı duymaları gerektiğini anlayacaklardır. Zaman zaman beyin fırtınası yöntemi ile görüşler alınmalıdır. Bu yöntemde çok ilgisiz konular ortaya atılıyor gibi görünse de, bazı güzel fikirler de çıkabilmektedir. Ancak fikirler abes olsa bile dinlenmeli ve saygı gösterilmelidir. Bu davranış üyeleri katılım için teşvik etmelidir.
- Lider, üyelerin takım çalışması için bireysel ve ortak görevler için yeteneklerini sunabilmelerine ve sorumluluk almalarına olanak tanımalıdır. Takımın gelişmesi için üyeler tartışmalarda bulunabilmelidir.

---

<sup>209</sup> David Cleland, **Strategic Management of Teams**, John Wiley&Sons Inc., New York, 1993, p. 92.

Geleneksel yöneticilerin, yönetimin her aşamasındaki karar ve süreçleri kontrol etmek ve düşünmek zorunda olmalarına karşın takım lideri, motivasyonu düşünmektedir. Takım lideri, tanımlanan zaman çerçevesinde tanımlanan projeleri hep beraber çalışan bireyleri koordine ve motive ederek, yerine getirilmesini sağlamaktadır. Bunu başara bilmek için takım liderinin sahip olması gereken bazı özelliklerden söz edilmektedir. Bu özellikler aşağıda belirtildiği gibidir:<sup>210</sup>

- Kolaylık sağlayıcıdırlar.
- Takım problemlerinin çözümünde becerilidirler.
- Takımlarını nasıl motive edeceklerini, koruyacaklarını ve geliştireceklerini bilmektedirler.
- Takım üyelerinden beklenenin bir modelini oluşturmaktadırlar.
- Çok iyi birer dinleyicidirler.
- Takım üyelerinin planlara ve kararlara katılımını teşvik etmektedirler.
- Takım üyelerinin çalışmalarına yardımcı olmaktadırlar.
- İnsanların nasıl odaklaşabileceklerini bilmektedirler.
- Takımın yapacağı iş için kaynak sağlamaktadırlar.
- Takımın gelişerek yüksek performanslı olmasında beceri sahibidirler.
- Çalışanlar arasında empati sağlamaktadırlar.
- Takım üyelerinin uzmanlığına güvenmektedirler.
- Değişiklikleri kabul etmektedirler.
- Bilgisayar desteğinden daha fazla yararlanmaktadırlar.

Yukarıdaki sıralanan özellikler dikkate alındığında, bir takımın başarı veya başarısızlığında takım liderinin rolü gözardı edilemez. Onların hedefi açıktır. Sonunda, en esnek ve en üst seviyede performans sergileyen takımlar, takımın performansı için gerekli bütün teknik, fonksiyonel, sorun çözücü, kişiler arası ve takım çalışması becerileriyle donanmış insanlardan oluşmaktadır. Oraya varabilmek için, takım liderleri insanları, büyüme ve gelişme için gerekli riskleri göze almaya teşvik etmektedir.

<sup>210</sup> Fran Ressa, **How to Lead Work Teams: Facilitation Skills**, Jossey-Bass Pfeiffer, California, 1991, pp.14-15

Bradford ve Cohen “Managing For Excellence” adlı kitaplarında, aşırı sorumluluk alan liderlerin, takımın diğer üyelerinin etkinliklerini nasıl azalttıklarını tanımlamaktadır. Aşırı kontrolcü liderler, çalışanlarını karar verme sürecinin tüm aşamalarına ortak edemediğinden ve takımın kendi amaçlarını belirlemesine olanak tanınamasından dolayı takım üyelerinden tam ve etkin olarak yararlanamamaktadır. Takım tarafından belirlenen amaçlar ve kararlar takımın performansını artırmaktadır. Çünkü takımın neyi başarabileceğine dair inancını yansıtmaktadır.<sup>211</sup>

Sonuç olarak tüm sorumluluğu kendi üzerinde toplamak isteyen liderler, zamanla çıkmaza girerek işlemez hale gelmektedir. Öte yandan takım elemanları, ne planlamada nede karar verme sürecinde tamamen işin içinde olamamaktadır.

Takım liderleri kendi başarılarının tümüyle takımın çalışmasına bağlı olduğunu bilmelidir. Takımın başarısı, liderin başarısını, liderin başarısı ise işletmenin başarısını getirecektir.

Destekleyici lider, takımın dolayısıyla işletmenin başarısı için, takım üyelerinin tümünün sorumluluk almasını teşvik ederek, iş ve sorumluluk alanları yaratmak üzerine yoğunlaşmaktadır. Lider, takım üyeleri ile bir arkadaş gibi çalışmaktadır. Koordinatör konumunda destekleyici bir lidere sahip olan ve takım stratejisinin belirlenmesinde eşit sorumluluk alan takımlar, otoriter liderliği benimseyen takımlara göre çok daha iyi taktikler geliştirmekte ve verimliliklerini artırabilmektedir.

Aşağıdaki şekilde otoriter ve destekleyici liderlerin rolleri açıklanmaya çalışılmıştır:<sup>212</sup>

---

<sup>211</sup> Caty C. Durham, Knight Don, “Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy and Tactics on Team Effectiveness”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.72, No.2, November 1997, p.224.

<sup>212</sup> Fran Ress, **a.g.e.**, s. 21.

**Tablo: 3.4. Otoriter ve Destekleyici Liderlerin Rollerini**

Otoriter Liderin Rollerini	Destekleyici Liderin Rollerini
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anlatır</li> <li>▪ Önerir</li> <li>▪ Yönetir</li> <li>▪ Karar verir</li> <li>▪ Problemleri çözer</li> <li>▪ Amaçları belirler</li> <li>▪ Otoritesini kullanır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinler</li> <li>▪ Sorular sorar</li> <li>▪ Takım sürecini yönetir</li> <li>▪ Öğretir</li> <li>▪ Fikir birliği oluşturur</li> <li>▪ Amaçları takım üyeleri ile birlikte belirler</li> <li>▪ Karar verme sürecini takım üyeleri ile paylaşır</li> <li>▪ Yetki devreder</li> </ul>

**Kaynak:** Fran Ressa, **How to Lead Work Teams: Facilitation Skills**, Jossey-Bass Pfeiffer, California, 1991, p. 21.

Tabloda otoriter liderin, destekleyici liderden ne kadar farklı fonksiyonları ve davranışları olduğu görülmektedir. Otoriter lider, takım kararlarının ve işlevlerinin tüm sorumluluğunu elinde tutmaktadır. Destekleyici lider ise, bu sorumluluğu takım üyeleri ile paylaşmakta, takım üyeleri ile birlikte çalışmakta ve fikir birliği içinde olmaya uğraşmaktadır.

Takım çalışmasında otoriter liderlik yaklaşımının, birçok zararı olabilmektedir. Bu zararlardan bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir:<sup>213</sup>

- Takım üyeleri, ödüllendirileceklerini düşünerek veya cezalandırmaların önüne geçmek için, liderlerine sadece seçilmiş mesajlar yollamaktadır.
- Otoriter liderlik yaklaşımı, takım üyeleri arasında iftiralara, arkadan konuşmalara, olayların üstünü örtmelere neden olabilmektedir. Bu güç mücadelesi bireyselliği ön plana çıkarma, liderin gözüne iyi görünme isteğinden ortaya çıkmaktadır.

<sup>213</sup> Caty C. Durham, Knight Don, **a.g.e.**, s.216.

- Takım elemanları güç çatışması sonucu boyun eğen, koşullara ayak uyduran birer zayıf girişimci haline dönüşmektedir. Bu da takım üyelerinin verimsizleşmesine neden olmaktadır.
- Takım üyeleri arasında başarısızlığa uğrayanlar, cezalandırma olasılığının etkisiyle muhalif olabilmektedir. Böyle bir durumda, takımın bütünlüğü bozularak dağılma olasılığı gündeme gelmektedir.
- Takım üyelerinden bazıları takım çalışmasından hem psikolojik hem de fiziksel olarak çekilebilmektedir. Bu tür üyeler fikir bildirmeyi reddedebilmekte veya cezalandırılma korkusuyla işe karışmayabilmektedir.

Gücü ellerinde tutan liderler, sonuçları da kendileri yaratmaktadır. Bu yüzden otoriter liderlerin takım çalışması sonucunda elde ettiklerinin çoğu, liderin kendi yetenek ve bilgileri çerçevesinde oluşmaktadır. Destekleyici liderler, gücü takım üyeleri arasında dağıtmakta ve bir klavuz gibi onlarla birlikte çalışmaktadır. Destekleyici liderin elde ettiği sonuçlar, tüm takım elemanlarının bilgi ve yeteneklerinin bir sinerjisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da genelde daha iyi sonuçların alınmasını sağlamaktadır.

Destekleyici liderlerin takım üyeleri, verilen kararları desteklemek için çok daha fazla motive olabilmektedir. Çünkü takım elemanları, verilen kararın tüm takım üyelerinin kararı olacağını bilmektedir. Takım üyeleri, karar verebilmenin sorumluluğunu da paylaşmaktadır. Bunun sonucunda takım elemanları ve lider arasında daha fazla güven ve bağlılık oluşmaktadır.

Takım liderinin, bir potansiyel takımın gerçek bir takım veya yüksek performans takımı haline gelmesinde önemli olduğu çok açıktır.

### **3.4.2.2. İletişim**

Belli bir toplumda insanın kendisinden önce varolan kuralları öğrenmesi, değer ve inançları belirlemesi ve bunlara uygun olarak kendisine verilen rolleri oynaması yani toplumsallaşması, ancak iletişimle gerçekleşir. İnsanlar başkalarıyla bir

arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve başkalarını etkileyebilmek için iletişim kurarlar.

İçinde bulunduğumuz sosyal yapıda tüm ilişkilerin temeli ve devamlılığı büyük ölçüde iletişime dayanmaktadır. Bireylerin toplum içindeki varlıklarını sürdürebilmeleri; toplumda geçerli olan sembolleri, kelimeleri ve kültürü öğrenmeleri ve bu değerlere uygun olarak kendilerine verilen rolleri yerine getirmeleri iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. İletişim; kişilerarası ilişkileri, örgütleri, toplumları yaratan ve bir arada tutan en önemli kavramlardan biridir.<sup>214</sup>

Kısaca iletişim tanımlanacak olursa; bir kişinin bilgiyi anlaşılır olarak başka kişilere iletmesidir.<sup>215</sup> Bir başka tanıma göre ise iletişim; bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımıdır.<sup>216</sup>

İletişim, etkileşimde bulunmak için kullanılan bir araç olup, en az iki kişinin birbirine ilişkin mesaj alışverişi olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin takım çalışmalarına yönelmesi ile birlikte birden fazla insanın biraraya gelerek faaliyet göstermesi söz konusu olduğundan iletişimin işletmeler açısından taşıdığı anlam ve önemde artmıştır.

Personelin; isteklerini, dileklerini, önerilerini ve bilgilerini ilgili yerlere etkin bir şekilde iletememesi işletme içerisinde, büyük sorunlara yol açmakta; zamanında çözüm getirilmeyen ve sorun haline gelmiş anlaşmazlıklar işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. İşletmenin içerisinde oluşan çekişmelerin ve yaşanan problemlerin temelinde iletişim eksikliği bulunmaktadır.

İşletme içerisinde personelin birbirleri ile iyi iletişimde bulunması kişiye tatmin duygusu ve mutluluk veren bir yetenektir. Personel arasında iletişimin iyileştirilmesi, işletmeyi iyileştireceği gibi bütün personel için hayatı daha da mutlu

<sup>214</sup> Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişimin Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997. s.25.

<sup>215</sup> İlhan Erdoğan, **a.g.e.**, s.278.

