

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**TAKIM ÜYELERİNİN GÜVEN DUYGUSU VE
VERİMLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Reşat Haydar YILMAZ**

İSTANBUL,2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**TAKIM ÜYELERİNİN GÜVEN DUYGUSU VE
VERİMLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Reşat Haydar YILMAZ
Öğrenci No:
70703054

Danışman:
Doç. Dr. Zeki Salih İMAMOĞLU

İSTANBUL,2010

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim 04 / 02 / 2010

Aday: Reşat Haydar YILMAZ

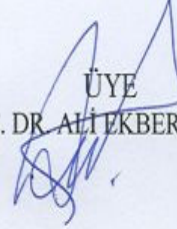
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070703054 numaralı **Reşat Haydar YILMAZ**'ın, "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**TAKIM ÜYELERİNİN GÜVEN DUYGUSU VE VERİMLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**" konulu tez, Yönetim Kurulumuzun 08.01.2010 tarih ve 2010/01 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

DOÇ. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU


ÜYE

PROF. DR. ALİ EKBER AKGÜN


ÜYE

DOÇ. DR. HALİT KESKİN

TAKIM ÜYELERİNİN GÜVEN DUYGUSU VE VERİMLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tezi Hazırlayan: Reşat Haydar YILMAZ

Özet

Bu çalışma, öncelikle takım ve güven duygusu, verimlilik kavramlarını literatür taraması yaparak tanımlamakta ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Takımlarda, güven duygusunun verimlilik için gerekli ve önemli olduğunu; verimliliğin zamanla kültürel bir değer haline geleceğini anlatmaktadır. Son olarak da, anlatılanlar çerçevesinde bir alan araştırmasını ortaya koymaktadır.

Takım kavramı; takımda yer alan üyelerin paylaştıkları temel tutumlar, değerler, semboller ve uygulamalar biçiminde tanımlanabilir. Organizasyonlarda kültür; formel uygulamaları, informal uygulamaları, değerleri, alışkanlıkları, dili ve fiziksel ortamı kapsar. Verimlilik kavramı; birey, grup, örgütün bölümleri, örgütün tamamı, endüstri ve milleti anlatmak için kullanılmış ve randıman, etkinlik, isteklendirme, bireysel performans kavramları ile eşanlamlıymış gibi ifade edilmiştir. Verimlilik, çıktının girdilerle karşılaşma oranıdır. Buzdolabı, otomobil, üniversite diploması vb. gibi meydana getirilen çıktılar, kullanılan girdilerle elde edilir. Bu girdiler genelde ham madde, emek, enerji vb. ifade edilir. Günümüzde bu girdilerden en önemlisi emek, yani insandır. Verimliliğin artırılmasında ise, diğer girdilerden daha çok insan önemli hale gelmiştir. İnsanın olduğu yerde de kültür vardır. Böylece, örgüt kültürü verimliliğin artırılmasında temel faktör olmuştur. Bir takımın, örgüt kültürü ne denli güçlü ise verimlilik de beraberinde en üst düzeyde olacaktır. Takımların sahip olduğu kültürel yapı, verimliliği artıracak ve verimlilik kültürel bir değer haline gelecektir.

Anahtar Kelimeler: Güven, Güven Duygusu, Takım, Verimlilik.

THE RELATIONSHIPS BETWEEN TEAM MEMBERS' THE SENSE OF TRUST AND THE EFFICIENCY

Presented by: Reşat Haydar YILMAZ

Abstract

This study initially describes sense of team and trust, efficiency concepts by examining the literature, and shows relationship between these concepts. It explains that sense of trust is necessary and important for efficiency; the efficiency will become a cultural value with time. Finally, it also presents a field research.

Team concept can be defined as whole of basic attitudes, values, symbols and applications shared by members in the team. In organizations, culture includes formal applications, informal applications, values, habits, organizational stories, language and physical environment. The efficiency concept is used to explain individual, group, units of organization, whole of organization, industry and nation, and this concept is expressed synonymous as productivity, activity, motivation, individual performance. Efficiency is comparison rate of outputs to inputs. Outputs, constituted such as refrigerator, cars, university degree, are got by used inputs. These inputs are generally expressed such as raw materials, labor, and energy. Nowadays, the most important input is labor that is human. In improving the efficiency, human becomes more important rather than the others. In addition, human is cultural beings. Therefore, the organization culture has become basic factor in improving the efficiency. Of a team, the stronger organization culture is, the higher level efficiency will be. Besides, the cultural structure of teams will increase efficiency and efficiency will become a cultural value.

Key words: The Trust, The Sense of Trust, Team, The Efficiency

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	I
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	II
İçindekiler	III
Tablolar Listesi	VI
Şekiller Listesi	VII
Giriş	1

I. BÖLÜM

TAKIM KAVRAMI

1. TAKIMIN TANIMI	4
2. TAKIMIN ÖZELLİKLERİ	7
3. TAKIM ÇEŞİTLERİ	7
3.1. Formel Takımlar	8
3.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar	8
3.3. Sanal Takımlar	9
4. TAKIM ÇALIŞMASININ AMACI VE ÖNEMİ	10
5. TAKIMLARIN OLUŞMA NEDENLERİ VE OLUŞTURMA GEREKLİLİĞİ	11
6. TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER	14
6.1. Örgütsel Engeller	14
6.2. Yönetimsel Engeller	15
6.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller	16
7. TAKIM OLUŞTURMANIN YARARLARI	17
8. TAKIM ÇALIŞMASININ BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ	18

II. BÖLÜM

GÜVEN DUYGUSU KAVRAMI VE İŞ YERİNDE GÜVEN DUYGUSU

OLUŞTURMA

1. GÜVEN DUYGUSU KAVRAMI	19
2. İŞYERİNDE GÜVEN DUYGUSU OLUŞTURMA	20
2.1. Kendine Güven Duymak	22
2.2. Güvenilir Olmak	22

2.3. Başkalarına Güven Duymak	23
3. GÜVEN DUYGUSUNU HAREKETE GEÇİRMEK	24
3.1. Sonuçlara Yönelik Olmak	25
3.2. Bütünlük İçinde Davranmak	26
3.3. İlgı Göstermek	26

III. BÖLÜM

VERİMLİLİK KAVRAMI

1. VERİMLİLİĞİN TANIMI VE TERMİNOLOJİSİ	28
2. VERİMLİLİĞİN BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	29
2.1. Verimlilik ve Kâr	30
2.2. Etkenlik ve Etkililik	30
2.3. Verimlilik ve Kalite	31
2.4. Verimlilik ve Performans	32
2.5. Verimlilik ve Maliyet Kısıntısı	32
2.6. Verimlilik ve Teknoloji	33
3. VERİMLİLİK ÇEŞİTLERİ	33
3.1. Kısmi ve Toplam Verimlilik	34
3.2. Fiziki ve Parasal Verimlilik	35
3.3. Ortalama ve Marjinal Verimlilik	35
4. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ	35
5. VERİMLİLİK DÜZEYİ DEĞİŞİMİ İLE GÜDÜLEME İLİŞKİLERİ	37
6. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	38
7. VERİMLİLİĞİ ARTTIRMA TEKNİKLERİ	39
7.1. Endüstri Mühendisliği Teknikleri	39
7.2. Davranışsal Teknikler	40

IV. BÖLÜM

TAKIM ÜYELERİNİN GÜVEN DUYGUSU VE VERİMLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	42
2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	42
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	43
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	46

4.1. Demografik Özellikler	46
4.2. Faktör Analizi	48
4.3. Korelasyon ve Güvenirlilik Analizi	51
4.4. Regresyon Analiz	52
SONUÇ	56
KAYNAKÇA	61
EKLER	68
ÖZGEÇMİŞ	71

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
1. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar	46
2. Faktör Analiz Tablosu	49
3. Örneklem Yeterliliği İstatistiği ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	50
4. Korelasyon Analizi Tablosu	52
5. Yöneticiye Olan Güven İle Örgütsel Güvenin, Bireysel Verimlilik Üzerindeki Etkisi	53
6. Yöneticiye Olan Güven İle Örgütsel Güvenin, Örgütsel Verimlilik Üzerindeki Etkisi	54

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Araştırma Modeli	45
2. Araştırma Model Sonuçları	55

GİRİŞ

Günümüzde yoğunlaşan rekabet ortamı ve küreselleşme nedeni ile gelişen teknolojinin bütün işletmelerin kullanımına açık hale gelmesi, işletmelerin rekabet güçlerini artırıcı diğer faktörler üzerine odaklanmalarına neden olmaktadır. Bu unsurların başında insan faktörü gelmektedir. Bu nedenle son zamanlarda insan kaynakları yönetimi, bir üst yönetim becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanlarından en verimli çıktıyı almak için insan kaynakları üzerine yoğunlaşan işletmeler, bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli olmadığını fark etmeye başlamışlardır. Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok sayıda yönetici, takım yaklaşımının daha yüksek verimlilik sağladığını, emek maliyetini düşürdüğünü ve çalışanlarını işletmeye daha bağlı hale getirdiğini belirlemiştir. Bu bağlamda işletmeler daha rekabetçi ve etkili olmak istiyorlarsa, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmek için yeniden yapılanmalı ve takımlara yönelmelidir.

Takım çalışmasını iş süreçlerinde uygulamaya koymak isteyen işletmelerin, takım çalışması ile grup çalışmasının ayırımına varmaları gerekmektedir. Birçok kişi ya da örgütün, takımı grupla aynı biçimde algılamasına ve bu iki olgunun benzerlik göstermesine karşın, takım ve grup farklı olgulardır. Gruplar mevcut organizasyonel yapı içerisinde biçimsel olmayan ya da biçimsel olarak koordine edilmiş, bireysel çabalar üzerine oturmaktadır. Diğer yandan takımlar ise, biçimsel olarak doğrudan örgüt tarafından oluşturulan, takımı hedeflerine ve amaçlarına ulaştıracak, işbirliğine dayalı çıktılar yaratmayı amaçlayan bireysel çabalara bağlı olmaktadır. Grup çalışmalarında, bireyi çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı kılmak amaçlanmaktadır. Pozitif bir sinerji yaratılarak, grubun genel performansını artırmak söz konusu olmamaktadır. Buna karşın takım çalışmalarında, koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak, çalışanların bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.