<sup>216</sup> Mehmet Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **a.g.e.**, s.81.



yapmaktadır. Bu tür işletmelerde personel daha verimli olmakta, işe devamsızlık oranı düşmekte ve işlerindeki verimleri yükselmektedir.<sup>217</sup>

Örgütler için önemli olan iletişim, hiç şüphesiz ki örgüt başarısında yüksek paya sahip olan takım çalışmalarında da önemli bir faktör olmaktadır. Örgütlerin içinde buldukları karmaşık ortam, her gün farklı ve zor problemlerle karşılaşılmasına neden olmaktadır. Takımlar aracılığıyla çözülmeye çalışılan bu problemler ancak üyeler arasında iyi bir bilgi alışverişi sağlanması yolu ile giderilebilecektir. Akıcı bilgi alışverişi ise takım içinde merkeziyetçilikten, resmîyetten uzak bir iletişim sistemi ile mümkün olacaktır. Bu noktada takımlar için önemli olan konu, takım üyelerinin sahip olduğu kişiler arası iletişim yeteneğinin başarısıdır.

Takımın başarısı, takım içi iletişimin etkinliği ile doğru orantılıdır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi, takım üyelerinde dinleme, anlatma, sorgulama, geribildirim, beden dili kullanma ve okuma gibi becerilerin hayata geçirilmiş olmasını gerektirmektedir.

Takımda koordinasyonu sağlama, faaliyetleri yürütme, motivasyonu artırma, takım üyelerini değişime hazırlama, performansı iyileştirme ve takım dışı ilişkilerde etkinliği artırma açısından iletişimin duyarlı biçimde yapılması gerekmektedir.

Takımın etkinliğini belirleyen bir etken olarak takım içi iletişimin yapısını inceleyen Leavitt, bu konuda yaptığı çalışmada dört değişik iletişim yapısı kullanmıştır.<sup>218</sup>

- **Daire**, tüm üyeler eşit durumdadır, her biri yalnızca kendisine en yakın durumda olan kişilerle iletişim kurabilmekte ve diğerleriyle ilgili bilgileri yine onlar aracılığıyla alabilmektedir.

<sup>217</sup> John Williams, Steven Eggland, **Örgütlerde İletişim**, Birinci Basım, Anadolu Üniversitesi Ya. No.628, (Çev: Şan Öz-Alp ve diğerleri) Eskişehir, 1991, s.12.

<sup>218</sup> Haluk Gürgen, **a.g.e.**, s.25.

- **Zincir**, uçta kalan iki kişinin yalnızca birer kişiyle iletişim kurabilmeleri açısından daireden farklıdır. Bu nedenle iletişim açısından zincirin iki ucunda bulunmak, pek yararlı değildir.
- **Y biçimindeki yapıda**, üç ayrı kişiyle iletişim kurabilen bir tek kişinin olması söz konusudur.
- **Tekerlekte**, ortadaki bir üye herkesle iletişim kurabilmekte, ancak diğer tüm üyeler, yalnızca ortadaki kişi ile konuşabilmektedir.

Leavitt'in bu araştırmasında, takım üyelerinin iletişim özgürlüğü arttıkça, doyumlarının da arttığı görülmüştür. Herkesle iletişim kurabilen üye en fazla doyum sağlamıştır, zincirin ucunda olup da yalnızca bir kişi ile konuşabilenlerin ise doyum düzeyi en düşük düzeyde olduğu görülmüştür.<sup>219</sup>

Bu araştırma sonucunda, yüksek düzeyde merkezi bir iletişim yapısının, güçlü merkezi liderlik ve güç yapısına sahip bir takım yarattığını söyleyebiliriz.

### 3.4.2.3. Uyum

Takım çalışması, üyeler arasında bir farklılaşmayı ve üyelerin tek bir çalışma birimi halinde birleşmesini içermektedir. Takım üyeleri arasında kişilik, bilgi, beceri ve deneyim düzeyinde farklılıklar olması doğaldır. Zaten onlar olmadan takımın görevi yerine getirilemez, yinede bu görev ayrıca, farklı yetenek ya da anlayışların, üyelerin birlik halinde hareket etmesini sağlayacak şekilde birleştirilip bütünleştirilmesini gerektirmektedir. Takım çalışmasının paradoksu, farklılaştırma ile birleştirme arasında dengeleyici bir unsur olması gerekliliğinde yatmaktadır. Söz konusu takım üyesi burada, belirli bir görev için gerekli farklılıkların çatışma ve bölünme yaratmaya eğilimli olması, dolayısıyla bunların birleştirilmesinin takımlar açısından sürekli bir meydan okuma haline gelmesi problemine parmak basmaktadır.<sup>220</sup>

<sup>219</sup> a.g.e, s.25.

<sup>220</sup> Anne Donnollen, a.g.e, s.320.

Takım çalışması önemli ölçüde daha fazla yüz yüze iletişim kurmayı, toplu problem çözme alışkanlığını ve kolektif kararlar almayı kapsamaktadır. Bu nedenlerle, takım çalışmasının insanların yargılarını açıkça ifade etmesini, çelişen yargıların müzakere masasına yatırılmasını ve karşılıklı uyum sağlama çabalarına girilmesini gerekli kılmaktadır.

Takım üyeleri güçlü iletişim kurma becerilerine sahip olmalıdırlar. Fikirlerini özlü biçimde ifade edebilme ve yargıları için kuvvetli dayanaklar gösterebilme becerisine ek olarak, diğer arkadaşlarının söylediklerini iyi dinlemeli ve kendi görüşlerini diğer üyelerin görüşlerini de dikkate alan bir çerçevede dile getirmelidirler. Ayrıca muhalefetle karşılaşsalar bile kendilerinin aykırı görüşleri varsa bunları kuvvetli bir dille ortaya koymalı ve muhalif olma rolüne destek vermelidirler.

Örgütlerin takım çalışmasının gerekliliklerine uyum sağlamak için uygulayabilecekleri çeşitli stratejiler aşağıda sıralandığı gibidir.<sup>221</sup>

- Takımlara stratejik hedeflerin önceliğini bildirmek.
- Takımlara kaynak ayırmak.
- Takımların çalışmalarını gönüllülük esasına göre belirlemek ve onlara görevlerini seçmede özerklik tanımak.
- Takım liderliğine yapılan vurgu ile sorumlu üyelik anlayışını dengelemek.
- Takım hedeflerinden dolayı tek tek takım üyelerini değil, takımları sorumlu tutmak.

Uyum, düşünceli ya da hisli üyelerden çok etkilenmektedir. Düşünceli takım üyeleri, kendi fikirlerini acele olarak ifade etmektedirler. Hisli üyeler, sürekli birlik ruhunun farkındadırlar ve ne yapıp da uyumu sürdürebilecekleri konusunda diğer gayretli üyelerdir. Uyum çatışma olmadığı anlamına gelmez, bu çatışma içinde fikirlerin geliştirilerek onların doğru katkıyı sağlaması gerekmektedir. Uyum takım çatışmalarını

---

<sup>221</sup> a.g.e., s.321.

sonuçlardan sapmadan ve bölünmeden çözmekte, aynı zamanda sonuçlar için en iyi katkıyı da yapmaktadır.<sup>222</sup>

#### 3.4.2.4. Takım Heterojenliği

Bir takımda demografik değişkenler açısından heterojen olduğunu ya da takımın homojen olduğunu söylemek yeterli değildir. Çeşitliliğin içeriğinin ne olduğuda belirginleştirilmelidir. Takımdaki çeşitlilik, takımın kompozisyonunun çok farklı yönlerine işaret ediyor olabilir. Bu nedenle, çeşitliliğin yönlerini iki boyutta incelemek faydalı olabilir: kolayca saptanabilen yönler ve altta kalan yönler. Bu iki boyut bir araya geldiğinde takımdaki toplam heterojenlik ortaya konulabilir.<sup>223</sup>

Takımdaki heterojenliğin boyutlarından biri olan kolayca saptanabilen yönler, hızlıca karar verilebilen ve kişiyi sade bir biçimde incelemekle ortaya konulabilen yönlerdir. Bunlar, örgütte ya da takımda çalışma süresini ve eğitim düzeyini kapsamaktadır. Yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken ve ulusal köken de kolayca saptanabilen yönler arasında yer almaktadır. Altta kalan yönler, daha az belirgindir, ispatlanabilirliği daha zordur ve yoruma açıktır. Görevle bağlantılı altta kalan yönler, fiziksel beceri ve yetenekler, bilişsel bilgi, beceri, yetenekler ve iş deneyimi gibi yönleri içerirken, ilişkili odaklı altta kalan yönler, sosyal statü, tutumlar, değerler ve kişilik gibi yönleri içermektedir.<sup>224</sup>

Yapılan araştırmalarda heterojenliğe nelerin neden olduğuna ya da bunun performansı nasıl etkilediğine dair çok az uzlaşma bulunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre, heterojen takımlar daha faydalıdır. Ancak, bazı araştırmacılar da çeşitliliğin iş verimliliği için zararlı olduğunu bulmuşlardır.

Demografik değişkenlerin takım içindeki çeşitliliği ile ilgili yapılan çalışmalarda takımın fonksiyonlarının ve hedeflerinin önemi de göz ardı edilmemelidir.

<sup>222</sup> John H. Bradley, Frederic J. Hebert, **a.g.e.**, s.340.

<sup>223</sup> Rex C. Mitchell, "Team Building by Disclosure of Internal Frames of Reference", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 22, 1986, s.15.

<sup>224</sup> Susan Jackson, **The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams**, Handbook of Work Group Psychology, John Wileyand Sons: Chichester, 1996, s. 531.

Bazı takımların heterojen olması daha fazla verimlilik sağlarken, bazı takımlarında homojen özellikler taşıması aynı sonucu sağlayabilmektedir.

Takım içindeki heterojenlik, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmaktadır. 1983 yılında örgütteki yenilikçi tutumu irdeleyen çalışmasında Kanter, işletmelerin, farklı fikirleri ve bakış açılarını bir arada görebilmek için, özellikle heterojen takımları oluşturduğunu görmüştür. Farklılığın yaratıcılık üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan bir dizi deneyde, bireylerin tutumları aynı olan homojen bir takımla heterojen bir takım birbirleriyle karşılaştırılmışlardır. Çıkan sonuçta; aynı takımdaki kişilerin becerileri aynı seviyede ise, heterojen takımların homojen takımlardan daha yaratıcı oldukları görülmüştür.<sup>225</sup>

Heterojenliğin, problem çözme ve karar almada getirdiği bazı avantajlar bulunmaktadır. Bünyesinde farklı kişilikler barındıran takımlarda problemlere yaklaşım daha zengin ve geniş bir bakış açısıyla olacak ve analizlerde daha sağlıklı olacaktır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar sonucunda, heterojen grupların problem çözümlerinde homojen gruplara göre daha başarılı oldukları saptanmıştır.

Bazı kaynaklar, heterojenliğin takım bağlılığını azaltıcı bir etken olduğunu ifade etmektedir. Bunun sebebi insanların kendilerine benzer insanlarla daha rahat ve huzurlu çalışabilmeleridir. Bundan dolayı bağlılığın homojen takımlarda sağlanması daha kolay olmaktadır.

Ziller'in (1963) heterojenliğin takım bağlılığı üzerindeki etkileri hakkında teorisi bulunmaktadır. Birinci teoriye göre, takım üyeleri arasında toplumsal bir ahenk bulunmaktadır. Takım üyeleri çeşitli farklılıklar gösterdiğinde toplumsal ahengi sağlamak zorlaşmaktadır. Örneğin; takım liderinin bir bayan olması, erkeklerin dominantlığına inanan bir takım için kabul edilmesi zor bir durumdur. Ziller'in ikinci teorisine göre, benzerlik dikkati çoğaltır ve sonucunda bağlılığı artırmaktadır. Bundan dolayı homojenlik takımdaki yakınlığı sağlamaktadır.<sup>226</sup>

<sup>225</sup> Ebru Katip Laçınler, "Farklılıkların ve Benzerliklerin Yönetimi", **Human Resources Dergisi**, Aralık-1997. s.154.

<sup>226</sup> a.g.e., s.154.

Performansı etkileyen bir diğer etken de iletişimdir. Heterojen takımlar homojen takımlara göre daha çok iletişim zorluğu çekmekte ve daha memnuniyetsiz bir ortamda çalışmaktadırlar. Takım içerisindeki farklılıklardan dolayı yanlış anlamalar artabilmekte, fikir ayrılıkları doğabilmekte ve insanlar takım arkadaşlarından huzursuz olabilmektedirler. Bunun sonucu olarak karar alma mekanizması daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işleyebilmektedir.

### 3.4.2.5. Motivasyon

Günümüzde örgütler faaliyetlerini rekabetçi bir ortam içerisinde yürütmekte olduklarından dolayı, ayakta kalabilmeleri için kaynaklarını en etkili biçimde kullanmalıdır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları kaynaklar arasında insan unsuru en önemli kaynaklardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle de örgütsel hayatta belki de en büyük çaba, insan unsurunun etkinliğini yükseltmek üzerine olmalıdır. Çünkü insan örgüt için hem bir kaynak hem de kaynakları bizzat kullanan bir unsurdur. Bu çerçevede insan unsurunun etkinliği artırıldığında, hem bu kaynaktan daha iyi yararlanılmış olunmakta, hem de diğer kaynakların kullanımını insan gerçekleştirdiği için, bu kaynaklarda da bir etkililik artışı sağlanabilmektedir.

Üzerinde önemle durulan insan unsurunun etkililiğini artırma bilmek için yapılması gereken ise; personelin zihinsel ve bedensel yeteneklerinin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve personelin çalışmaya isteklendirilmesidir. Bu da motivasyon olgusunu ön plana çıkarmaktadır.

Motivasyon konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranmaları.<sup>227</sup>
- İnsanları belli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümü.<sup>228</sup>
- Personeli işletme amaçlarına yaklaşıtrıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar.<sup>229</sup>

<sup>227</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım A.Ş., Altıncı Basım, İstanbul, 1998, s.434.

<sup>228</sup> Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1998, s.203.

Motivasyon kavramı örgüt ve personel kavramıyla ilişkilendirerek tanımlanmaya çalışılırsa motivasyon işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgüte verimli çalıştıkları takdirde kişisel gereksinmelerini en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.<sup>230</sup>

Motivasyon kavramının tanımlanmasından sonra, bu kavramla çok yakından bağlantılı olan motiv yani güdü kavramının da açıklanması yararlı olacaktır.

Motivasyon sürecinin temelinde tatmin edilmemiş gereksinimler yatmaktadır. Eğer bu tatmin edilmemiş gereksinimler harekete geçirilirse kişiler motive edilebilir. Motiv insanları belli bir hareket için kışkırtan, hareketi devam ettiren ve yön veren ihtiyaçlar olarak ifade edilmektedir. Motivler kişilerin belli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir.<sup>231</sup>

İşletmelerde takım temelli bir örgüt modelinin uygulanması motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Takım motivasyonu, üyelerin etkin olarak ve işe kendini vererek çalışmalarını sağlar. Takım motivasyonunun sağlanması ve sürdürülmesi takım liderinin rolüdür. Ancak motivasyon çok geniş bir kavramdır. İnsanların değişen özellikler göstermesi, zevklerin ve mutlu olunacak hususların kişilere göre farklı olması motivasyon unsurlarını da farklılaştırır. Motivasyon sağlanması için üyelerin içsel tatmin yaşamaları gerekmektedir.

Takımların etkinliğinden söz edebilmek için, takımların hedeflerini gerçekleştirme azim ve kararlılığına ne ölçüde inandıklarının ve buna ulaşmak için ne düzeyde motive olduklarının irdelenmesi gerekir.

---

<sup>229</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1998, s.95

<sup>230</sup> Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s.119.

<sup>231</sup> Halil Can, A. Akgün, Ş. Kavuncubaşı, **Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabeci, Ankara, 1995, s.318.

Takım motivasyonunun sağlanması, takıma ve üyelere aşağıdaki yararları sağlamaktadır:<sup>232</sup>

- Faaliyetler belirlenmiş zaman ve standartlara uygun şekilde yapılmaktadır.
- İnsanlar iş yaparken zevk almakta, kendilerine değer verildiğini düşünmektedirler.
- Sevdikleri işi yaptıkları için daha çok çalışmaktadırlar.
- Moral durumu yüksek olacaktır ve uygun iş ortamı sağlanacaktır.

Takım motive olduğunu kaliteli ürün ve hizmetlerden belli etmektedir. Üyeler motive oldukları zaman hep faydalı işler yapmak için iyi niyet ile çalışmaktadır. Motive olan üye için zaman ve mesai sınırlaması yoktur, çalışmaktan zevk alınmaktadır.

Takımlarda çalışan bireyler kendilerini daha az stresli bulurlar. Takım içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile başarının genel sorumluluğunu bir çok kişi üstlenmektedir.

Takım kararları ve faaliyetleri üyelerin katılım, üyelik ilişkilerinin sürdürülmesi, arkadaşça takım iklimi ve üyeler arasındaki ilişkilerin artması nedeniyle takımın bağlılığı yüksek olmaktadır. Yüksek bağlılığın takım üyelerinin morali ve doyumuna düzenli etkileri bulunmaktadır.<sup>233</sup>

Takım, bir yandan üyelerinin duygusal gereksinimlerini karşılarken, bir yandan da sosyalleşmelerini güçlendirmektedir. Takımın performansı ile kendi başarıları arasında bağ kuran üyeler; bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile olumlu bir sürecin içerisinde ilerlemektedirler.

Üyelerin başarısına ilişkin duygu durumu, kendi başına büyük bir ödül içeriği taşımaktadır. Birçok örgüt, iyi yapılan işleri takdir etmek amacıyla ikramiyeler, hediyeler ve daha başka maddi ödüller kullanmaktadırlar. Maddi ödüller personelin

<sup>232</sup> Kenan Kate, **Motivasyon**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996, s. 60.

<sup>233</sup> Hüseyin Yılmaz, **a.g.e.**, ss.4-5.



üretkenliğini etkiler, bu ödüllerin kaldırıldığını düşünürsek, personelin performansının hızla düşüşe geçtiği gözlemlenebilmektedir. Buna karşılık, insanların işlerine, takım ve örgütlerine olan kişisel bağlılığını güçlendiren manevi ödüllerin onlar üzerindeki etkisi başarı duygusu, kendini gerçekleştirme duygusu sağlamakta ve üretkenliği güçlü biçimde etkilemektedir.<sup>234</sup> Takım motivasyonunu etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:<sup>235</sup>

- Takımların en önemli özelliği bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda, aynı hedefe yönelik olarak çalışacak şekilde bir araya getirmesidir. Amaç ve hedefin çalışanın kişisel ilgi, istek ve gereksinimleriyle uyumlu olması uzun vadeli motivasyonu sağlamanın önemli yollarından biridir.
- Çalışmanın zorluk derecesi ile takım üyelerinin yetkinlikleri arasındaki paralellik de takım motivasyonunu etkileyen önemli faktörler arasındadır. Gerçekleştirilmek istenen iş aşırı zor ya da fazla basitse, takım motivasyonunun düşmesi beklenebilir.
- Çalışanlara uygun düzeyde sorumluluk verilmesi kadar, bu sorumluluğu yerine getirecek gerekli yetkinin verilmesi de önemlidir. Sorumluluklarına uygun yetki sahibi olan takımlar, motivasyonu daha uzun zaman sürdürebilmektedirler.
- Takım üyeleri arasındaki, güven, açıklık ve dürüstlük, çalışma ortamında karşılıklı anlayış ve uzlaşmanın gelişmesini kolaylaştırır. İlişkilerinde başarılı, birbirleriyle ve diğer takımlarla uyumlu ve işbirliğini temel alan bir ortam, takımın etkin çalışmasını sağlarken motivasyonunu da yüksek tutar.
- Başarılı takımlarda çalışanlar, birbirlerine saygıdan öte, olumlu duygular ve sevgi beslemekte, ilişki kurmak ve geliştirmek için çaba harcamaktadırlar. Takım içerisinde severek birlikte çalışmak, birçok insan için başlı başına bir motivasyon kaynağı olabilir.

<sup>234</sup> a.g.e., s.5.

<sup>235</sup> Nergis Tüter, **Ekip Motivasyonu**, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=251&SAYI=13> (27.08.2005)

- İyi bir lider takım motivasyonu açısından büyük önem taşımaktadır. İyi liderler kendi motivasyonunu yüksek tutan, takımın kendi kendini motive etmesi için gerekli koşulları yaratan ve motivasyonun düşmesine neden olabilecek davranışlarda bulunmayan liderlerdir.

Takım çalışması yoluyla motivasyon, etkin ve maliyeti düşük bir motivasyon tekniği olmaktadır. Bireyleri tek tek motive etmenin maliyetinin ne denli yüksek olduğu göz önüne getirilirse bu durum kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Motivasyon ile beraber üyelerarası ilişkilerde gelişir. Takıma ılıman bir iklim hakim olur. Bağlılık ve işe dönüklük artar. İş stresi ve güvensizlik yaşanmaz. Takımın motive olması, takım sürekliliği ve rekabet edebilmek için önemlidir. Motivasyon takımın geleceğinin garantisidir.

İşletmeler günümüzde personel performansını artırabilmek için, takım çalışması yoluyla motivasyonu artırma yolunu tercih etmelidir. Takımlar içerisinde çalışan personelin artan motivasyonu, onun işletmeye bağlılığını ve iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Bunun sonucunda da toplu olarak performans artışı takım çalışmasına yönelmekle elde edilmiş olmaktadır.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**METODOLOJİ VE BULGULAR**

## **4.1. ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETMELER HAKKINDA GENEL BİLGİ**

Araştırma Türkiye'nin önde gelen iki ayrı ilaç pazarlama firmasının Ankara ilinde çalışan personeli üzerinde yapılmıştır.

İşletmelerden gelen talep doğrultusunda araştırma yapılan işletmeler hakkında ayrıntılı bilgi verilmemiş ve kurum kimlikleri gizli tutulmuştur.

## **4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ ve HİPOTEZLERİ**

Araştırma hakkında genel bir bilgi vermek için, araştırmanın amacı, yöntemi ve hipotezlerine değinilmiştir.

### **4.2.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı takım çalışmasının performansını; motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörlerinin etkileyip etkilemediğini, eğer etkiliyorsa takım çalışması ile ilgili diğer etkenlerle karşılaştırılarak ne ölçüde etkide bulduklarını araştırmaktır.

### **4.2.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma verileri, anket yöntemi ile toplanmıştır. Uygulanan ankette, 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Anket güvenilirliği 0,88 düzeyindedir. Buna göre, uygulanan anketimizin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir..

Araştırma verileri iki ayrı ilaç pazarlama işletmesinde çalışan personele uygulanan anketler ile toplandı. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere yer verilmiştir. İkinci bölüm, takım çalışması anketi'nden oluşmaktadır. Takım çalışması anketi, toplam 50 sorudan oluşmaktadır ve takım çalışmasının motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik olmak üzere beş alt unsurunun her birine yönelik soruları içermektedir. Anketin üçüncü bölümünde ise, çalışanların performansına ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla eklenmiş 10 soru bulunmaktadır.

### 4.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir.

**H1:** İşletmelerde takım çalışması uygulamaları ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H2:** İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan motivasyon ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H3:** İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan iletişim ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H4:** İşletmelerde takım çalışmasındaki liderlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H5:** İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan uyum ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**H6:** İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan heterojenlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

### 4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM

Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS istatistik paket programında analiz edilmiştir. Demografik özellikler frekans dağılımı ile incelenmiş; takım çalışması unsurlarına ilişkin regresyon analizi ve her bir takım unsurunun güvenilirlik analizi, performans soruları ile motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlikle ilgili sorular arasında korelasyon ile regresyon analizi yapılmıştır. Takım çalışması unsurları ile demografik değişkenler arasında *t*-testi uygulanmıştır.

### 4.3.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırma örnekleme, Ankara ilindeki iki ayrı ilaç pazarlama firmasında çalışan personelin oluşturduğu 97 kişiden oluşmaktadır. Ankete katılan toplam personel sayısı 97'dir ve demografik özellikleri ile ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.1. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	35	36,1
Erkek	62	63,9
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların tümü cinsiyet seçeneğini doldurmuştur. Anketi cevaplayanların 35'i kadın 62'si erkektir. Başka bir deyişle, ankete katılanların %64'ü erkek çalışanlardan oluşmakta iken, %36'sı kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bu açıdan ilaç pazarlama firmalarında daha çok erkek işçilerin çalıştığı söylenebilir.