Sanayileşmenin insanlığa sunduğu verimlilik artışı beraberinde ekonomik büyüme ve refah artışını da getirince araştırmaların sonucunda ulusal ekonomilerin vazgeçemeyeceği bir değer fark edilmiş oldu: Verimlilik. Ekonomik çabanın sonucunda ortaya çıkan performansın bu önemli boyutu, örgütsel performansın

çözümlemesinde bilinen en iyi kaynak olmasına rağmen yapılan araştırmalarda kavramın üzerindeki kapalılıklar ve karmaşalar uzun bir zaman sürmüş olup, henüz tam bir netliğe de kavuşmuş değildir. Ayrıca verimliliğin ölçümünde ortak ölçütler bulma gibi önemli bir sorun mevcuttur. Bu açıdan araştırmacılar örgütsel performansın bir veya birden fazla boyutlarının değerlendirilebileceği alanlar üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmaktadırlar. Ancak, performansın bu şekilde değerlendirilebilmesi güç olduğundan, üretimin sonucu ile ilgili en iyi izahı yapabilen boyutun verimlilik olması bu çalışmanın verimlilik kavramı üzerine kurulmasına neden olmuştur.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde takım kavramına değinilmiştir. Takımın tanımı ayrıntılı bir şekilde yapılmış, takım oluşturma sebepleri üzerinde durulmuştur. Takımın, gruplardan ve diğer örgütlerden farkı belirtilmiştir. Takımın çeşitleri; Formel, kendi kendine yöneten ve sanal takımlar olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Takımların ortak noktaları açıklanmış, özellikleri kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Takımın oluşma nedenlerine değinilmiş takımın yararları ve takımın başarısız olma nedenleri detaylı olarak işlenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde güven kavramı, örgütlerdeki güven duygusunun çalışanlara ve takımlara etkisi açıklanmıştır. İşyerindeki güven duygusunun oluşturulması, işyerindeki güven duygusunun önemi ve takım ile ilişkisine değinilmiştir. Kişinin kendisine olan güven duygusu üzerinde durulmuş sağlıklı bir takım çalışması için ne kadar önemli olduğuna değinilmiştir. Güven duygusunun bir takım çalışmasında, yöneticiye, kuruma ve örgütte çalışan diğer kişilere olumlu etkileri anlatılmıştır. Tam tersi olarak da güvenin olmadığı bir çalışma ortamında oluşan sorunlar anlatılmıştır. Bir iş yerinde güvenin oluşması için yapılması gereken faktörler belirlenmiş güvenin olmadığı iş yerlerinde ne gibi sorunlarla karşılaşıldığı anlatılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümde ise verimlilik kavramı ve terminolojisi hakkında detaylı bir açıklama yapılmıştır. Verimliliğin kar, etkenlilik, kalite, performans, maliyet kısıntısı ve teknoloji arasındaki etkileşimi incelenmiştir. Verimlilik çeşitleri teker teker ele alınarak iş dünyasındaki olumlu ve olumsuz

etkileri anlatılmıştır. Verimliliğin önemi üzerinde durulmuştur. Verimliliği etkileyen faktörlerden bahsedilmiş ve verimliliği artırıcı teknikler incelenmiştir. Takım ruhu ile verimlilik arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise takımlarda güven duygusunun verimlilik üzerine etkisi konulu bir analiz çalışması uygulanmıştır. Yapılan bu uygulama Gölcük bölgesinde imalat sanayisinde yapılmıştır. Farklı demografik özelliklere sahip olan bireyler tarafından yapılan anket çalışmasında elde edilen veriler SPSS-15 istatistiksel programında derlenerek analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda ortaya çıkan hipotezler yorumlanmıştır. Hipotezler faktör analizi, regresyon analizi ve korelasyon analiziyle kendi aralarında değerlendirilmiş güvenilirlik ve anlamlılık değerleri ölçülüp anketin geçerliliği belirlenmiştir.

I.BÖLÜM

TAKIM KAVRAMI

1. TAKIMIN TANIMI

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. Takım, amacı ve performans hedefleri ortak olan, kendilerini sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük gruptur.¹ Takım, birlikte hareket eden, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı, birden daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur.² Bir takım, farklı kişilerin, eğilimin, davranışın ve güdünün bir araya gelmesi ile oluşmaktadır.³ Bir başka tanıma göre ise; takım, farklı uzmanlık alanlarına sahip olan kişilerin, becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir arada bulunan insanlar grubudur.⁴

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 performansı artırılmaz. Grup ve örgütün amacı aynıdır ve katı ve atanmış bir liderlik gerektirmektedir. Takımlar ise bireyselin yanı sıra takım hedeflerini de odaklar ve paylaşılmış bir liderlik kullanmaktadırlar.⁵ Grup, ortak normları paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip, ortak iş amaçları doğrultusunda birbirleri ile iletişim

1 Straub, J. T., Ekip Kurma ve Yönetme, Hayat Yayıncılık, (Çev. S. Şenel), İstanbul, 2002, s.9

2 Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, Beşinci Basım, İstanbul, 1998, s.371.

3 Özkalp, E., Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği, Anadolu Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi., c.13., sayı 1-2, (1997), s.433-434.

4 Donnollen, A., Takım Dili, Sistem Yayıncılık, (Çev. Osman Akınhay), Birinci Basım, İstanbul, 1998,s.20.

5 İslamoğlu, G., "Ekip mi, grup mu?", 2001, www.kalder.org (10.02.2009).

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.⁶ 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.⁷

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.⁸

Takımların yeni çalışmalarla ilgili toplanması ve konu üzerine odaklanması daha hızlı bir şekilde gerçekleşir. 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.⁹

İşletmeler bireysel çalışma yöntemlerinin, Verimlilik için çok da yararlı olmadığını fark etmeye başlamışlardır.¹⁰ Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok

⁶Şimşek, M., Akgeçici T., Çelik A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.117.

⁷Kurt, E., Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.19.

⁸Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, Beta Yayın, İstanbul, 1994, s.20.

⁹Katzenbach J.R., Smith ve Douglas K., Takımların Bilgeliği, Epsilon Yayıncılık, (Çev: Nejat Muallimoğlu), Birinci Basım, İstanbul, 1998, s.22.

¹⁰Rees, F., How to Lead Work Teams: Facilitation Skills, (California: Jossey-Bass Pfeiffer, 1991), s.37.

sayıda yönetici, takım yaklaşımının daha yüksek verimlilik sağladığı, emek maliyetim düşürdüğü ve çalışanları işletmelere daha bağlı hale getirdiği görüşündedir.¹¹Bu bağlamda organizasyonlar daha rekabetçi ve etkili olmak istiyorlarsa, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmek için yeniden yapılanmalı ve takımlara yönelmelidir.¹²

Her takım kendine göre farklılıklar gösterse de sonuçta bütün takımların ve üyelerinin ortak noktaları bulunmaktadır. Bu ortak nokta doğrultusunda da takımlar çalışmalarını sürdürürler. Takımların ortak noktalarını şu şekilde sıralamak mümkündür;¹³

- Bir takım oluşturmak için birden daha fazla kişi gerekmektedir.
- Takım üyeleri belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek ya da belirlenmiş bir amaca ulaşmak için bir araya gelmektedirler.
- Takım üyelerinden her biri birbirinden farklı yetenek ve becerilere sahip olmalı ve amaçlarını gerçekleştirme yolunda bütünleyici bir şekilde davranmalıdır.
- Takım içerisinde katı ve tekil olmayan, paylaşılan liderlik rolü hâkimdir.
- Takım üyeleri karar alma aşamasında söz sahibidirler.
- Takım üyeleri arasında karşılıklı güven ortamı hâkimdir.
- Takım üyeleri birbirlerine karşı sorumludurlar.
- Takım üyeleri arasında kolektif iş yapabilme ve kolektif performansın ölçümü hâkimdir.

¹¹Donnellon, A., Takım Dili: Takım Dinamiğinde Dilin Gücü, (Çeviren: Osman Akıncı) Birinci Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s. 11.

¹²ÖZKALP, a.g.e., s.432.

¹³Kendiroğlu, Ç., Takım Çalışmasında Kişisel ve Kültürel Faktörler, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000, s.7.

2. TAKIMIN ÖZELLİKLERİ

Etkili ve verimli bir takım anlayışının oluşturulabilmesi için takımların belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Başarılı bir takım çalışmasının sağlanması için takımların şu karakteristik özellikleri olmalıdır;¹⁴

- **Amaç Odaklılık:** Takımın amaçları, takım üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve paylaşılmışsa başarı oranı o derece yüksek olur.
- **Doğru Üyelerden Oluşma:** Takım doğru yetenek ve beceriye sahip takım üyelerine sahip olmayı hedefler.
- **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 Etkileri:** Yönetimin takım çalışmasına katılımı vardır. Bu katılım, üyeler tarafından yönetimin desteği olarak bilinir.
- **İyi Bir İletişim:** Takım kendi içinde, yönetimle, diğer birimlerle etkin iletişim içerisindedir.
- **Bilgiye Yüksek Derecede Sahibi Olma:** Takım problem çözme yöntemleri konusunda eğitilmiştir. Kaynaklara ulaşma ve toplama becerisine sahiptir.

3. TAKIM ÇEŞİTLERİ

Takımları, örgütün biçimsel yapısının bir parçası şeklinde ortaya çıkan formel takımlar ve iş gören katılımını arttırmak için oluşturulan kendi kendini yöneten takımlar olarak sınıflandırmak da mümkündür.¹⁵ Her iki takım çeşidi de örgütler tarafından iş işlevi ve faaliyetleri bakımından oluşturulmamaktadır.

¹⁴Kurt, E., Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.19.

¹⁵Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Yedinci Basım, Konya, 2002, s.387.