**Tablo 4.2. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı**

Yaş	Frekans	%
20-25	14	14,5
26-30	45	46,4
31-35	26	26,8
36-40	7	7,2
41-45	4	4,1
46-50	0	0
51-55	1	1
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

A.O: 30,36

Ankete katılanların 14'ü (%14,5) 20-25 yaş aralığında, 45'i (%46,4) 26-30 yaş aralığında, 26'sı (%26,8) 31-35 yaş aralığında, 7'si (%7,2) 35-40 yaş aralığında, 4'ü

(%4,1) 41-45 yaş aralığında, 46-50 yaş aralığında katılan hiç kimse yok ve 1'i (%1) 51-55 yaş aralığındadır. Buna göre ankete katılanların büyük çoğunluğu %46,4 oranı ile 26-30 yaş aralığındadır. Ayrıca ankete katılan çalışanların yaşlarının aritmetik ortalaması 30,36 olarak çıkmıştır. Bu açıdan anketi cevaplayan işletmelerin nispeten genç bir işgücüne sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 4.3. Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Medeni Durum	Frekans	%
<b>Evli</b>	59	60,8
<b>Bekar</b>	38	39,2
<b>Toplam</b>	97	100

Ankete katılanların 59'u evli olduğunu, 38'i bekar olduğunu belirtmiştir. Buna göre ankete katılan işçilerin %39'u bekarken, %61 oranına göre büyük çoğunluğu evlidir.

**Tablo 4.4. Çalışanların Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı**

Öğrenim Düzeyi	Frekans	%
<b>Lise</b>	14	14,4
<b>Üniversite</b>	80	82,5
<b>Yüksek Lisans</b>	3	3,1
<b>Toplam</b>	97	100

Ankete katılanlardan öğrenim düzeyi lise olan 14 kişi (%14,4), üniversite olan 80 kişi (%82,5) ve yüksek lisans olan 3 kişi (%3,1) bulunmaktadır. Ankete katılanların %83'ünün öğrenim düzeyi üniversite olduğundan, çalışanların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu söylenebilir. Buna göre çalışanların büyük çoğunluğunun öğrenim düzeyi yüksektir. Buradan çıkarılabilecek başka bir sonuçta takım çalışmasına katılan personelin öğrenim düzeyinin yüksek olduğu şeklinde ifade edilebilir.

**Tablo 4.5. Çalışanların İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

<b>Kıdem</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>0-5</b>	61	62,9
<b>5-10</b>	24	24,7
<b>10-15</b>	8	8,3
<b>15-20</b>	3	3,1
<b>20-25</b>	1	1
<b>Toplam</b>	97	100

Ankete katılanlardan sadece 1 kişi (%1) 20-25 yıllık kıdeme sahipken, 15-20 yıl arasında çalışmış olan 3 kişi (%3,1), 10-15 yıl arasında çalışmış olan 8 kişi (%8,3), 5-10 yıl arasında çalışmış olan 24 kişi (%24,7) bulunmaktadır. Ankete katılanlardan 61 kişi, yani %63'ü 0-5 yıllık bir süre içerisinde işletmede çalışmaktadır. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğunun kıdem durumunun düşük olması işletmelerde personel devir oranının yüksek olduğunun bir göstergesi olabilir.

#### **4.3.2. Anket Sorularının Analizi**

Anket soruları, takım çalışmasına yönelik olan sorular ile performansla ilgili olan sorular olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Takım çalışmasına yönelik sorular; motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik olmak üzere beş guruba ayrılmaktadır. Söz konusu soruların analizi aşağıdaki gibidir.

##### **4.3.2.1. Takım Çalışması ve Unsurlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi**

Takım çalışmasına ilişkin soruların iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Testte güvenilirlik Alfa değeri ile ölçülmüştür. Yapılan analizde takım çalışmasına ilişkin soruların genel güvenilirliğine bakılmış ve toplam Alfa değeri 0,93 çıkmıştır. Bu değer, takım çalışmasına ilişkin soruların güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Takım çalışması ait alt boyutların güvenilirlik analizi sonucunda ulaşılan değerlerde Tablo 4.6 'da görülmektedir.



**Tablo 4.6. Takım Çalışması Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi**

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Alfa</b>
Motivasyon	10	0,83
İletişim	10	0,84
Liderlik	9	0,83
Uyum	11	0,82
Heterojenlik	10	0,89

Tabloya bakıldığında her alt boyuta ilişkin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek güvenilirlik değerinin heterojenlik (0,89) boyutunda sağlandığı tespit edilmiştir.

#### **4.3.2.2. Performansa İlişkin Soruların Güvenilirlik Analizi**

Performansa ait soruların iç güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan Alfa değeri 0,83 çıkmıştır. Bu değer performansa ait sorulardan oluşan anketin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermiştir.

#### **4.3.2.3. Demografik Değişkenler ve Takım Çalışmasına İlişkin Boyutlar Arasındaki İlişki**

Takım çalışması alt boyutları ile cinsiyet ve medeni durum demografik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için her bir demografik değişkenle takım çalışması alt boyutları arasındaki ilişki analize tabi tutulmuştur.

Takım çalışması alt boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştırmak için *t*-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Tablo 4.7’de görüldüğü gibi motivasyon, liderlik ve heterojenlik alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı; iletişim ve uyum alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 4.7. *t*-testi- Cinsiyet Değişkeni ve Takım Çalışması Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

Boyutlar	Cinsiyet	N	A.O.	S.S.	<i>t</i>	<i>p</i>
Motivasyon	Kadın	35	3,66	,5370	1,909	,060
	Erkek	62	3,88	,5503		
İletişim	Kadın	35	3,56	,5986	2,334	,022
	Erkek	62	3,86	,6226		
Liderlik	Kadın	35	3,62	,5782	1,703	,093
	Erkek	62	3,83	,6243		
Uyum	Kadın	35	3,63	,6018	2,522	,014
	Erkek	62	3,94	,5109		
Heterojenlik	Kadın	35	3,67	,5433	,693	,491
	Erkek	62	3,61	,5900		

Tablo 4.7’de işletmelerde takım çalışması alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin *t*-testi analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre takım çalışması alt boyutlarından motivasyon ( $t= 1,909$ ,  $p=0,060$ ), liderlik ( $t= 1,703$ ,  $p=0,093$ ), heterojenlik ( $t= 0,693$ ,  $p=0,491$ ) ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

İletişim ( $t= 2,334$ ,  $p=0,022$ ) ve uyum ( $t= 2,522$ ,  $p=0,014$ ) boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Takım üyeleri arasında erkekler kadınlara göre iletişim ve uyum boyutlarında daha yüksek değer almıştır.

Yapılan analiz sonucunda, bu takımlarda çalışan erkek üyelerin kadın üyelerden daha çok eleştiriye ve takım içerisindeki tartışmalara açık oldukları, ayrıca takım içerisinde uyum sorunlarıyla daha az karşılaştıkları görülmektedir. Buda erkek üyelerin iletişim kurma ve uyum sağlama özelliklerinin kadın üyelerden daha fazla olduğuna işaret etmektedir.

İletişim eksikliği, takım içerisinde sorunların açık ve kesin olarak tartışılıp değerlendirilememesine, yeni fikir ve önerilerin geliştirilememesine ve takım hedeflerinin yeterince benimsenmemesine yol açmaktadır. Takım içerisinde uyum sağlama sorunlarının yaşanması da, takım üyesinin üyesi bulunduğu takıma, işine ve örgütüne olan bağlılığını olumsuz olarak etkilemektedir.

Takım çalışması alt boyutları ile medeni durum arasındaki ilişkiyi araştırmak için *t*-testi yapılmıştır. Bu sonuçlara göre takım çalışması alt boyutlarından motivasyon ( $t= 0,752$ ,  $p=0,454$ ), iletişim ( $t= 0,087$ ,  $p=0,931$ ), liderlik ( $t= 1,926$ ,  $p=0,057$ ), uyum ( $t= 0,724$ ,  $p=0,471$ ), heterojenlik ( $t= 0,756$ ,  $p=0,452$ ) ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Sonuçlar aşağıdaki Tablo 4.8'deki gibidir.

**Tablo 4.8. Medeni Durum ve Takım Çalışmasının Alt Boyutlarına İlişkin *t*-testi-**

Boyutlar	Medeni Durum	N	A.O.	S.S.	<i>t</i>	<i>p</i>
Motivasyon	Evli	59	3,76	,5471	,752	,454
	Bekar	38	3,85	,5651		
İletişim	Evli	59	3,75	,6481	,087	,931
	Bekar	38	3,74	,6035		
Liderlik	Evli	59	3,66	,6275	1,926	,057
	Bekar	38	3,90	,5700		
Uyum	Evli	59	3,79	,5489	,724	,471
	Bekar	38	3,87	,5851		
Heterojenlik	Evli	59	3,60	,5505	,756	,452
	Bekar	38	3,69	,6073		

#### 4.3.2.4. Performans ile Takım Çalışmasında Motivasyon İlişkisinin

##### Analizi

Takım çalışması sonucu personel motivasyonunda medyana gelen değişim ile personelin performansı arasında olumlu bir ilişki olması beklenmektedir. İşletmelerin takım çalışmasına yönelmelerindeki etkenlerden biriside motivasyon olduğu için motivasyon ve performans ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Bu amaçla, performans ile motivasyon arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile incelenmiştir.

**Tablo 4.9. Performans- Motivasyon İlişkisinin Korelasyon Analizi**

		Performans
Motivasyon	Pearson Correlation	,565**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	97

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Performans ile motivasyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,565 olarak bulunmuştur ve 0,01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre performansla motivasyon arasında aynı yönde bir ilişkiden söz edilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise, 0,565 değeri performans ve motivasyon arasında orta düzeyden iyi düzeye doğru bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak H2'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Takım çalışması sonucu oluşan motivasyon ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır. Bir kişinin takım çalışmasına katılması sonucu motivasyonu artmakta ve buna bağlı olarak da daha yüksek performansla çalışmaktadır.

Performans ile motivasyon arasındaki ilişkinin daha güvenilir olması için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde motivasyon bağımsız değişken, performans bağımlı değişken olarak kullanılmıştır ve takım çalışması unsurlarından olan motivasyonun performansı etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 4.10'a bakıldığında  $R^2$  değeri 0,32 bulunmuştur ve bu değere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %32'ini açıkladığını söyleyebiliriz. Yapılan test sonucu ulaşılan rakamlardan hareketle takım çalışması sonucu oluşan motivasyonun performansı etkilediği söylenebilir.

Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 44,638'dir. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 4.10. Performans- Motivasyon İlişkisi Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
Motivasyon	,565	,000
$R^2$	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,320	44,638	,000

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,565 olduğu görülmektedir. Buna göre motivasyon üzerindeki bir değişiklik, performansı düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi ( $p=0,000$ ) kritik değerinin altında olduğundan, takım çalışması sonucu oluşan motivasyonun performans üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak  $H_2$ 'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Yani takım çalışması sonucu oluşan motivasyon ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

#### **4.3.2.5. Performans ile Takım Çalışmasında İletişim İlişkisinin Analizi**

Takım çalışması sonucu oluşan iletişimin takım üyelerinin performansını etkilediği söylenebilmektedir. Takım üyelerinin takım içerisinde iletişim kurma yetenekleri performanslarını etkilemekte, bu da hem takımın başarısı hem de personelin takıma olan bağlılığını etkilemektedir. İyi kurulamayan iletişim sonucunda takım hedeflerine ulaşma konusunda sorunlar yaşanabilmektedir.

Bu açıdan, performans ile iletişim arasındaki ilişki korelasyon analizi ile aşağıdaki şekilde incelenmiştir.