3.1. Formel Takımlar

Formel takımlar, örgüt tarafından belli bir işin yapılması, bir projenin tamamlanması veya örgütün yeni stratejilerinin belirlenmesi gibi amaçlarla oluşturulan takımlardır. Takım çalışmasında takım üyeleri aynı zamanda ortak karar verme kadar ortak sorumluluk anlayışına göre çalışmalarını yürütmektedirler. Takımlar örgütsel görevleri yerine getirmede aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden, bunu özümseyen üyelerden oluşmaktadır. Takım üyeleri ortak olarak sonuçlardan sorumludurlar. Bireysel sorumluluk kavramı ortadan kalksa bile takımdaki herkes görev ve sorumluluk alanlarını çok iyi bilmektedirler. Yetki ve sorumluluğun denkliği esasına göre ortak karar verme aynı zamanda ortak sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Paylaşılan sorumluluk ağı bireyi daha fazla örgüt ortamının bir parçası kılmaktadır.¹⁶ Formel takımlar, örgüt tarafından oluşturulur ve biçimsel örgüt yapısının bir bölümüdürler.¹⁷Formel takımlar;

- **Dikey takımlar (iş takımları):** Emir-komuta zinciri çerçevesinde, bir yönetici ve ona bağlı astlardan oluşan takımlardır. Tipik olarak dikey takım, bir örgütte tek bir departmanı içine alır.¹⁸
- **Yatay takımlar:** Aynı hiyerarşi kademesinde olan ama farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerden oluşan takımlardır.¹⁹
- **Görev takımları:** Bu takımlar, bir proje için çeşitli birimlerden seçilen, gerekli becerilere sahip iş görenlerin oluşturduğu takımlardır. Bu takımlar amaca ulaşmayı müteakip dağılan takımlardır.²⁰

3.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kendi kendini yöneten takımlar, 5 ila 20 arasındaki her işi yapabilme kabiliyetine sahip kişilerden oluşan, iş rotasyonu yolu ile görevler arasında kolayca geçiş sağlayabilen bütün mamul veya hizmeti üretmeyi hedefleyen gruplar şeklinde

¹⁶ Katzenbach ve Smith, a.g.e., s. 88-89.

¹⁷ Öztürk, G., "Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler", Human Resources Management, Eylül-Ekim, 1999, s.76.

¹⁸ Şimşek, a.g.e., s.388

¹⁹ Şimşek, a.g.e., s.388.

²⁰ Arıç ,M., İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Türk Demir Döküm A.Ş.'de Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002, s.15.

tanımlanabilir.²¹ Tümüyle kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Bunun sonucunda danışman sayısı azalır hatta giderek ortadan kalkabilmektedir.²²

İşletme olgunlaştıkça problem çözme takımları, yavaş çalışanların çalışma yöntemlerinin düzenlenmesinde devrim sayılabilecek kendi kendini yöneten takımlara dönüşmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar bireylerin yaptıkları işi kendi aralarında sürekli olarak değiştirerek bir malın veya hizmetin tümünü üreten usta işçilerden oluşmaktadır. Bu takımlar sürekli takımlardır ve aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar. Kendi kendini yöneten takımların bir anlamda lideri yoktur; bir başka anlamda ise birçok lidere sahiptir. Her üye aktiftir ve lideri izler. Öte yandan herkes bir dereceye kadar liderlik özellikleri gösterir.²³Bu takımlar sürekli takımlardır ve şu özellikleri taşımaktadırlar;²⁴

- Bu takımlar uzmanlık alanı çok olan elemanlardan oluşmaktadır.
- Takım; işletme içerisindeki kimin bölümü neresi olursa olsun her biri bir diğerinin işini yapabilecek şekilde eğitilmiş elemanlardan oluşmaktadır.
- Takım, bölümler arasındaki sorunlar ortadan kalkmakta ve bir ürün veya hizmet üretimi için işbirliği rahatlıkla sağlamaktadır.
- Takım, bir görevi icra ederken gerekli olan 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.

3.3. Sanal Takımlar

Son zamanlarda teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir takım çeşidi de “Sanal takım”lardır. Özellikle son yıllarda sanal iş düzenlemelerinin artmasıyla sanal çalışan “uzak iş gören” sayısında çok büyük bir artış olmuş ve şirketler bu iş görenlerden en üst seviyede yararlanmak için sanal takımlar oluşturmaya başlamışlardır. Sınırlar, ekonomik gelişmeler, birçok ürünün ve servis sanayisinin

²¹ Şimşek, a.g.e., s.390.

²² Özkalp, E., Örgütsel Davranış, 1998, s.435

²³ Weiss, D., Başarılı Ekip Oluşturma, (Çev. E. Tuksan, İstanbul), 1993, s.119

²⁴ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=574>, (26.02.2009)

düzensiz dağılması, serbest ekonominin büyümesi ve küreselleşmeyle birlikte sanal takımlar da büyümüştür.²⁵

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.²⁶

4. TAKIM ÇALIŞMASININ AMACI VE ÖNEMİ

Değişen iş dünyasındaki gelişmeler, takım çalışmalarını çok daha önemli hale getirmiştir. Mal ve hizmet piyasasındaki küreselleşme, teknolojilerin hızla gelişmesi ve çabuk yayılması, işgücünün demografik değişimleri, gelişmekte olan ülkelerdeki daha ucuz iş gücü ve istihdam, dünya genelinde gelişen tüketici talebi, işletmelerin yaşaması için iş yapma biçimlerini değiştirmiştir.²⁷ 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.²⁸

Çok yönlü yeteneklerin, deneyimlerin ve kararların gerçek zaman bileşimini gerektiren durumlarda bir takım kaçınılmaz olarak belirli iş rolleri ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya gelerek hareket eden bir bireyler topluluğundan daha iyi sonuç

²⁵Cascio, F.W.; Shurygarlo, S., "E-Leadership and Virtual Teams", *Organizational Dynamics*, 31 (4): 2003, s.362-376.

²⁶ Lipnack, J., Stamps, J., *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organization With Technology*, New York, 1997, s.6.

²⁷ Çetin, C., Akın B., Erol V., *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, İstanbul, Beta Yayın A.Ş., 2001, s. 279.

²⁸ Yılmaz, H., "İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları", *Standart Dergisi*, Haziran 1999, s.53.

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.²⁹

Takım çalışmasında vizyon paylaşımı çok önemsenmektedir. Takım üyeleri tarafından ortak olarak belirlenen ve paylaşılan bir vizyon; karşılıklı dayanışma ve bilgi alış verişinin benimsenmesini sağlayacaktır. Bu da çalışanların iş tatminini ve isteklenmesini artıracaktır. Günümüzde, çalışanların işletmeden en büyük beklentilerinden biri de; aldıkları para kadar, işlerinde de mutlu olmalarıdır.³⁰

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.³¹

5. TAKIMLARIN OLUŞMA NEDENLERİ VE OLUŞTURMA GEREKLİLİĞİ

Değişen iş dünyasındaki gelişmeler, takım çalışmalarını çok daha önemli hale getirmiştir. Mal ve hizmet piyasasındaki küreselleşme, 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.³² İşletmelerin yüksek katma değerli temel ürünlerin sunumuna yönelmeleri stratejik işbirlikleri oluşturmaları, süreç teknolojilerinin etkinliğini artırmaya dönük uygulamalar ile müşterilerin özgün

29 Özenli, S., (2006). İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

30 Blanchard K., Doanld C., Yüksek Performanslı Takım Kurma, İstanbul, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1996, s.22-23.

31 Yedievli S.,Ersen C., **a.g.e.**, s.30.

32Çetin C., Akın B., Erol V., Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, İstanbul, Beta Yayın A.Ş., 2001, s. 279

gereksinimlerine ilişkin sevkiyat performansına odaklanması gibi etkenler de takım yaklaşımına ilişkin beklentileri güçlendirmektedir.³³

Çok yönlü yeteneklerin, deneyimlerin ve kararların gerçek zaman bileşimini gerektiren durumlarda bir takım kaçınılmaz olarak belirli iş rolleri ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya 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.³⁴

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 motivasyonunu artıracaktır. Günümüzde, çalışanların en büyük beklentilerinden biri de; çalışanların aldıkları para kadar, işlerinde de mutlu olmalarıdır.³⁵ Takımlara dört açıdan gereksinim duyulmaktadır ;³⁶

- 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.

³³Yılmaz H., “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, Standart Dergisi, Haziran 1999, s.53.

³⁴ Uçman, B., (2006). Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu Motivasyon ve Kaygı Düzeyine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

³⁵ Kenneth B., Doanld C., Yüksek Performanslı Takım Kurma, İstanbul, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1996, s.22-23.

³⁶ Charles M., “Team Competencies”, Team Performance Management: An International Journal, Volume7, Number 7/8, 2001, s. 23

- 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.

Takım oluşturmanın esası, grupların çoğu davranış ağırlıklı, çeşitli tekniklerle, iç dinamiklerinin geliştirilmesi ve performansı yüksek, etkin bir takım çalışması yapmalarını sağlamaya yöneliktir.³⁷ Takım çalışmasının firmaların verimliliğine katacağı pozitif etki bilinmektedir. Fakat hangi durumlarda takım çalışmasının gerekli olduğunun da belirtilmesi ve yapılacak işin niteliğine göre işin takım tarafından mı yoksa bireysel olarak mı yapılacağına karar verilmesi gerekir.