**Tablo 4.11. Performans- İletişim İlişkisinin Korelasyon Analizi**

		Performans
İletişim	Pearson Correlation	,556**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	97

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Performans ve takım çalışması sonucu oluşan iletişim arasındaki korelasyon katsayısı 0,556 olarak bulunmuştur ve bu değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre performansla iletişim arasında aynı yönde bir ilişkiden söz edilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise, 0,556 değeri performans ve iletişim arasında orta düzeyden iyi düzeye doğru bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak H3'ün desteklendiği anlamına gelmektedir. Takım çalışması sonucu oluşan iletişim ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır. Bir kişinin takım çalışmasına katılması sonucu iletişim düzeyi artmakta ve buna bağlı olarak da daha yüksek performansla çalışmaktadır.

Performans ile iletişim arasındaki ilişkinin daha güvenilir olması için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde iletişim bağımsız değişken, performans bağımlı değişken olarak kullanılmıştır ve takım çalışması unsurlarından olan iletişimin performansı etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 4,12'de regresyon modelinin R<sup>2</sup> değeri 0,309'olarak görülmektedir. Bu değere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %30'unu açıkladığını söyleyebiliriz.

Yapılan test sonucu ulaşılan rakamlardan hareketle takım çalışması sonucu oluşan iletişimin performansı etkilediği söylenebilir.

Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 42,446'dır. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 4.12. Performans- İletişim İlişkisi Regresyon Analizi**

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
(Sabit)		,000
İletişim	,556	,000
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
,309	42,446	,000

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,556 olduğu görülmektedir. Buna göre iletişim unsuru üzerindeki bir değişiklik, performansı düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi kritik değer altındadır olduğundan, takım çalışması sonucu oluşan iletişimin performans üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak H3'ün desteklendiği anlamına gelmektedir. Yani takım çalışması oluşan iletişim ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

#### **4.3.2.6. Performans ile Takım Çalışmasında Liderlik İlişkisinin Analizi**

Takım çalışmasının başarıya ulaşmasında etkili olan unsurlardan birisi de takım içerisindeki liderlik anlayışı ve takım üyelerinin liderliğe bakış açılarıdır. Liderin takım üyelerini yönlendirmedeki rolü, takım üyeleri arasında ayrımcılık yapmaması, katılımcı ve demokratik bir liderlik anlayışıyla çalışması tüm takım üyelerince beklenen bir durum olmaktadır.

Örgütün ve takımın liderlik anlayışı, seçilen liderlerin kişilik özellikleri, yetenekleri; takım üyelerinin takım içerisindeki performanslarını etkilemekte ve takım başarısı için önemli bir faktör olmaktadır.

Bu açıdan, performans ve takım içerisindeki liderlik arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir.

**Tablo 4.13. Performans- Liderlik İlişkisinin Korelasyon Analizi**

		Performans
Liderlik	Pearson Correlation	,586**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	97

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Performans ve takım çalışması sonucu oluşan liderlik arasındaki korelasyon katsayısı 0,586 olarak bulunmuştur ve bu değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre performansla liderlik arasında aynı yönde bir ilişkiden söz edilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise, 0,586 değeri performans ve liderlik arasında orta düzeyden iyi düzeye doğru bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak H4'ün desteklendiği anlamına gelmektedir. Takım çalışması sonucu oluşan liderlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Performans ile liderlik arasındaki ilişkinin daha güvenilir olması için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde liderlik bağımsız değişken, performans bağımlı değişken olarak kullanılmıştır ve takım çalışması unsurlarından olan liderliğin performansı etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 4.14'te görüldüğü gibi regresyon modelin  $R^2$  değeri 0,344'tür. Bu değer takım çalışması sonucu oluşan liderliğin performans üzerindeki etkisini %34'lük bir doğruluk payı ile tahmine olanak sağlamaktadır.

Yapılan test sonucu ulaşılan rakamlardan hareketle takım çalışması sonucu oluşan liderliğin performansı etkilediği söylenebilir.



Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 49,721'dir. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 4.14. Performans- Liderlik İlişkisi Regresyon Analizi**

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
(Sabit)		,000
Lidelik	,586	,000
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
,344	49,721	,000

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,586 olduğu görülmektedir. Buna göre liderlik unsuru üzerindeki bir değişiklik, performansı düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi kritik değerin altında olduğundan, takım çalışması sonucu oluşan liderliğin performans üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak H4'ün desteklendiği anlamına gelmektedir. Yani takım çalışması sonucu oluşan liderlik ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

#### **4.3.2.7. Performans ile Takım Çalışmasında Uyum İlişkisinin Analizi**

Takım çalışmasına yönelen bir işletmede, takımı oluşturan takım üyeleri çeşitli uyum sorunlarıyla karşılaşabilmektedir. Takım çalışması unsurlarından olan uyum faktörü sonucu takım içerisinde çeşitli çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Bu çatışmaların, takım çalışmasının başarısı için bir faktör olduğunu bilmek ve çatışmaları doğru yöneterek yararlar sağlamak hem takımın başarısı hem de takım üyesinin performansı açısından önemlidir.

Uyum faktörü başka bir yönden de ele alınacak olursa meydana gelen değişikliklere takım üyelerinin kolaylıkla uyum sağlayabileceği bir takım çalışmasının kurulması gerekmektedir. Zaten takım çalışmasına gidilmesinin en önemli nedenlerinden biri de budur. Takım çalışması sonucu oluşan uyum ile takım üyeleri

arasında yıkıcı rekabetten çok, yapıcı bir rekabet ortamı oluşmakta ve tüm üyeler ortama uyum sağlayarak başarıya ulaşabilmektedirler.

Bu açıdan, performans ve takım içerisindeki uyum arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir.

**Tablo 4.15. Performans- Uyum İlişkisinin Korelasyon Analizi**

		Performans
Uyum	Pearson Correlation	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	97

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Performans ve takım çalışması sonucu oluşan uyum arasındaki korelasyon katsayısı 0,709 olarak bulunmuştur ve bu değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre performansla uyum arasında aynı yönde bir ilişkiden söz edilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise, 0,709 değeri performans ve uyum arasında orta düzeyden iyi düzeye doğru bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak H5'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Takım çalışması sonucu oluşan uyum ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Performans ile uyum arasındaki ilişkinin daha güvenilir olması için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde uyum bağımsız değişken, performans bağımlı değişken olarak kullanılmıştır ve takım çalışması unsurlarından olan uyumun performansı etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 4.16'da görüldüğü gibi modelin R<sup>2</sup> değeri 0,503'tür. Bu değer takım çalışması sonucu oluşan uyumun performans üzerindeki etkisini %50'lik bir doğruluk payı ile tahmine olanak sağlamaktadır. Sonuç olarak söz konusu bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamada yeterli olduğu söylenebilir.

Yapılan test sonucu ulaşılan rakamlardan hareketle takım çalışması sonucu oluşan uyumun performansı etkilediği söylenebilir.

Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 96,154'tür. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 4.16. Performans- Uyum İlişkisi Regresyon Analizi**

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
(Sabit)		,000
Uyum	,709	,000
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
,503	96,154	,000

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,709 olduğu görülmektedir. Buna göre uyum unsuru üzerindeki bir değişiklik, performans düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi kritik değer altında olduğundan, takım çalışması sonucu oluşan uyumun performans üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak H5'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Yani takım çalışması sonucu oluşan uyum ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

#### **4.3.2.8. Performans ile Takım Çalışmasında Heterojenlik İlişkisinin Analizi**

Takım çalışması unsurlarından biri olan heterojenliğinde takım üyelerinin performansları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Takım içerisinde farklı bölümlerden, farklı kültürlerden, farklı kişilik özelliklerinden, farklı cinsiyetlerden ve farklı eğitim düzeylerinden insanlarla bir arada çalışmak takımın başarısını ve takım üyelerinin performanslarını etkilemektedir.

Bu açıdan, performans ve takım içerisindeki heterojenlik arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir.

**Tablo 4.17. Performans- Heterojenlik İlişkisinin Korelasyon Analizi**

		Performans
Heterojenlik	Pearson Correlation	,524**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	97

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Performans ve takım çalışması sonucu oluşan heterojenlik arasındaki korelasyon katsayısı 0,524 olarak bulunmuştur ve bu değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre performansla heterojenlik arasında aynı yönde bir ilişkiden söz edilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise, 0,524 değeri performans ve heterojenlik arasında orta düzeyden iyi düzeye doğru bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak  $H_0$ 'nın desteklendiği anlamına gelmektedir. Takım çalışması sonucu oluşan heterojenlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Performans ile heterojenlik arasındaki ilişkinin daha güvenilir olması için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde heterojenlik bağımsız değişken, performans bağımlı değişken olarak kullanılmıştır ve takım çalışması unsurlarından olan heterojenliğin performansı etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 4.18'de modelin  $R^2$  değeri 0,275'tir. Bu değer takım çalışması sonucu oluşan heterojenliğin performans üzerindeki etkisini %27'lik bir doğruluk payı ile tahmine olanak sağlamaktadır.

Yapılan test sonucu ulaşılan rakamlardan hareketle takım çalışması sonucu oluşan heterojenliğin performansı etkilediği söylenebilir.

Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 36,006'dır. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 4.18. Performans- Heterojenlik İlişkisi Regresyon Analizi**

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
(Sabit)		,000
Heterojenlik	,524	,000
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
,275	36,006	,000

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,524 olduğu görülmektedir. Buna göre heterojenlik unsuru üzerindeki bir değişiklik, performans düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi kritik değerin altında olduğundan, takım çalışması sonucu oluşan heterojenliğin performans üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

#### **4.3.2.9. Takım Çalışmasının Performans Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi**

Takım çalışmasının performansa etkisi olup olmadığını ölçmek için, takım çalışmasının bağımsız değişken, performansın bağımlı değişken olduğu bir regresyon modeli kurularak test edilmiştir. Regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

Modelin R<sup>2</sup> değeri 0,528'dir. Buna göre bağımsız değişken, bağımlı değişkendeki varyansın %52,8'ini açıklayabilmektedir. Personelin performansını tahmin etmede kişinin takım çalışması faktörlerine ilişkin bakış açısını bilmek %52,8'lik bir doğruluk payı ile tahmine olanak tanımaktadır.

Sonuç olarak takım çalışmasının performansı etkilediği söylenebilir.

Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 106,120'dır. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 4.19. Performans- Takım Çalışması İlişkisi Regresyon Analizi**

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
(Sabit)		,000
Takım Çalışması	,726	,000
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
,528	106,120	,000

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,726 olduğu görülmektedir. Buna göre takım çalışması üzerindeki bir değişiklik, performans düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi kritik değerin altında olduğundan, takım çalışmasının performans üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak H1'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Yani takım çalışması ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

### 4.3.3. Araştırma Bulgularının Yorumu

Araştırma hipotezleri ve araştırma bulguları aşağıdaki gibidir.

**H1:** İşletmelerde takım çalışması uygulamaları ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Takım çalışması ile personel performansı arasında oluşturulan regresyon modeli sonucuna göre, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, takım çalışması ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır ve takım çalışması uygulamaları personel performansını etkileyebilmektedir. Uygulama yapılan işletmelerde takım çalışması uygulaması sonucu personel performans düzeylerinin yükselmiş olduğu söylenebilir.

**H2:** İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan motivasyon ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Takım çalışması sonucu personel motivasyonunda meydana gelen değişim ile personel performansı arasındaki regresyon ve korelasyon analizi sonucunda, H2 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre takım çalışması sonucu oluşan motivasyon ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu ilişkinin temelinde işletmelerin takım çalışması uygulamasına gitmesi ile personelin motivasyonunu artırarak, personelin performansının yükseltilmesinin sağlanması bulunmaktadır.

**H3:** İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan iletişim ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Takım çalışması sonucu oluşan iletişim ile personel performansı arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonucunda, H3 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, takım çalışması sonucu oluşan iletişim ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır. Takım çalışması uygulamaları sonucunda oluşan iletişim ortamı takım çalışmasını etkileyebilmektedir. Uygulama yapılan işletmelerde takım çalışmaları

içerisinde etkin bir iletişim sisteminin kurulması ile personelin performansının artırıldığı söylenebilmektedir.