Takım oluşturma gerekçelerinin başında, performans sorumluluğuna sahip kişilerin katkılarının en üst düzeye ulaşabilmesi gelir. Diğer bir etken de bütün çalışanların firmanın amaçlarına ve hedeflere bağlılığını sağlayabilmesi, takım içindeki farklı yeterlikteki çalışanları aynı amaç etrafında birleştirerek harekete geçirebilmesi, kendi içinde ortaya çıkan sorunlarla yüzleşerek etkili şekilde çözebilmesi olarak gösterilebilir.³⁸

Araştırmalar birçok firmanın takım çalışmasını kullanarak verimini arttırdığını, zaman ve kaynak israfının önüne geçtiğini, müşteri memnuniyetini ve talebini arttırdığını, ürün kalitesini yükselttiğini, lider dâhil olmak üzere tüm elemanların kendini geliştirmesi için en uygun ortamı yarattığını göstermektedir. Takımlar, firmalarda çalışanların firmaya olan bağlılığını arttırmak ve kendilerini adanmalarını maksimum düzeye çıkarmak için kullanılır. Bu doğrultuda iş görenler de arana özellikler işini sevmesi ve firmayı kendininmiş gibi düşünerek çalışması yani işine kendisini adanmasıdır.³⁹

İşletmeyi büyütmek ve uzmanlaştırmak gibi geniş kapsamlı ve karmaşık konular tek bir bireyin kendi başına tamamıyla karar verip uygulamaya koyacağı faaliyetler değildir. Dinamik iş ortamı ile problemlerin çözümlenmesi takımların

³⁷ www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?bodyid=67>(26.02.2009))

³⁸ <http://yayimmeb.gov.tr/yayimlar/sayi33/elma.htm>.(26.02.2009)

³⁹ Yıldız, M. (2007). Destekleyici Liderliğin Takım Çalışmasının Etkinliği İle İlişkisinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi.

kullanımını zorunlu kılmaktadır.⁴⁰ Takım elemanlarının özellikleri ve üstlendikleri roller takımın performansını arttırabilir veya azaltabilir.⁴¹ Etkin ve üretken bir takımın üyeleri, iki çeşit gereksinimi karşılamak zorundadır. Bunlar; işletmenin faaliyetlerinin yapılması ve takım güçlendirilerek hayatını sürdürmesidir.⁴²

6. 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. Yapılan takım çalışmalarında başarıya ulaşmanın gereklerinden birisi de hem üst hem alt düzey yönetimde çok işlevli takım yönetiminin sağlanması olduğu bilinmektedir. Takım çalışmasında örgütlerin iş hedeflerini belirleyememesi, hızlı çözümler üretememesi, kendi içinde iç uzmanlığını sağlayamaması ve bütünlük çözümler kullanamaması takım çalışmasının önünde bir engel teşkil edebilir.⁴³

Takımların iyi faaliyet gösterememesinde; takım üyelerinden bazılarının işlerini yapmayıp başkasının sırtından geçinmeye çalışması, birbirleri arasındaki iletişim kopukluğu ve bunun neden olduğu sakıncalar ile yasal mücadeleler gibi faktörler etkili olabilmektedir.⁴⁴

6.1. Örgütsel Engeller

Örgütsel yapı biçimsel olarak belirlenmiş örgütsel tasarımlar ve ilişkiler ağıdır. Birçok örgüt geleneksel hiyerarşik ya da bürokratik yapıya sahiptir. Bu yapılarda yönetici ve astlar sıralamasına dayanan yönetim ve diğer bölümler halinde uzmanlaşma egemendir. Buna coğrafi dağınıklık da eklendiğinde pek çok büyük

40 Sarıkır, F., Takım Liderliği Ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi .Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . 2002

41 Dengiz ,G. Murat, Takım Çalışması Teknikleri , Ankara : Academyplus Yayın Evi 2000

42 Balçık, B., İşletme Yönetimi. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım 2002

43 Yapar, A., (2009). Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

44 ŞİMŞEK, M. Ş., Yönetim ve Organizasyon, Güney Ofset, Yedinci Basım, Konya, 2002,s.396.

işletmenin görüntüsü ortaya çıkmaktadır. Böylesi yapılar ve dağınıklık, takım çalışmasının önüne problemler çıkarmaktadır.⁴⁵ 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 şunlardır;⁴⁶

- Takımda Kişiler Arası Uyuma Fazla Önem Verilmesi
- Çok Fazla Anlaşmazlık ve Çatışma
- Bireyselliğin Önemli Olması
- Yetki sınırlılığı
- Verimsiz Toplantılar
- Takımlara Bel Bağlanıp Tüm Sorunların Çözümü Olarak Görmek

6.2. 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. Otokritik, esnek olmayan, astlarına güvenmeyen, paylaşma ve yetki devretmekten kaçınan, statükocu yöneticilerin çoğunlukta olduğu bir örgütte takım çalışmasının gerçekleşmesi zor olacaktır. Takım çalışması işletmenin amaçladığı hedeflere ulaşmak için uygun yöntemleri yayabilen yöneticiler gerektirmektedir. Yönetim tarafından önem verilen husus ve yöntemler rekabet ortamındaki çalışmalar için yanlış olabilmektedir.⁴⁷ 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

45 Şimşek, M. Ş., a.g.e., s.400.

46 Baltaş, A., a.g.e., s.30-31.

47 Thomson, B. L., Performans Geliştirme, (Çev: Vedat G. Diker) Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1998. s.55.

olmaları, denetimi yitirme endişesi gibi sebepler yöneticiler açısından engeller yaratabilmektedir.⁴⁸

Yöneticiler karar alma ve gereken işlemleri yapma konusunda takıma yetki vermekten çekinmektedirler. Yetki ve sorumluluk kısıtlı olan, gerekli güç ve destekten yoksun, planladıkları faaliyette ileriye göremeyen ve biraz ileri giderlerse engelleneceklerini bilen bir takım, etkili çalışmada bulunamaz.⁴⁹

6.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

Takım çalışmasını etkileyen en önemli faktör, örgütte bulunan bireylerin tutum ve davranışlarının takım çalışmasına karşı koymuş olduğu olumsuz yaklaşımlardır. Takımlar, farklı geçmişleri olan, farklı birikimlere sahip ve farklı çalışma yaşamlarına sahip bireylerden oluşmaktadır. Her takım üyesinin farklı hedefleri ve beklentilerinin olması ve bunların etkisi ile takımı farklı algılaması doğaldır. Takımların var olma nedenleri ile amaç ve beklentileri başlangıçta açıkça ortaya konulmalıdır. Takımın bir araya gelme nedeni takım üyeleri için yeterince açık değilse, takım etkin olarak birlikte çalışmaz. Takımın hedeflerindeki belirsizlik, takım üyelerinin ne için çalıştığı, neye çaba gösterdikleri konusunda çelişki yaşamalarına neden olmaktadır. Takım üyelerinin beklentileri ve takımın kendisinden beklenenleri birbiriyle aynı olmalı ve kişinin yeterliliklerinin bu beklentileri karşılayabilir olması önemlidir.⁵⁰

Kendi ihtiyaçlarının karşılanması için çalışanlar örgütsel görevlerinin şeklini değiştirmektedirler. Yeni bir sorumluluğu, saldırgan görünmek için tanıtım şansını artırıcı bir yol, daha lütüfkâr olmak, meslektaşları tarafından takdir edilmek için bir araç ya da sadece bir eğlence olarak görebilmektedirler. Resmi amaçlar değil

48 Erdost, H. E., Yöneticilerin Yetki Devri Konusundaki Tutumları, IV.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Ortadoğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü, Ankara, 1997, s.333.

49 Şencan H., Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 24:2, 1995, s.109.

50 Baltaş, A., a.g.e., s.35.

personelin kendi amaçları onları motive etmektedir. Değişik amaçlar birbirleriyle çatışmaktadır.⁵¹

Takım çalışmasının etkili ve verimli olabilmesi için takım etkili bir iletişimden söz edilmeli, bunun içinde takım üyelerinin birbirlerine karşı saygı ve güven duyması gerekmektedir. Güven duygusunun ve ortamının oluşmadığı bir kurumda takım çalışmasıyla ilgili diğer koşullardan bahsetmek olanaksızdır.⁵²

7. TAKIM OLUŞTURMANIN YARARLARI

Belirli bir grubun takım kavramını alabilmesi için ilk başta belirli kısıtlara uyması gerekmektedir. Öncelikle ortak bir amaca ve hedefe sahip olmalı, herkes kendi arasında sağlıklı bir iletişim kurmalıdır. Kendi aralarında bazı yetkilendirmeler ve görevlendirmeler yapılmalı, görev bilincini benimsemelidir. Takıma sahip çıkmalı, takımın ortak sorunlarını paylaşmalıdır.⁵³ Ortada çıkan takımın yararları şöyle sıralanabilir;⁵⁴

- Başarılı bir ekip için ekip elemanları birbirlerini desteklerler.
- İşin gerçekleştirilmesini sağlayacak olan hedeflerin saptanmasına ve planlanmasına katkıda bulduklarından ekip için gerçekçi ve gerçekleştirilebilir hedefler saptanabilir.
- Ekip elemanları birbirlerinin önemli olan konularını bilirler ve sorun çıktığında birbirlerine yardım ederler.
- İletişim açıktır. Yeni fikirlerin, geliştirilmiş yöntemlerin, sorunların dile getirilmesi, olumsuzlukların ve sıkıntıların ortaya atılması özendirilir.
- Konularında uzman kimselerin bulunması sorunların çözümlenmesini daha kolaylaştırır.
- Ekip elemanları kendilerinden ne beklendiğini iyi bildiklerinden ve performanslarını bu beklentilerle karşılaştırıp değerlendirdiklerinden performans geri beslemesi daha anlamlıdır.

51 Donald H. W., a.g.e., s.20.

52 Baltaş, A., a.g.e., s.35.

53 Uçman B., Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu Motivasyon ve Kaygı Düzeyine Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi. SBE, 2006, s. 30.

54 [http://74.125.77.132/search?q=cache:enW-jaPxi6wJ:www.basarmevzuat.com/dergi/2004-05/a/02.htm+tak%C4%B1m+%C3%BCyeleri+g%C3%BCven+duygusu&hl=tr&ct=clnk&cd=90&gl=tr&lr=lang_tr\(26.02.2009\)](http://74.125.77.132/search?q=cache:enW-jaPxi6wJ:www.basarmevzuat.com/dergi/2004-05/a/02.htm+tak%C4%B1m+%C3%BCyeleri+g%C3%BCven+duygusu&hl=tr&ct=clnk&cd=90&gl=tr&lr=lang_tr(26.02.2009))

- Çatışmalar normal kabul edilip, sorunların çözümü için bir fırsat olarak değerlendirilir. Sorunlar yıkıcı bir düzeye gelmesine olanak vermeden açık tartışma ile çözümlenir.
- Ekibin verimliliği ile ekip elemanlarının kişisel beklentilerinin karşılanması arasında denge sağlanır.
- Elemanların yetenekleri denir, önerileri ve görüşleri dinlenir. Yeni düşünceler için özendirilir.

8. TAKIM ÇALIŞMASININ BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ

Takım oluşturmanın başarıya ulaşmamasının birçok nedeni vardır. Takım üyelerinin kültür farklılıkları, kendilerini yetiştirememiş olmaları, bireysellikten kurtulamamış olmaları, amaçların ve amaçlara ulaşmada kullanılacak araçların iyi belirlenmemiş olması bunlardan bazılarıdır. 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 sorunlar şu şekilde sıralanabilir;⁵⁵

- Grup Üyeleri Arasındaki Çatışmalar
- İletişimin Yıkıcı Olması
- Geçmişe Özlem
- Hedeflerdeki Çelişmeler
- Kimlik Krizleri
- Karşılıklı Bağımlılığın Yürütülmesi
- Sahte Görüş Birliği
- Kişisel Sorunların Çözülmemesi

⁵⁵ Alison H., Takım Çalışması, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, (Çev: Aksu ve Onur Cankoçak), Ankara, 1997, s.34-39.