**H4:** İşletmelerde takım çalışmasındaki liderlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Takım çalışması sonucu oluşan liderlik ile personel performansı arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonucunda, H4 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, takım çalışması uygulaması sonucu oluşan liderlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır. Bunun nedeni, takım çalışması sonucu paylaşılan ve demokratik bir liderlik anlayışı ile personelin liderlerini kendi gelişmeleri ve başarıları için bir unsur olarak gördükleri için personelin performansı artmaktadır.

**H5:** İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan uyum ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Takım çalışması sonucu oluşan uyum ile personel performansı arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonucunda, H5 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, takım çalışması uygulaması sonucu oluşan uyum, personel performansını etkilemektedir. Uyum ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır. Bunun nedeni, takım üyelerinin değişen koşullara takım çalışması sonucunda sinerjik bir güç oluşturarak daha rahat uyum sağlamalarıdır.

**H6:** İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan heterojenlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Takım çalışması sonucu oluşan heterojenlik ile personel performansı arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonucunda, H6 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre takım çalışması sonucu oluşan heterojenlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır. Bunun nedeni, farklı kültürlerden, farklı bölümlerden, farklı kişiliklerden, farklı bakış açılarından insanların ortaya çıkabilecek sorunlar karşısında



daha çok ve farklı çözüm yolları üretebilmeleri ve bir araya gelerek bir birlerine destek sağlamaları ve daha hızlı hareket etme şansını elde etmeleridir.

Araştırma hipotezleri ve bunlara ilişkin analiz bulguları, aşağıdaki tabloda toplu olarak yer almaktadır.

	<b>Hipotez Cümlesi</b>	<b>Kabul/Red</b>
<b>H1</b>	İşletmelerde takım çalışması uygulamaları ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H2</b>	İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan motivasyon ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H3</b>	İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan iletişim ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H4</b>	İşletmelerde takım çalışmasındaki liderlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H5</b>	İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan uyum ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H6</b>	İşletmelerde takım çalışması sonucu oluşan heterojenlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi literatür çalışması sonucu ortaya atılan tüm hipotezler kabul edilmektedir. Takım çalışması uygulaması ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İşletmeler takım çalışması uygulamaları sonucunda personellerinin performanslarını yükselterek daha etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmektedirler.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada her alanda meydana gelen değişimden işletmelerde payını almış ve bu değişimler sonucu oluşan yeni yönetim yaklaşımlarını uygulamaya başlamışlardır. Ayrıca işletmelerin bu değişimler sonucu küresel anlamda rekabet koşullarında faaliyet gösterebilmeleri için tüm bu değişimleri yakından takip ederek kendilerini geliştirmeleri ve değişime seyirci kalmamaları gerekmektedir. Örgütler artık ellerindeki tüm imkanlarından yararlanıp iyi ve kaliteli ürünleri en uygun maliyetlerle üretebilir duruma gelmeye çalışmaktadırlar. Böyle bir ortamda örgütlerin rakipleriyle başa çıkabilmeleri ancak onlardan daha kaliteli mal ve hizmeti ekonomik ve hızlı şekilde üretebilmelerine, yenilikleri en iyi şekilde izleyebilmelerine bağlıdır. Tüm bunların gerçekleşebilmesi için ise örgütlerin sahip oldukları kaynakları en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Çağımızda klasik örgüt anlayışıyla hareket ederek, kararlar alarak ve uygulayarak rekabete ve yeniliklere ayak uydurmak mümkün değildir. Klasik yönetim anlayışının esnek olmaması, değişimlere kolayca yanıt verilmesine engel olmaktadır. Katı bir yönetim anlayışı ve bireysel bir çalışma sistemiyle değişime ayak uydurmak ve yenilikleri oluşturmak konusunda başarı sağlanamamaktadır. Bu durumda ekonomik bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Bu sorunlarla başa çıkabilmek içinse örgüt içerisinde daha paylaşımcı ve yaratıcı bir ortamın yaratılması gerekmektedir. Çözüm olarak yapılması gereken en önemli şeylerden birisi bireysel olarak faaliyet gösteren personeli takımlar halinde birleştirerek yetenek ve bilgilerinden her yönden yararlanmaktır. Kişisel sınırlılıklar ancak bu şekilde oluşan takım çalışmaları sayesinde aşılabilecektir.

Çalışanların gittikçe artan oranda yönetime katılma isteği, işletmeleri yeni önlemler almaya ve yönetim şekilleri ile yapılanmalarında değişiklik yapmaya yöneltmiştir. Klasik yönetim anlayışının katılımı engellemesi, yaratıcılığı öldürmesi, fırsatların kullanılamaması, çalışanlara sınırlı yetki ve sorumluluk vermesi gibi tarafları bulunmaktadır. Fakat işletmeler dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedirler ve işletmelerin dinamik çalışmaya olan gereksinimleri takımları yaratmıştır.

İşletmelerin takım çalışmasını benimseyip uygulamaya koymalarındaki temel neden takım çalışması sayesinde personelin performansını artırarak amaçlarına daha hızlı bir şekilde ulaşmayı düşünmeleridir.

Bu araştırma, takım çalışmasına dayalı olarak çalışan işletmelerde takım çalışması ile personel performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Takım çalışmasının personel performansı üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Takım çalışmasının alt boyutları ele alınarak her bir boyut performansla ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

İşletmeler için insan kaynağının ne kadar önemli olduğu açıktır. Çalışanları ne kadar yüksek performansla çalıştırsalar işletmelerde o oranda başarılı olacaktır. İşletmeler için en önemli konulardan birisi performansın nasıl artırılacağıdır. Çalışanları memnun ederek ve örgüte bağlılıklarını artırarak performansları artırmak önemlidir. Bu amaçla takım kavramına verilen önem artmakta ve takım çalışması ile performans bir bütün olarak düşünülmektedir.

Takım çalışması uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülüp, performansı yükseltme amacına hizmet edebilmesi için doğru şekilde anlaşılıp, yorumlanması gerekmektedir. Çünkü etkin şekilde oluşturulmayan takım çalışmaları işletmeleri dönüşü olmayan sorunlara götürmektedir. Bu nedenlerle işletmelerin takım kavramının anlamını çok iyi anlayıp, benimsemeleri ve her topluluğun bir takım olmayacağını bilmeleri gerekmektedir. İşletmeler için en büyük tehlike etkin ve üretken olmayan bir takım oluşturmaktır. Etkin bir takımın özellikleri ve etkin bir takım kurmak için nelere dikkat edilmesi gerektiği bu çalışmada detaylı olarak açıklanmıştır. Her şeyden önce yönetimin takım ve grubun aynı şey olmadığını kavraması şarttır. Bir çok işletmenin yönetim anlayışında takım çalışmasını benimsediklerini belirtmelerine karşın, uygulamada istenilen sonucun elde edilmediği gözlemlenmektedir. Bu durumun temel sebeplerinden biri, takım çalışmasının grup çalışmasından farklı olmadığını düşünülmesidir. Çalışmanın teorik kısmında ayrıntıları ile açıklandığı gibi takım çalışması ile grup çalışması birbirinden oldukça farklı yaklaşımlardır. Grup çalışmasındaki amaç bireysel çıktının verimli hale getirilmesi iken, takım çalışmasında

bireylerin koordineli çalışmaları sonucunda oluşacak sinerjiyi verimli hale getirmek amaçlanmaktadır. Takımları gruplardan ayıran temel fark etkinliği ve sorumluluğu paylaşımlarıdır. Grupların belirgin bir performans gereksinmesi yoktur. Oysa takımların açık olarak belirlenmiş hedefleri vardır ve başarıya ulaşabilmeleri için belirli bir performans göstermeleri gerekmektedir.

Takım çalışmasını işletmenin başarısı için gerekli gören ve önemini kavrayan yöneticiler, kendi personellerine ve faaliyet alanlarına uygun takım türlerini seçmelidirler. Her takım türünün kendine has özellikleri vardır ve farklı uygulama süreçlerinden geçmektedirler. Takım oluşturmaya karar veren işletmeler etkin bir takım oluşturma süreci içine girmelidirler. Bu sürecin başarısı gelecekte bu takımın faaliyetlerinin başarısı için bir temel oluşturacaktır. Bir takım oluşturma süreci içerisinde, gerekli tüm kaynakları tahsis ederek, doğru üyeleri takıma seçerek, takımın gereksinimlerine uygun sayıda üye belirleyerek, doğru üyeleri lider olarak takımların başına getirerek, takım için doğru amaçlar belirleyip, bunları üyelere benimseterek, bu takımın etkin olabilmesi için gerekli tüm eğitimleri sağlayarak ve doğru insanları doğru görevlerde konumlandırarak gelecekte başarılı çalışmalara imza atılabilir.

Takımlar, yaşayan varlıklardır, hayata gelir, büyür, gelişir, olgunlaşır ve yok olurlar. Takımların faaliyetleri süresince geçirdikleri bu gelişme aşamalarının başarılı şekilde atlatılabilmesi için gerekli stratejiler uygulanmalıdır.

Takım çalışması kavramı gerek motivasyon, gerek performans, gerek iş tatmini, gerekse de örgütsel bağlılık anlamında işletmeler için cazip bir kavramdır. Bu kadar pozitif bir kavram olmasına rağmen her değişime ve gelişime direnç ve tepki gösterildiği gibi takım çalışması da birçok engelle karşılaşmaktadır. Takım çalışmasının örgütteki herkes tarafından benimsenip, kabul edilmesi için öncelikle örgüt kültürü içerisinde takım ruhunun oluşturulması gerekmektedir. Bu kavramın benimsenmemesi uygulama aşamasında bir çok problemi doğurabilmektedir. Yıllarca bireysel çalışma ve bireysel performans hedeflerine kilitlenmiş personelin bir anda kendilerini bir takım içerisinde bulmaları direnç göstermelerine neden olmaktadır. Aynı şekilde tüm yetkileri elinde bulunduran yönetiminde, yetki devretmeye ve katılmalı yönetimi dayanan takım

çalışmasına tepki ile yaklaşımları doğaldır. Önemli olan onlara, takım içerisinde yer aldıklarında tatmin düzeylerinin artacağını anlatabilmektir. Takım çalışmasına katılmakla performanslarının yükseldiğini gören ve bu yüksek performanslarının da bir şekilde takdir edildiğini gören personel zamanla takım çalışmasının önemine ve yararlarına inanacaktır.

Takım çalışması hep performansla ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmaktadır. Yani işletmelerin takım çalışmasına giderken amaçladıkları şey yüksek performans sonuçlarıdır. İşte burada takım performansı kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın literatür kısmında takım performansı üzerinde durulmuş, takım çalışmasının performansına etki eden faktörler açıklanmaya çalışılmıştır.

Yukarıdaki açıklamaların bilimsel bir temele oturtulması amacıyla, takım çalışması ile personel performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için iki ayrı ilaç pazarlama işletmesinde çalışan personele yönelik uygulanan bir anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçlarına göre, takım çalışması uygulamaları ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Takım çalışmasının personel performansını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın hipotezleri, takım çalışmasının alt boyutları olan motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörleri ile performans konuları üzerine oluşturulmuştur.

Takım çalışması sonucu oluşan motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörleri ile personel performansı arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Her bir faktörle performans arasında oluşturulan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerde takımların cinsiyet değişkeni açısından heterojen olduğu söylenebilir. Ankete katılanların %36'sı kadın, %62'si erkeklerden oluşmaktadır. Bu oranlarda bize cinsiyet açısından takım çalışması faktörlerini karşılaştırma imkanı vermektedir. Çalışanların yaş durumlarına göre dağılımları geniş

bir yelpaze oluşturmasına rağmen yaş ortalamasının 30 olması anketin uygulandığı işletmelerin genđ bir işgücüne sahip oldukları sđylenebilmektedir. Yaş ortalamasının dđřük olması araştırmanın ilaç pazarlama işletmelerinde yapılmasından kaynaklanabilmektedir. Medeni durum açısından da takımların heterojen olduğu sđylenebilmektedir. Araştırmaya katılanların %60'ı evli iken %40'ı bekarlardan oluşmaktadır. Kıdem açısından karşılaşılan durum ise kıdem oralarının çok dđřük olduğudur ve buda araştırma yapılan işletmelerde personel devir oranının yđksek olduğuna işaret etmektedir.

Demografik değişkenlere gđre personelin takım çalışmasına bakış açıları arasında bir fark olup olmadığı analiz edilmiş ve sadece cinsiyet değişkenine gđre bakış açıları arasında fark bulunmuştur. Bu farkta sadece iletişim ve uyum faktđrleri açısından ortaya çıkmıştır. Erkekler kadınlara gđre bu faktđrler açısından daha yđksek değerler almışlardır. Bu takımlarda çalışan erkek üyelerin kadın üyelerden daha çok eleştiriye ve takım içerisindeki tartışmalara açık oldukları, ayrıca takım içerisinde uyum sorunlarıyla daha az karşılaştıkları gđrđlmüřtđr. Diğer tđm demografik değişkenler açısından faktđrlere bakış ağısında fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar araştırılma yapılan işletmelerde takım ruhunun oluşturulduğu ve farklı özelliklerdeki tđm üyelerin takım çalışmasına yatkın olduğunu gđstermektedir.

Takım alışması sonucu personelin motivasyonunda meydana gelen değişim araştırılmış ve takım çalışmasının personelin motivasyonunu yđkselttiđi ve bunun sonucunda da performanslarının arttığı ortaya çıkmıştır.

İletişim kavramının işletmeler için onemi açıktır. İşletmelerde daha etkin bir iletişim ortamının oluşturulmasında takım çalışmasının onemli olduğu dđřünülererek takım çalışması sonucu personelin iletişime bakış ağısındaki değişim analiz edilmiş ve takım çalışması sonucu personelin daha etkin iletişim kurduğu ve iletişim problemleriyle daha az karşılaştıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum personelin performansı için olumlu bir sonuçtur.

Takım çalışmasının başarıyla uygulanabilmesi için takımdaki liderin ve liderlik anlayışının önemi çok fazladır. Doğru bir liderlik anlayışı ve doğru liderlerle çalışmak takımı başarıya götürecektir. Her takımın bir lideri olduğu ve personeline bu liderden etkilendiği açıktır. Takım çalışması sonucu oluşan liderlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

İnsanlar bireysel çalışırken, bir takım içerisinde yer almaya başlamaları bu yeni koşula uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Ayrıca sürekli değişimlere ve yeniliklere de personelin uyum sağlaması gerekmektedir. Bu değişimlere ve yeniliklere takım içerisinde yer alan personel daha çabuk uyum sağlayabilmektedir. Takım çalışmasının başarısı etkileyen faktörlerden biride uyumdur. Yapılana araştırma sonucunda uyum faktörü ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Personelin takım içerisinde çalışmasını etkileyen diğer bir faktörde heterojenliktir. Literatürde bu konuda çelişkili açıklamalar bulunmaktadır. Kimi araştırmalar heterojenliği bir sorun olarak görürken kimisi yaratıcılık unsuru olarak görmektedirler. Bu çalışmada ise takım çalışması sonucu oluşan heterojenliğin uygulama yapılan işletmelerde bir yaratıcılık unsuru olarak kabul edildiği ve performansı artırdığı görülmüştür.

Günümüz işletmelerinin büyük bir kısmı değişim süreci içinde bulunmaktadır. Özellikle ülkemizdeki bir çok işletme için oldukça yeni sayılabilecek olan takım çalışmasının yakın bir gelecekte çok daha fazla işletmenin uygulama konusu olacağı değerlendirilmektedir. Literatürde takım çalışmasının performans üzerindeki etkisinin işletmeler için önemli bir rekabet avantajı olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle bugünün acımasız rekabet ve dış çevre şartlarında takım çalışmasının personelin performansını artırıcı etkisi takım çalışması uygulamalarını günden güne daha cazip hale getirmektedir. İşte bu araştırma takım çalışmasına yönelmeyi düşünen işletmeler için bir rehber niteliğindedir. Ayrıca gelecekte bu konuda farklı sektörlerde yapılacak çeşitli araştırmalar içinde önemli bir kıyaslama özelliği taşımaktadır.

**EKLER**



## Ek 1 Anket Formu

Sayın .....Personeli,

Size sunulan anket soruları “ İşletmelerde Takım Çalışmasının Performansına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tez çalışmasında bilimsel amaca uygun olarak değerlendirilecektir.

Soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Burada önemli olan nokta sizin her bir soru için ne düşündüğünüzü dürüst bir biçimde cevaplamanızdır. Sorulara vereceğiniz içten cevaplar, çalışmamızın başarısında etkili olacaktır.

Emrah KOPARAN  
Dumlupınar Üniversitesi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaş :.....

Cinsiyet : Kadın ( ) Erkek ( )

Öğrenim Durumu : İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( )

Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

Şu anki işyerinde çalışma süresi:.....

Medeni Durum : Evli ( ) Bekar ( )

**TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN UNSURLARA İLİŞKİN TAKIM ÜYELERİNİN  
TUTUMLARINI ÖLÇMEK AMACIYLA OLUŞTURULAN ANKET SORULARI**

Her bir soru için sizin görüşünüze en yakın gelen sayıyı işaretleyiniz.

**1:** Kesinlikle katılmıyorum **2:** Katılmıyorum **3:** Fikrim yok **4:** Katılıyorum **5:** Kesinlikle katılıyorum

1. Takım çalışması sayesinde motivasyonum arttı. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
2. Takım çalışması sayesinde örgütün bana olan desteği arttı. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
3. Bir takımın üyesi olmak benim için heyecan verici. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
4. Aldığım performans derecesi ile ödüllendirme arasında uyumlu bir ilişki vardır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
5. Azınlıkta olsa bile çalıştığım takım içerisinde herkesin fikri dinlenir. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
6. Takım çalışmasında katıldıktan sonra işime ve işletmeye daha çok bağlandım. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
7. Bir takımın üyesi olmak işimi daha çok sevmemi sağladı. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
8. Bir takımın üyesi olmak sosyal yaşantımı olumlu yönde etkiledi. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
9. Takım çalışması yeteneklerimin gelişmesi açısından beni yönlendirmektedir. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
10. Takım çalışması sayesinde başarılarımız daha çok takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
11. İşletmede uygulanan takım çalışması sonucu iletişim kanalları daha etkin hale gelmiştir. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
12. Takım çalışması sayesinde işletme içerisinde daha çok kişiyle daha rahat iletişim kurmaktayım. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
13. Takım çalışması fikirlerimi daha rahat dile getirmemi sağlıyor. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
14. Takım çalışması ile çeşitli sorunları çözme konusunda daha başarılı sonuçlar almaktayım 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
15. Takım çalışmasında yapılan toplantılardaki tartışmalar daha yapıcı bir havada geçmektedir. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
16. Takım çalışması sonucu bilgi paylaşımım arttı. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
17. Takım çalışmasında gerçekleşen her konu ve olayla ilgili bilgiler bana iletilmektedir. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
18. Takımda ortaya çıkan herhangi bir sorun ilgili herkesçe paylaşılmaktadır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
19. Takım içerisindeki değişikliklerden zamanında haberdar olurum. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
20. Takım çalışması açık ve doğrudan iletişim kurmamı sağlıyor. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
21. Takımımızda liderlik paylaşılmaktadır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Fikrim yok 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum**

22. Takım çalışması içerisinde liderin davranışları başarı düzeyimi etkilemektedir. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
23. Liderimiz takımla ilgili kararlar alırken takım üyelerinin fikrini almaktadır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
24. Takım liderim bir görev verdiğinde, görevin ne şekilde ve nasıl yerine getirileceğine dair kararları bana bırakır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
25. Takım içerisinde verilen görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
26. Liderim takım arkadaşlarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
27. Takım içerisindeki sorunlarımı liderim ile paylaşıyorum. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
28. Liderimiz takım üyeleri arasında herhangi bir ayırım yapmaz. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
29. Liderimiz her zaman pozitif ve yapıcıdır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
30. Takım çalışması yaptığımız işle ilgili sahiplik duygusunu artırmakta. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
31. Takım çalışması sonucu değişikliklere daha kolay ayak uydurabilmekteyiz. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
32. Bulduğum kademeye uygun yetkiye sahibim. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
33. Takım çalışması içerisinde üyeler uyumlu şekilde çalışmaktadır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
34. Takım içerisindeki işim ve kişiliğim uyumlu bir bütün oluşturmaktadır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
35. Takım çalışması çatışmaları daha kısa sürede çözmemizi sağlamaktadır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
36. Takım çalışması sonucunda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki informal ilişki düzeyi artmıştır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
37. Takım çalışması ile yenilik ve değişime uyum sağlamak daha kolaydır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
38. Takım içerisinde bir görevin ne zaman, kim tarafından yerine getirileceği bellidir. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
39. Takım çalışması çalışanlar arasında rekabet ortamını azaltmıştır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
40. Takım çalışması sonucu bölümler arası koordinasyon sağlama kolaylaşmıştır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
41. Takım içerisinde farklı bölümlerden üyelerin olması yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmaktadır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
42. Takım üyelerinin farklı kültürlere sahip olması çatışma için bir neden oluşturmaktadır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
43. Takım üyelerinin farklı kişiliklere sahip olması iletişim sorunu yaratmaktadır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
44. Takım içerisinde farklı düşüncelere sahip insanlarla çalışmak avantaj sağlamaktadır. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Fikrim yok 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum**

45. Takım içerisinde farklı kültür ve kişiliklerden insanlarla çalışmak takıma bağlılığımı olumsuz etkilememektedir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

46. Takım içerisinde farklı cinsiyetten üyeler bulunması çalışmamı olumsuz etkilememektedir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

47. Takım üyelerinin eğitim düzeylerinin farklı olması iletişim sorunu yaratmamaktadır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48. Takım üyeleri arasında bilgi, beceri ve deneyim düzeyinde farklılıklar olması destekleyici bir ortam yaratmıştır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

49. Takımın farklı düzey, kültür ve kişilikte insanlardan oluşması problemlerin çözümünü kolaylaştırmaktadır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

50. Takım içerisinde farklı özellikteki insanların bir araya gelmesi ile çeşitli ve zıt gruplar ortaya çıkmaktadır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

51. Takım çalışması sonucu yaratıcılığımız artmaktadır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

52. Takım çalışması sayesinde hata ve fire oranı düşmektedir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

53. Takım çalışması kalite artışı sağlamaktadır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

54. Takım üyelerimiz takım çalışmasına ve takımdaki görevlere uygun, birbirini tamamlayıcı bilgi ve yeteneklere sahip bireylerden oluşmaktadır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

55. Takım çalışması daha hızlı ve daha ucuz bir şekilde müşterinin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

56. Takım çalışması kararların daha kısa sürede alınabilmesini sağlamaktadır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

57. Takımımızda çoğunlukla beklentiler karşılanmaktadır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

58. Aynı takımla başka bir projede de çalışmak isterim.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

59. Takım çalışması büyüme ve gelişmeye önemli katkılarda bulunur.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

60. Takım çalışması işleri daha kolay ve daha eğlenceli yapmamızı sağlamaktadır.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Anket çalışmamıza zaman ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.**

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AÇIKALIN, Aytaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi- Geliştirilmesi**, PegemA Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2000.

ARMSTRONG, Michael, **A Handbook of Personnel Management Practice**, Kogan Page Limited, London, 1994.

ATAAY, İsmail Durak, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1990.

AYCAN, Zeynep, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.

AYDIN, Selim, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi- Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Yayınları No:435, Ankara, 1991.

BALTAŞ, Acar, **Ekip Oluşturma ve Geliştirme El Kitabı**, Baltaş Eğitim Danışmanlık Merkezi, İkinci Basım, İstanbul, 1997.

BALTAŞ, Acar, **Değer Katan Ekip Çalışması**, Remzi Kitapevi, Birinci Basım, İstanbul, 2003.

BALTAŞ, Acar, **Ekip Çalışması Ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, Beşinci Basım, İstanbul, 2003.

BARUTÇUGİL, İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri LTD. ŞTİ., İstanbul, 2004.