II. BÖLÜM

GÜVEN DUYGUSU KAVRAMI VE İŞ YERİNDE GÜVEN DUYGUSU OLUŞTURMA

1.GÜVEN DUYGUSU KAVRAMI

Güven duygusu, gelişen toplumlarda öncelikli olarak kişinin kendine olan saygısı ile ifade edilir. Daha sonra ise aile, yakın çevre ve çalışma ortamı gibi kişinin dış çevresine yansımalar olarak geri döner. Güven bir duygu alışveriştir. Kişinin karşısındaki kişiye gösterdiği içselliğinin, bir nevi diğer kişiden kendisine geri dönmesi olayıdır. Güven duygusu, kişinin isteklerini, duygu ve düşüncelerini ifade etme hakkıdır.¹ Bireyler arası ilişkilerin niteliğini ve sonuçlarını fark edilenden çok daha derin bir biçimde etkiler. Her insan bazı değerlerini kaybettiği zaman anlar. İşte güvende her zaman hayatımızda etkisi varken fark edilmez fakat kaybedildiği zaman önemi anlaşılır. Çünkü güven bireyler arası ilişkilerin hijyen koşuludur. İlişkiler sürerken güven konusu çok da hissedilmez fakat kaybedilince ilişkilerin sürdürülmesi, yararlı sonuçların ortaya çıkması süratle azalır ve bitme noktasına gelir.²

Güven, açıklık ve dürüstlük, bir çalışma ortamında işbirliğinin ne ölçüde gerçekleştiğini etkiler. Güven duygusu sağlıklı bir ekip çalışmasının temelini oluşturur. Bu nedenle takımlarda başarılı bir çalışmanın sırrı güven duygusundan geçmektedir. İş motivasyonu üzerinde çok önemli etkileri vardır. Takımlardaki eksikliği ise çalışma ortamını ve verimliliği yok eder. Güven duygusunun üç boyutundan söz edebiliriz bunlar; Kendine güven duymak, Güvenilir olmak, Başkalarına güven duymaktır.³

Örgütsel olarak güven ilişkisini incelediğimizde örgüt de görev dağılımı yapılmış üyelerin iş, görev ve rol tanımları çerçevesinde birbirleriyle formel ve sosyal etkileşimlere bağlı olarak informal biçimde, sınırlı veya yoğun bir temas içerisinde. Sürdürülen bu etkileşim çerçevesinde, örgüt üyeleri giderek birbirleri

1 Poussard, M. J., İş Yaşamında Güvenli Davranış, Morpa Yayınları, İstanbul. s.48-50.

2 Erdem, F., Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara 2003 s.153

3 Baltaş, A., Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışmaları ve Liderlik, Remzi Kitapevi 5.Basım s.56-60.

hakkında kısmen de olsa bir izlenime sahip olurlar. Bu durumda güven, taraflar arasında yaşanan ve belirsizlikle açıklanabilen bir etkileşim dinamiğinde bir tarafın karşı tarafın niyetinin ve davranışının özgeci olacağına, dolayısıyla karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde bulunmasıdır. Örgütte bu derece güvenin oluşması için şunların yapılması gerekmektedir;⁴

- **Kuruma Güven;** kuruma duyulan itimat ve kurumdan alınan destek, kurum tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına olan inanç.
- **Yöneticiye güven:** çalışanları ile ilgili bütün bilgileri paylaşmalı karşılıklı etkileşimi sağlamalı çalışanların iyi niyetini suiistimal etmemeli ve açık ve iyi niyetli olmalı.
- **Çalışma arkadaşlarına güven:** çalışma arkadaşlarının kabiliyetine itimat etme ve onun adil, dürüst, ahlaklı ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine inanmaları.

Bu verilenler güven duygusunun bir örgütte oluşmasının en önemli sebepleridir. Böyle çalışılan bir takımda güven duygusundan söz etmek mümkündür.⁵

2. İŞYERİNDE GÜVEN DUYGUSU OLUŞTURMA

Güven, açıklık ve dürüstlük, bir çalışma ortamında işbirliğinin ne ölçüde gerçekleşeceğini belirler. Güven duygusu, sağlıklı bir ekip çalışmasının temelini oluşturur. Güven duygusunun yokluğu veya varlığı hayatın her anında hissedilmektedir. Bu duygunun bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olduğu kabul edilmektedir. Güven duygusunun; kendine güven duymak, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymak olarak ifade edilen ve aşağıda anılan üç farklı boyutu bulunmaktadır.⁶

Birine inanmanın ne anlama geldiğini, herkes kalbinin derinliklerinde hisseder. Güvenilen birinin ihanetinin, nasıl bir hayal kırıklığı yaratacağını herkes iyi bilir. Ancak güvenin tanımını yapmak çok kolay değildir. Tanımlamak istediğimiz

4 Erdem, F., a.g.e., s.,156

5 İslamoğlu, G., Birsen, M., Börü, D., Kurum İçinde Güven, İnkilap Yayınları İstanbul 2007, s.,25-37

6 Baltaş Acar, (2000), Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.s.57-58-59

andan itibaren, güven kavramının karmaşıklığı ortaya çıkmaya başlar. Güven duygusu, kelimelere dökülmesi zor, elle tutulmaz, gözle görülmez soyut bir kavramdır, ama bu duygunun yokluğu veya varlığı, kendisini hayatın her anında hissettirir.⁷

Güven duygusunun yokluğu, çalışma ortamında ilişkileri, verimliliği ve herkesin sağlığını bir kanser tümörü gibi kemirir. Stephen Covey'e göre: "Güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir, insanların, doğasında var olan 'iyi' ve 'güzel'i ortaya koymasına imkân verir." Güven ortamını oluşturacak insanları bir "tohum" gibi, güven ortamının oluşacağı kurum kültürünü de bir "toprak" gibi düşünmek gerekir. Güven duygusunun yaşanabilmesi hem bireysel özelliklere, hem de şirketteki ilişkilerin kalitesine bağlıdır. Güven duygusunu çok net bir biçimde tanımlayamasak da, insan ilişkilerinin temelini bu duygu oluşturur. Güven duygusunun olmadığı hiçbir ilişki yürümez. Güven duygusu olmaksızın, ne sipariş verilebilir, ne hizmet anlaşması yapılabilir, ne dostluk kurulabilir, ne de kadın erkek beraberliği sürdürülebilir.⁸

Kısacası güven duygusu iş, sosyal ve özel hayattaki her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Başka insanlara beslenecek olan güven duygusunun temelinde, Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların izlenmesi, yetki verilebilmesi ve amacı ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, beraberinde orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı getirmektedir. Kendine güven artar. Kendine güvenmeyen insan, başkalarına güvenemez. Kendisi güvenilir olmayan insana da başkaları güvenmez.⁹

7 Donnellon, A. (1998). Takım Dili. (çev. Osman Akınhay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.s.31

8 Donnellon, A., a.g.e.,s.55

9Kabadayı, C., Tuncer, E., (2002), "Dağıtım Kanallarında Bayilerin üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Yıl: 8, Cilt: 5, Sayı: 17, İstanbul,Ocak. 2002: s101).

2.1. Kendine Güven Duymak

İnsanın kendine güven duyması; kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlar ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenir. İnsanın temel ahlaki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine alır. Örneğin, kişi yanlış olduğuna inandığı bir şeyi "başkaları yapıyor" diye yapmaz. Kişi, kendi niyetini ve gayretini, doğru olduğuna inandığı değerler üstüne oturtursa, çıkarının zarar gördüğü veya korktuğu durumlarda, bu değerlerden kolayca ödün vermezse, kendi gözünde değer kazanır. Kendine güven, güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin temelini oluşturur. Türk kültüründeki, "Kişiyi nasıl bilirsin? Kendim gibi" sözü, bunun en güzel örneğidir.¹⁰

2.2. Güvenilir Olmak

Güven duygusu söz konusu olduğu zaman ilk aklımıza gelen, başkalarına güvenmektir. Bir ilişkide kendinizi karşınızdakinin yerine koyun ve onun sizi güvenilir bulup bulmayacağını düşünün. Bu soruya cevap verebilmek için, güvenilir bulduğunuz başka insanların özelliklerini hatırlanıza getirin. Bir insanı güvenilir bulmak için çoğunlukla şunlara ihtiyaç vardır;¹¹

- a) Sözü tutmak,
- b) Bütünlük sergilemek (özü sözü bir olmak),
- c) Bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olmak,
- d) Dürüst olmak,
- e) Sorumluluk sahibi olmak,
- f) Bunların dışında, bir insana güvenebilmek için, o insanın sizin beklentilerinizi karşılamış olması gerekir. Onun için de beklentilerin açıkça ortaya konması büyük önem taşır. Açıklığın temelinde bu vardır.

¹⁰ Giblin,L.,Kendine Güven ve Güç (çev;İdil Güpgüpoğlu) Sistem Yayıncılık, Ankara,1995, s:105-115

¹¹ Baltacıoğlu, İ.,H., Kendine Dön Kendine Güven, Kültür Basımevi, İstanbul, 1944, s:27

2.3. Başkalarına Güven Duymak

Güven çift yönlü ya da karşılıklı olma yani güvenen ve güvenilen bir de karşındakine güvenme yönü vardır. Güven ortamının olması için gereken kişi ve gruplar iyi tanınmalı ve özellikleri her yönüyle ortaya konmalıdır. Başkalarına güvenmek, geçmiş yaşantılarımız ile "durum"un karşılıklı etkileşiminin sonucudur. Başkalarına güven duymak, şu faktörlere bağlıdır; ¹²

- **Beklentiler;** Güven, çoğu kez, beklentilerin karşılanması olarak tanımlandığına göre, insanlar kendi beklentilerini karşılayacağına inanırlar.
- **Kişisel Özellikler;** güvenimizi hak eden insanların belirli özelliklere sahip olmasını isteriz. Bu özellikler, bazen sadece bizim bildiğimiz özellikler olabilir. Kadın erkek ilişkisindeki güven çoğunlukla bu temele dayanır.
- **Dünya görüşü:** İnsanların başka insanlara güven derecesi, büyük çoğunlukla "dünyayı barışa dönük veya savaşa dönük bir ortam olarak algılamalarına bağlıdır. Bu algı, büyük çoğunlukla hayatın ilk yıllarında şekillenir. Birbirini destekleyici aile ilişkilerine sahip olan insanlar, büyük çoğunlukla dünyayı dostluk ilişkilerinin kurulabileceği barışçıl bir ortam olarak görürler. Aksi durumda ise dünya, güvensiz ve aldatmaya hazır insanlarla dolu bir ortam olarak algılanır.
- **Risk:** Güven ve risk birbirine bağlı iki kavramdır. Sonuç insanlara ne kadar zarar verecekse, "güven duymak" o kadar zorlaşır.
- **Çıkarlar:** Çıkarlar ortak oldukça güven duymak kolaylaşır. Çıkarlar farklılaştıkça, güvensizlik artar.
- **Sonuçlar:** Söylediklerimizi yerine getiren ve beklentilerimizi karşılayan insanlar, bizim gözümüzde güvenilir olur.

¹² Yavuz K., "Günümüzde Güven Problemi ve Din" F. Erdem, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları:179 Toplum Dizisi:59 Ankara,2003. s35

- **Bütünlük:** Davranışlarını önceden kestirebileceğimiz, dürüst, ahlaki değerlerle yaşadığını bildiğimiz insanlara daha çok güveniriz. Bütünlük, durumlardan ve zamandan bağımsız bir tutarlılıktır.
- **İlgi:** Başka birinin bizim duygularımızı, ihtiyaçlarımızı hesaba kattığını ve ilgilendiğini fark edersek, ona güven duyarız. İlgisizlik ve aldırmaazlığın fark edilmesi, güvensizlik duygusunu doğurur.

3. GÜVEN DUYGUSUNU HAREKETE GEÇİRMEK

Kendine güvenmenin, güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin ne ölçüde karmaşık olduğunu inceledikten sonra, işyerinde güven ortamı yaratmanın zorluğu da kendiliğinden ortaya çıkar. İş hayatında yöneticilerin geliştirmesi gereken temel yetkinlikler arasında yer alan yönlendirme - yol gösterme (coaching), liderlik, yetkilendirme gibi yetkinlikler, bütünüyle güven temeli üzerine oturur. Çağdaş yönetici yetkinliklerine sahip olmayan yöneticiler, otoritelerini güce dayandırarak yönetme eğilimindedir. Bu durumda güven duygusu, karşılıklı olarak azalır; birçok durumda da bütünüyle ortadan kalkar. Bir şirkette güven duygusunu oluşturabilmek için, insanların açık ve dürüst olması gerekir. Şirketlerde iletişim sorunu olarak tanımlanan sorunların üstesinden gelinmesi, açık bir iletişimi ortamının kurulmasıyla mümkündür. Açıklık ve dürüstlük, patavatsızlıktan, içinden geçeni ve aklına geleni söylemekten farklıdır.¹³

"Açık olalım" demek, çok kere bu sonucu doğurmaz, açıklık adına gösterilen gayretler, bazen kırgınlığa yol açabilir. Bunun için insanların başka insanları ve sonucu nasıl etkilediklerini fark etmelerini sağlamak gerekir. O da insanların farkındalıklarını artıracak uzmanlığa dayalı bir rehberliğe ihtiyaç yaratır. "Güven duygusunu hayale geçirmek" konferans, seminer ve standart eğitim programlarıyla olmaz. Bunun için yaşanmış somut paylaşımlara dayanan eğitim programlarına ihtiyaç vardır. Daha sonra işyerinde, eğilimdeki gelişmeleri hayata geçirecek somut

¹³ Koca, A.,E., Güven Duygusunu Etkileyen Faktörler, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, 2003, s:47

adımların atılması gerekir. Yüksek güven ortamı, bir örgütte işbirliğine, iletişime ve birlikte hareket etmeye katkıda bulunarak, örgüte özgü ve transferi mümkün olmayan bir sosyal enerji oluşturur. Örgüt için bu enerji verimlilik artışı, örgütten ayrılmaların azalmasını, yeniliklere açık olmayı ve değişimlere düşük direnç gösterilmesini sağlamıştır.¹⁴

3.1. Sonuçlara Yönelik Olmak

Eğitim sonucunda kazanılanları, iş başında uygulamayabilmek için, verilen sözlerin tutulması, beklentilerin karşılanması esastır. Birçok işletmede, olumsuz bilgi ve haberler üst yöneticilerden saklanmaktadır. Günü kurtarmaya yarayan bu çocukça tutum, karnesini ailesinden saklayan öğrencinin tutumundan farksızdır. Sonuçlar, soyut bir kavram olan güven duygusunun temelini oluşturur. Sonuca yönelik şirketlerde, sistem açısından bakıldığında, uzun dönemi içine alan bir bakış açısıyla, müşteriye ve pazara yönelik bir vizyon bulunduğu görülür. Bu işletmelerde şu hususlar ön plandadır;¹⁵

- Çalışanların açık, zorlayıcı, ölçülebilir, zamana bağlı hedefleri vardır.
- Ana hedefler ve bunların ölçüm yöntemleri konusunda fikir birliği vardır ve başarılar kutlanır.
- Çalışanlar açısından bakıldığında, bireysel ve ortak sorumluluk ve yükümlülük duyguları gelişmiştir. Bir sorun çıktığında, çalışanlar, "Ben çözüme nasıl katkıda bulunurum?" diye düşünür, engeller ne olursa olsun, söz verdikleri sonuçları elde eder.

Performans değerlendirmesi, suçlamadan ve savunmadan gerçekleştirilir. "Ne yaptık?", "Nasıl yaptık?", "Ne sonuç aldık", "Gelecek hafta daha iyi bir sonuç almak için neyi farklı yapmalıyız?" şeklinde özetlenebilecek performans değerlendirmesi, hem her bölümde hem de bölümler arasında yapılır, insanlar, bu toplantılardan kırgınlık, küskünlük ve anlaşılmamışlık duygularıyla değil, kendilerini iyi hissederek ve arkadaşlarına iyi duygular besleyerek ayrılırlar.

¹⁴ Erdem F. "Örgütsel Yaşamda Güven" Sosyal Bilimlerde Güven Vadi Yayınları:179 Toplum Dizisi:59, Ankaras,178

¹⁵ Baltacıoğlu, İ.,H., a.g.e., s:67

3.2. Bütünlük İçinde Davranmak

“Özü sözü bir olmak” olarak da tanımlayabileceğimiz bu durum; çalışanların ahlak kurallarına uygun hareket etmesini ve bir değer sistemine sahip olmasını açıklar. Zamana ve şartlara göre söz, davranış ve tutumunu değiştirmemek, sözünü tutmak, tutarlılık göstermek bu değer sistemi içinde yer alır. Bütünlük gösteren şirketlere sistem açısından bakıldığında, insanların birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu ve işle ilgili temel bilgilerin paylaşıldığı görülür. Şu bir gerçektir ki pasif ve agresif davranışlar kötü davranış anlamına gelmez yerine göre uygun düştüğü olabilir. Önemli olan bir bütünlük içinde ve ne derece etkin olduğunu kontrol etmek gerekmektedir.¹⁶

Liderler, söylediklerini yapar, yaptıklarını söylerler, çalışanlardan bekledikleri davranışları kendileri de gösterirler ve adil davranırlar. Çalışanlar, onların hangi durumlarda nasıl davranacağını tahmin edebilir. Sağı solu belli olmayan yöneticilerin, böyle bir sistemde yeri yoktur Böyle bir kurum kültürü içinde çalışanlar, hoş gitmeyecek de olsa, gerçekleri ortaya koyar ve mücadele ederler, sözlerinin arkasında dururlar ve şirketin uzun dönemli çıkarları için "iyi" ve "doğru" olanı, kendi bölümlerinin ödeyeceği bir bedel karşılığında bile olsa yaparlar. Bu aşamada da yine yukarıda belirtilen türden bir performans değerlendirmesi yapılır.¹⁷

3.3. İlgı Göstermek

İlgı göstermek demek, 'birlikte çalıştığı kişilerin ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılama gayreti içinde olmak demektir. Birbirine ilgı gösteren çalışanların bulunduğu bir şirkette, bir ekip duygusu ve işletmenin bütününe hizmet anlayışı egemendir. Çalışanların katkıları görülür ve takdir edilir, iş sonuçlarına ulaşılmasından sadece belli bölümler değil, herkes yararlanır. Liderler birlikte çalıştıkları kişilerin becerilerine güvenir ve her türlü geribildirim için açık olduklarını gösterirler. Çalışanlar, amaçlarına ulaşmak için yetki sahibidir. Kendilerine yönelik her türlü geribildirim, savunmaya geçmeden dinler ve bundan yararlanmaya çalışırlar. "Niyet"lerini, "eyleme"; "eylem"lerini "sonuca" dönüştürme bilincine

¹⁶ Bishop, S., 1997 “Kişisel Güveni Geliştirmek” Rota Yayınları İstanbul, s10

¹⁷ Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranış Remzi Kitapevi,17.Basım, İstanbul, s:64

sahiptirler. Birlikte çalıştıkları kişilerin, kişisel özelliklerini, kendilerine uymasa da olduğu gibi kabul eder, bundan yararlanmaya çalışırlar. Yine hem kendileri ve bölümleriyle ilgili, hem de bölümler arası performansın değerlendirilmesini, suçlamadan ve savunmaya geçmeden yaparlar.¹⁸

Artık en iyi performans gösterenler listesinin ilk sıralarında, IQ'su yüksek olanlar yada teknik bilgisi çok olanlar değil, iş arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, duygusal olgunluk düzeyi (EQ) yüksek kişiler yer almaktadır. Duygusal olgunluk, şu özelliklerin pekiştirilmesiyle gelişebilen ve her yaşta geliştirilebilecek bir niteliktir;¹⁹

- Duygularımızı ifade eden asıl dilin, beden dilimiz olduğu unutulmamalıdır. Nasıl düşüncenin dili kelimelerse, duyguların dili de bedenimizdir. İnsanın kendini tanıma ve amaçlarıyla imkânlarını keşiftirebilme çabasında en önemli adım, beden dilini tanımakla atılır.
- Duygusal olgunlukta ikinci önemli değişken, sahip olunan empati becerisinin düzeyidir.
- Duygusal olgunluk basamaklarında ilerleyen insanlar, kişiliklerinde hoşgörü ve esneklik özelliklerini geliştirmelidirler.
- Yakın çevreyle olumlu duygusal ilişki, kişinin duygusal olgunluğu konusunda teşhis koymamızdaki en önemli ölçütlerden biridir.
- Kişilerin ilişkilerinde ortaya koyduğu tavırlar da sonuçlar açısından kendi amaçlarına ve toplumsal amaçlara uygun olmalıdır.