BENLİGİRAY, Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**. İ.İ.B.F Yayınları, Eskişehir, 1999.

BLANCHARD, Kenneth, Carev, Donald, **Yüksek Performanslı Takım Kurma**, (Çev: Mehmet Özcan) Yönetim Merkezi Geliştirme Yayınları, İstanbul, 1996.

CAN, Halil ve Diğerleri, **Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, 1995.

CANMAN, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, No:260, Ankara, 1995.

- CANMAN, Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, Eylül 2000.
- ÇETİN, Canan, Besim Akın, Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayın A.Ş., İstanbul, 2001.
- DİNÇER, Ömer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, Timaş Basım, İstanbul, 1992.
- DONNOLLEN, Anne, **Takım Dili**, (Çev: Osman Akınhay) Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 1998.
- DÜREN, Zeynep, **İşletmelerde Kalite Çemberi**, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1990.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, Beşinci Basım, İstanbul, 1998.
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Üçüncü Basım, No: 234, İstanbul, 1990.
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1994.
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, 1991.
- ERGÜL, Şebnem, **Personel Yönetimi**, REM Yayınları, İstanbul, 1998.
- EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.
- ESENGÜL, Bilge, **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, Birinci Basım, İstanbul, 1997.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi- Yönetim Dizisi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- FORSYTH, Donelson R., **Grup Dynamics**, Virginia Common Wealth University, 2. Edition, 1983.
- GEYLAN, Ramazan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1999.
- GEYLAN, Ramazan ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No:820, Eskişehir, 2004.
- GÜRGEN, Haluk, **Örgütlerde İletişimin Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

HAMEL, G., Prahalad, C.K., **Geleceği Kazanmak**, (Çev: Zülfü Dicleli) İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996, s.370.

HARDİNGHAM, Alison, **Takım Çalışması**, (Çev: Aksu ve Onur Cankoçak) İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Birinci Baskı, Ankara, 1997.

IVANCEVICH, John M., **Managing for Performance**. Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983.

KATE, Kenan, **Motivasyon**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996.

KATZENBACH, John, Smith, R ve Douglas K., **Takımların Bilgeliği**, (Çev: Nejat Muallimoğlu) Epsilon Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 1998.

KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2. Baskı, İstanbul, 1996.

KEÇECİOĞLU, Tamer, **Takım Oluşturma**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2000.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım A.Ş., Sekizinci Baskı, İstanbul, 2001.

LEPSİNGER, R., Lucia, **The Art and Science of 360 Degree Feedback**, Jossey-Bass, New York, 1997.

MADDUX, Robert B., **Takım Kurma**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1999.

MAVIŞ, Fermani, **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, 1985.

ÖNCÜ, H.Fikret, **Yönetimde Eğitim**, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998.

ÖZEVREN, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1997.

ÖZKALP, Enver, Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.

PALMER, Margeret J., **Performans Değerlemeleri**, (Çev:Doğan Şahinler) Rota Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 1993.

PEKER, Ömer, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1998.

STEPHEN, Robbins P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Etam A.Ş, Birinci Basım, Eskişehir, 1994.

STİMSON, Nancy, **Eğitici Önderlik**, (Çev: Ahmet Ünver) Rota Yayınları: Eğitim Yönetim Dizisi, Birinci Basım, İstanbul, 1997.

STRAUB, Joseph. T., **Ekip Kurma ve Yönetme**, (Çev: Savaş Şenel) Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002.

ŞİMŞEK, Mehmet Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, Yedinci Basım, Konya, 2002.

ŞİMŞEK, Mehmet., Akgemci, T., Çelik, A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.

TAHIROĞLU, Figen, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayınları: 136, Yönetim Dizisi: 35, İstanbul, 2002.

TALUKAN, Banu, Erçelikcan, Seda, **Çokuluslu Şirketlerde Liderlik**, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1999.

THOMSON, Brad Lee, **Performans Geliştirme**, (Çev: Vedat G. Diker) Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1998.

UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 154, İstanbul, 1994.

ÜNAL, Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu İşletmeleri Sendikaları İşverenleri Yayınları, Ankara, 1998.

YALÇIN, Selçuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1998.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.

WARREN, Bennis, **Liderlerin Lideri Olmak**, Geleceği Yeniden Düşünmek, Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, İstanbul, 1997.

WEİSS, Donald H., **Başarılı Ekip Oluşturma**, (Çev: Erhan Tuksan) Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

WİLLİAMS, John, Egglan, Steven, **Örgütlerde İletişim**, (Çev: Şan Öz-Alp ve diğerleri) Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1991.

WİLLİAMS, Richard S., **Performance Management. Perspectives On Employee Performance**. Thomson Business Pres, Great Britain, 1998.



## MAKALELER

ATTARAN, M., Ngüyen, T.T., “Creating The Right Structural Fit For Self-Directed Teams”, **Team Performance Management**, Vol.5, Number 4. 1999.

BRADLEY, John H., Frederic J. Hebert, “The Effect Of Personelity Type On Team Performance”, **Journal of Management Development**, Vol:16, No:5, USA, 1997.

CASTKA, P, Bamber, C.J., .M.J. Sharp, P. Belohoubek, “Factors Affecting Succesful İmplementation of High Performance Teams”, **Team Performance Management**, Vol 7, Number 7/8, 2001.

DONNİNE, Jery, “Performance Appraisals”, **Washington Business Journal**, Mart, Vo:16, 1997.

ERDOĞAN, Berrin, “Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:27, S:2, Kasım 1998.

FOOTE, C.T., “Defining Performance in a Performance Management System”, **Team Performance Management**, Vol.7, Number 7-8, 1998.

GOLEMAN, Daniel, “Lideri Lider Yapan Nedir?.”, **Power Dergisi**, Harvard Business Review, Ocak, 1999.

HÜNER, Şencan, “Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 24:2, 1995.

İSLAMOĞLU, Güler, “Ekip mi, Grup mu?”, **Kalder Forum**, Nisan-Mayıs-Haziran 2001.

KEÇECİOĞLU, Tamer, “Takım Öğrenimi”, **Human Resources**, Temmuz-Ağustos 2000.

KILINÇ Tanıl, Erden Akkavuk, “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi(2)**, 2001.

LAÇİNLER, Ebru Katip, Farklılıkların ve Benzerliklerin Yönetimi, **Human Resources Dergisi**, Aralık-1997.

MARGERİSON Charles, “Team Performance Management”, **An International Journal**, Volume7, Number 7/8, 2001.

ÖZALP, İnan, “ İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1-2, 1998.

ÖZGEN, Hüseyin, “Ekip Çalışması ve Liderlik”, **Ekopol**, Nisan-Haziran 1999.

ÖZTÜRK, Güler, Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler. **Human Resources Management**, Eylül-Ekim 1999.

ÖZKALP, Enver, “Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1-2, Eskişehir,1997.

REES, Chirs, “Teamworking and Service Quality, The Limits of Employee Involvement”, **Personel Review**, Vol.28, No:5/6, 1999.

SİNK, D. Scott, “A Business Process Benchmarking Approach”, **Performance Management**, London Chapman and Hall, 1995.

YEDİEVLİ Samih ve Ersen, Cem, “Takım Çalışması Sistematiği”, **Önce Kalite Dergisi**, Kış, 1997.

YILMAZ, Hüseyin, “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, **Standart Dergisi**, Haziran, 1999.

ZİGON, Jack, “Team Performance Measurement: AProcess For Creating Team Performance Standarts”, **Compensation and Benefits Review**, Vol.29, No.1, 1998.

#### **KURULTAY/SEMPOZYUM BİLDİRİLERİ KİTABI**

ERDOST, Hayat Ebru, “Yöneticilerin Yetki Devri Konusundaki Tutumları”, **4.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Ortadoğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü, Ankara, 1997.

YALÇIN, Azmi, “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi Akdeniz Üniversitesi Kongre Bülteni**, Antalya, 2002.

LOWRY, Rudi, McLellan, Jessica, “Teamworking: A New Role For Middle Managers”, **International Workshop of Teamworking, Universite of Nottingham UK**, 17-18 September., 1997.

ÖZALP, İnan, “Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Yönetim ve Tusaş'ta Bir Uygulama”, **VI. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 21-23 Mayıs 1998.

TAŞÇI, Deniz, Nuray Uzkesici, E. Raif Eşkinat, “Ekipler Dayalı Organizasyon Herşeye Çözüm mü?”, **VI. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 21-23 Mayıs 1998.

## YAYINLANMAMIŞ TEZLER

İSLAMOĞLU, K Güler, “Team Composition and Effectiveness”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul,1998.

KENDİROĞLU, Çiğdem, “Takım Çalışmasında Kişisel ve Kültürel Faktörler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2000.

KURT, Esat, “Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2001.

## İNTERNET KAYNAKLARI

ARSLAN, Akın, “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, [http://www.Kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2](http://www.Kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2) (05.02.2005)

Arizona University, “Successful Performance and Evaluation For Classified Employees”, Human Resource Information Series Part 3, Archer North Systems Inc., <http://www.performance-appraisal.com/conflict.htm>. (17.01.2005)

ATILLA, Filiz, “Performans Değerlendirme ve Yönetimi” [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=506](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506) (29.12.2004)

AYTAÇ, Aygül, “360 Derece Performans Değerlendirme”, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi41/aytac.htm> (1.05.2005)

AKTAN, C.Can, “Ekip Çalışması ve Sinerji”, <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/ekip-calismasi.htm> (06.01.2005)

“Ekip Çalışması”, <http://217.169.192.23/article.asp?sid=1&aid=63> (30.12.2004)

“Ekip Çalışmasını Neler Engeller”, <http://217.169.192.23/article.asp?PageID=478> (30.12.2004)

“Ekip Çalışması: Enerjiyi Bölme Çalışması”, <http://www.turkish-media.com/forum/index.php?s=78a16d257f99c70ae729d0efd8fc370b&showtopic=292&pid=926&st=0&#entry926> (30.12.2004)

ERYILMAZ, Mehmet, “ Sanal Takımlar ve Sanal Takımlarda Kuruluş Öncesi Liderlik”, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=51](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=51) (09.01.2005)

GEL, C.Oğuz, “ Zorunlu Olarak Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmesi”  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?-nt=360](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?-nt=360) (29.12.2004)

<http://hr2.hr.arizona.edu/HrInfoSeries3.htm#D> (25.12.2004)

<http://www.performance-appraisal.com/methods.htm>. (24.12.2004)

[http://www.insnkaynakalri.com/bireyler/trends/röportaj/CavideUYARGİL/performans-değerlemesinin\\_önemi](http://www.insnkaynakalri.com/bireyler/trends/röportaj/CavideUYARGİL/performans-değerlemesinin_önemi). (24.12.2004)

İnsan Kaynakları.com İçerik Ekibi, “ İşletmelerde Takım Yönetimi”  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=574>, (10.12.2004)

Kalder Eğitimleri C-006, Kalite Çemberleri Etkin Takım Çalışması,  
<http://kalder.org.tr/egitim/html/c-006.htm> (02.02.2005)

ÖZALP, İnan, A. Emre Demirci, , İşletmelerde Bir Başarı Faktörü ve İnsanlarını Güçlendirme Tekniği Olarak Yüksek Performans Ekipleri Ve Tofaş/Fiat Doplo Projesinde Yüksek Performans Ekipleri Uygulaması. <http://www.yonetim-organizasyon.org/editor.php>, (02.02.2005)

SÜMER, Canan, “Performans Değerlendirmeye Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel bir Yaklaşım”. <http://www.insankaynaklari.com/makaleler> (24.12.2004)

TÜTER, Nergis, “Ekip Motivasyonu”, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=251&SAYI=13> (27.08.2005)

PAKDİL, Fatma, “Ekip Bazlı Performans Değerlendirme”, Kalder Forum Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran 2001, s.4. <http://www.kalder.org.tr/previewcontent.asp> (01.05.2005)

YILMAZ Hüseyin, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”, [http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h\\_yilmaz.htm](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm), (02.02.2005)

## **DIĞER KAYNAKLAR**

BENLİGİRAY, Serap, “İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları”, Eskişehir, 2002.

Kaizen Çemberleri El Klavuzu, Toyota, 1999.