Geliştirilebilecek bir başka nitelik, sinerji yaratmaktır. Sinerji, birlikte çalışmayı ve birlikte yaşamayı besleyen, çağdaş bir beklentidir, insanlar, galip ilişkisini birlikte yaratmalı ve birbirlerine uyum sağlayabilmelidir.

¹⁸ Baltaş, A.,Ekip Çalışması ve Liderlik,Remzi Kitapevi,İstanbul ,2005, s:71-87

¹⁹ Baltaş, A.,a.g.e.,s:101-109

III. BÖLÜM

VERİMLİLİK KAVRAMI

1. VERİMLİLİĞİN TANIMI VE TERMİNOLOJİSİ

Genel bir tanımlama ile verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Verimlilik ayrıca, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların (emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi) etkin kullanımı olarak da tanımlanabilir. Verimlilik, dar anlamı ile hâsılanın bir girdiye veya girdiler toplamına oranı olup, üretilen mal ve hizmetlerin miktarı ile bu üretimde kullanılan girdi miktarları arasındaki ilişkidir. En genel anlamıyla, tabiatta sınırlı olarak bulunan ve insan ihtiyaçlarının tatmini için üretimde kullanılan kaynakların etkinliğinin bir ölçüsü şeklinde tanımlanabilir. ¹

Üretilen mal ve hizmet miktarı ile üretim sırasında kullanılan girdilerin miktarları arasındaki ilişkinin ölçüsü olarak tanımlanabilen verimlilik kavramı, üretim etkenliğinin tam ve kesin bir ölçüsü olmasa da, üretimde kullanılan girdilerin veya herhangi bir girdinin kullanım etkenliğinin güvenilir bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Verimlilik ile ilgili birçok yazıda verimlilik kavramı çok geniş bir anlamda kullanılmaktadır. Geniş anlamda verimlilik bir yaşam tarzı olarak kabul edilmekte ve amaçlara ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti, kalite, zaman ve maliyet sınırları içinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. ²

Verimlilik sadece bir üretim artışı demek değildir. Üretim artışı ile birlikte üretimde kullanılan hammadde veya girdilerin de incelenmesi gerekir. “İşlem-süreç yöntemi”, “en düşük maliyetle, verilen oranda üretim yapabilme”, “aynı maliyetle yüksek oranda üretim yapma”, “kaynakların iyi kullanılması”, “daha iyi harcama” gibi kısa ifadelerle de tanımlanan bir organizasyonun verimliliği, satılan mal ve hizmetler (çıkıtı) ile onların üretmek için tahsis edilen kaynaklar (girdi) arasında ilişkidir. Bu nedenle de verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki

1 Kök, R., Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik-Bir Uygulama, (Erzurum: A.Ü. Basımevi, 1991),s38.

2 Akal, Z., İşletmelerde Performans ölçüm ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM, Ankara 1992, s.11.

3 Akay, Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara, 1982, MPM Yayınları:473,s.1-28.

kaynakların-emek, sermaye, arazi, enerji, bilgi-etkin kullanımınıdır diye tanımlanır.⁴ Verimlilik bir paranın diğer bir tarafı gibidir. Kullanılan belirli girdiler ve üretim faktörleri ile en iyi çıktıyı elde edebilmenin mümkün olup olmadığını tahmin etmek için bir kriterdir.

Verimlilik geniş anlamda bir yaşam biçimi olarak kabul edilmekte ve amaçlara ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti, kalite, zaman ve maliyet sınırları içinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır.⁵ Verimlilik denilince artık, elde edilen ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltme, çevreyi ve doğal yapıyı koruma, çalışanlara en iyi yaşam ve çalışma koşulları sağlama ve bu arada birim girdi başına üretim miktarını artırma çabaları birlikte düşünülmektedir.⁶

2. VERİMLİLİĞİN BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel performansın çözümlenmesinde yeni gereksinmelere ihtiyaç duyulduğu ve verimlilik ile birlikte bu gereksinimleri karşılayacak kavramların literatürde arz edilmesiyle birlikte pratik faydalar sağlayan ölçüm metodlarını gündeme getiren araştırmacılar, verimlilik ile yakın çağrışımlar veren belirgin performans boyutları üzerine eğilmişlerdir. İşte bu kısımda verim, kârlılık, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi ve etkenlik kavramları incelenen diğer performans alanları olacaktır. Örgütün varoluş amacı nitelik ve niceliği, her ne olursa olsun üretebilmektir. Bu işlevin nerede, nasıl, ne kadar daha iyi olabileceği sorularının cevabı örgütün performans düzeyini belirleyecektir. Örgüt performansını geliştirmek ve artırmak için, performans alanlarından hangisinin öncelikle ele alınacağı; mevcut performansın değerlendirilmesi, artırılması ve geleceğe yönelik potansiyel performansın geliştirilmesi çalışmalarını daha etkin kılacaktır.⁷

⁴Özer, H., Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, T.C. Sayıştay 135 Kuruluş Yıldönümü Yayınları, Ankara,1997, s.78.

⁵Akalf, Z., a.g.e., s.11-17

⁶Türkmen, İ., Yönetimsel Yetki ve Zaman Açısından Yönetimde Verimlilik, MPM Yayınları:519, Ankara,1996, s.102.

⁷ Kök,R., a.g.e.,s.45-49

2.1. Verimlilik ve Kâr

Verimlilik ve kar iki ayrı kavramdır; ancak bu durum her zaman çok iyi anlaşılmemektedir. İki kavram arasındaki temel fark, kar fiyat unsurunu olaya katarken; verimliliğin, kavramsal olarak kaynakların fiziki kullanımını açısından tanımlanmasıdır. Verimlilik, fiyat değişikliklerini soyutlarken, fiyat değişiklikleri karın temel belirleyicilerinden biridir.⁸

2.2. Etkenlik ve Etkililik

Örgütün amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini gösteren bir kavramdır. Etkenliğin tanımı üzerinde bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bir görüşe göre, etkenlik, örgütün hedeflerini gerçekleştirme derecesidir. Diğer bir görüş ise etkenliği örgütün çıktılarının; ekonomik, teknolojik ve siyasi güç gibi bütün yolların kullanılarak en yüksek düzeye çıkarılması olarak tanımlanmaktadır.⁹

Etkenlik kavramı, gereğinden fazla girişilen ve tekrarlayan faaliyet, mal ve hizmetlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Etkenlik, kaynakların etkisiz kullanımını gibi sakıncaları gidermek, yani aynı amacı veya çıktıyı daha az ve mümkünse en az maliyetle üretebilmek için yol gösterici bir alet ve süreç demektir. Çünkü bu yolla, hiçbir çıktısı veya etkinliği olmayan programların ortaya çıkması ve elenmesi mümkündür. Bu da birbiriyle aynı veya çatışan amaçların ve çıktılarının belirlenmesi ve çıktılarının amaçlarla kıyaslanabilmesi demektir. Öte yandan etkenlik, uygun hedefler seçmek ya da belli hedefi gerçekleştirmek için uygun araçlar seçmek şeklinde ortaya konabilir. Başka bir deyişle, etkili bir yönetici, yapabileceği uygun (doğru) hedefler seçen ya da belirli bir şeyin doğru yapılmasını sağlamak için uygun yöntem belirleyen kişi olmaktadır. Drucker için etkenlik, örgütsel başarının anahtarını oluşturur.¹⁰

⁸ Köse, A.H., Büyüme ve Verimlilik,MPK, 1992, s.35

⁹ Pazarçık, O., Soygun G., Kamu Bürokrasisinde Organizasyon Sorunları,Verimlilik ve Etkenlik, MPM Yayınları: 322, Ankara, 1985, s.80

¹⁰ Genç, N., Demirögen, O., Yönetim El Kitabı, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994,s.69.

Etkenlik kavramı, verimlilik kavramını da içine alan daha geniş bir örgütsel başarı ölçüsüdür. Etkenlik örgüt içi ve dışı faktörlere göre belirlenirken; verimlilik ise daha çok teknik ve ekonomik faktörlere bağlıdır. Bu iki kavram birbirine karıştırılmamalıdır. Bütünüyle verimsiz olan bir örgütsel çalışma “etken” olabilir veya tam tersi. Yapılan tüm çalışmalara rağmen, örgütsel verimlilik ve etkenlik kavramlarının bütün yönleriyle açıklığa kavuşturulduğunu söylemek pek mümkün değildir. Bunun nedeni, hizmet kesimindeki örgütlerde verimlilik ile etkenliğin ölçülmesinde karşılanan güçlüklerdir. Verimlilik ve etkenliğin farklı birleşimleri de şöyle sıralanabilir;¹¹

- Yüksek Etkenlik - Düşük Verimlilik: çıktı hedeflerine ulaşıyor, fakat kaynakların bazıları boşa gidiyor,
- Yüksek Etkenlik-Yüksek Verimlilik: çıktılar hedeflerine ulaşıyor, ayrıca kaynaklar da iyi kullanılıyor.
- Düşük Etkenlik-Yüksek Verimlilik: Çıktı hedeflerine ulaşılamıyor, fakat Kaynaklar iyi kullanılıyor.
- Düşük Etkenlik- Düşük Verimlilik: Çıktı hedeflerine ulaşamadığı gibi kaynaklar da iyi kullanılmamaktadır.

Etkililik bir iş veya insanın amaçlarına ne kadar iyi ulaştığının ölçüsüdür. Eğer amaç müşterinin istediği yüksek kalitede ürünleri sağlamak ise ve işletme de bunları sağlıyorsa etkili bir şekilde çalıştığı söylenebilir Bazı yazarlar etkinlik ile etkililiği ayırmak için; “etkililik doğru işi yapmak, etkinlik ise işi doğru yapmaktır” ifadesini kullanmaktadırlar. Verimlilik artışı yalnızca işleri daha iyi yapmak değil, daha önemlisi, doğru işleri daha iyi yapmaktır.¹²

2.3. Verimlilik ve Kalite

Kalite ve verimlilik, daha kapsamlı bir kavram olan performansın iki önemli boyutunu oluşturmaktadır. Hangi terimin kullanıldığı çok önemli değildir. Asıl önemli olan, bu iki kavramın da üretim sistemini oluşturan insan ve makine unsurları ile bağlantısını ve aralarındaki güçlü ilişkiyi anlamaktır. Öngörülen zamanda,

¹¹Falay, N., Planlama– Programlama– Bütçeleme Sistemi ve Türk Bütçe Modeli, İ.Ü. İktisat Fakültesi, 1979, s.52.

¹² Köse, A.H., a.g.e.,s.89-95

öngörülen kalite ve miktarda üretim yapabilmek için insan, makine ve malzemenin uygun değer etkileşimini sağlamak gerekir. Hepsi bir araya geldiği vakit en büyük verimliliği sağlaması gerekmektedir. Özetle, kalite yatırımları verimliliği pozitif yönde arttırmakta, dolayısıyla maliyetin azalmasını da pazar payının artısını da sağlamıştır.¹³

2.4. Verimlilik ve Performans

Bu iki kavram genelde birbirleri ile karıştırılmaktadır. Bir işletmenin performansı söz konusu olduğunda faaliyet alanındaki tüm etkinliklerin değerlendirilmesi anlaşılmalıdır. Genel bir ifade ile performansın, verimlilik artışı, etkenlik artışı ve kuruluşun öneminin artışı gibi üç ana kavramı kapsadığı söylenebilir. Verimlilik artışı özetle; düşük işletme maliyeti, makine ve işçilik zamanlarından tasarruf ve daha az malzeme fiesi gibi faktörlerden ibarettir. Etkenlik artışı ise şu konuları kapsamaktadır;¹⁴

- Toplam gelirdeki artış,
- Karlılık artışı,
- Daha iyi karar verme ve uygulama yeteneği,
- Üretimin kalitesini artırmak,
- İş kazalarını en aza indirmek.

2.5. Verimlilik ve Maliyet Kısıntısı

İşletmelerde girdi maliyetlerinin kısılması yoluyla verimliliğin artırılması sağlanabilmektedir. Ancak verimlilik ile maliyet kısıntısının aynı anlama geldiği düşünülmemelidir. Verimlilik ve maliyet kısıntısı kavramları birbirine çok yakın olmakla birlikte aralarında iki önemli fark mevcuttur. İlk olarak, maliyet kısıntısının verimliliği artırması için, kısılan maliyetin üretimde bir azalma yaratmaması gerekmektedir. Genellikle maliyet kısıtlamasında amaç, kısa dönemli tasarruf sağlamaktır. Yönetici bu yüzden üretimin azalmasına razı olmak durumundadır. Verimlilik konusunun geniş anlamda ele alınmamasından ve maliyet sistemlerinde

¹³ İ.T.O., “Küçük Sanayide Daha Verimli Nasıl Çalışabiliriz” İstanbul 1985 s.4-6

¹⁴ Alalf, Z., İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları MPA, Ankara,1992. s.25-47

gereğince değerlendirilmemesinden dolayı işletme, bir alanda yapılan maliyet kısıtlarının bir diğer alanda maliyetleri arttırdığının farkında olmamaktadır. İkinci fark ise, verimliliğin, tüm yönetim işlevlerini tamamlayıcı bir nitelik taşımasıdır.¹⁵

2.6. Verimlilik ve Teknoloji

İşletmelerde kullanılan teknoloji ile verimlilik düzeyi arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Teknoloji fiziksel bir kavramdır. Üretimde kullanılan girdiler ve bu girdileri önceden belirlenmiş kalitede çıktıya dönüştüren işlemlerin tümü “üretim teknolojisi”ni oluşturur. Verimlilik değişimi, teknolojik değişimin önemli bir göstergesi olduğu için; verimlilik ölçümünün, teknolojik değişimlerin etkilerini değerlendirmedeki rolü oldukça önemlidir. Teknolojik değişimin etkilerini yansıtabilecek en etkili gösterge toplam faktör verimliliğidir. Teknolojik değişim, üretimde kullanılan bilimsel tekniklerin ve mühendisliğin fiziksel olarak ölçülmesi temeline dayanan bir kavramken; toplam faktör verimliliği, teknolojik değişimin ekonomik etkilerini ölçmektedir. Sadece teknolojik değişimin maliyetinin değil, bu maliyetin değişik girdi ve çıktı kalemleri arasında ne şekilde dağıldığını görmek oldukça önemlidir. Ulusal politikalar, uluslararası rekabet ve makroekonomik durum; teknolojik değişim ve verimliliği etkilemektedir.¹⁶

3. VERİMLİLİK ÇEŞİTLERİ

Ülkemiz dünya ekonomisi içinde bir yer yapmaya çalışırken, hizmet veren ve üretim yapan birçok şirketimiz bazı problemlerle karşı karşıya kalıyor. Bu problemler iç pazar olanaklarının daralması, daha kaliteli ve daha ucuza mal üretimlerinin zorlaşması, hammadde yokluğu, finansman ve enerji sıkıntılarıdır. Şimdiye kadar olan sıkıntıları alışagelmiş eski usullerle üstesinden gelmek kolay değildir. Fakat verimlilikte yapılan planlamalar ve çalışma metotları bu zorluklardan kurtulmamızı sağlayabilir. Verimliliğin artması için de çeşitli işlere farklı verimlilik metotları uygulayıp sıkıntının üstesinden gelmek gerekmektedir.¹⁷

¹⁵ Köse, A.H., a.g.e.,s56-59

¹⁶ Ensari, H., 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.1999 s.34-57

¹⁷ İ.T.Ö 1985;s 4

3.1. Kısmi ve Toplam Verimlilik

Belirli bir üretim faaliyeti sonucunda elde edilen toplam üretim miktarının, bu üretimin elde edilmesinde harcanan toplam üretim faktörleri miktarına oranlanması toplam faktör verimliliğini vermektedir. Üretim faktörlerinin (işgücü, hammadde, sermaye, makine ve donatım gibi) girdi olarak ölçümünde aynı fiziksel birime çevrilmeleri zorunluluğu, ölçümedeki en büyük zorluklardan birisi olmaktadır. Bu nedenle faktörlerin hepsinin ve üretim miktarlarının parasal değerlendirmeye tabi tutularak hesaplanması yoluna gitmek uygulamada karşılaşılan bir durum olmaktadır. Üretim faktörlerinin ayrı ayrı miktarlarının toplam üretim miktarına oranlanması ile elde edilen verimlilik ölçümleri, o üretim faktörünün ismiyle anılan kısmi verimlilik ölçüsü olmaktadır. Toplam faktör verimliliğindeki ölçü birimine çevirme sıkıntısı yaşanmayacağından bu ölçümlerin hesaplanması daha kolay ve yorumlanması daha anlamlı olmaktadır. Bu arada sadece tek faktöre bağlı değerlendirme yapmaktan kaçınılması uygun olacaktır. Çünkü üretim ve verimliliği etkileyebilecek birçok değişken söz konusu olmakta, bu değişkenlerin de dikkatle izlenmesi yanlış kararlara doğru gidilmesini önleyecektir.¹⁸

Verimlilik oranlarının tek başına hesaplanması ve ölçümü bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan bu ölçümlerin belli dönemlerde, sürekli olarak gerçekleştirilmesi, bu ölçümlerin birbiriyle ve sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırılarak hedeflerle uyumunun sağlanması, varsa düzeltici önlemlerin alınmasıdır. İşte bu noktada verimlilik indeksleri devreye girmekte, bu da işletmelerin baz alacakları bir dönemdeki verimlilik ölçümünün, karşılaştırmak istedikleri döneme ait verimlilik ölçümüne oranlamaları ile bulunmaktadır. Verimliliğin eğilimi bu indeksler sayesinde izlenerek yorumlanabilmektedir. Ayrıca zaman içinde meydana gelen büyük teknoloji değişimi, üretilen ürün, kapasite değişimleri gibi verimliliği etkileyen faktörlerin de bu ölçümlere yansıtılması gerekmektedir.¹⁹

¹⁸ (Pekiner, 1971; 48).

¹⁹ BaŞ, M., Artar, A., İşletmelerde Verimlilik Denetimi, MPA, Ankara, 1992. S.24-27

3.2. Fiziki ve Parasal Verimlilik

Verimlilik oranının pay ve paydasında yer alan değişkenlerin homojenlik derecesine göre yapılan ayrıma fiziki ve parasal verimlilik denir. Eğer hem girdi hem çıktı homojen fiziki birimlerden oluşuyorsa, bunların ortalaması sonucu elde edilen verimlilik de girdinin fiziki verimliliğini verecektir.

Örneğin; Verimlilik = Çıktı (kg) / Girdi (saat) Hemen belirtmek gerekir ki; fiziki verimlilik oranı en kaba ve basit oran olmakla birlikte kapsamı, anlamı ve yorumu en tartışmasız olan verimlilik tanımıdır. Ancak verimlilik oranının kullanım amacına göre, çıktı ve girdi toplamını her zaman tek bir fiziki birim ile ölçebilme olanağı olmayabilir.²⁰

3.3. Ortalama ve Marjinal Verimlilik

Belli bir dönem için verimlilik oranı o dönemin toplam çıktısının, girdinin dönem içinde kullanılan toplamına oranlanmasıyla elde edilebilmektedir. Buna “ortalama verimlilik” denir. Verimlilik oranı, dönem içinde çıktıda görülen artışın, yine aynı dönem içinde girdide görülen artışa oranlanması ile elde edilebilmektedir. Buna da “marjinal verimlilik” denir. Görüldüğü gibi verimlilik ölçümü toplamlar açısından yapılırsa ortalama; değişimler açısından yapılırsa marjinal verimlilik oranlarına ulaşılmaktadır. Uygulamada kullanılan genellikle ortalama verimlilik oranıdır. Marjinal verimlilik ise daha çok soyut bir kavramsal araç olarak ekonomi biliminde önemli yer tutan kuramsal modellerde yer almaktadır.²¹

4. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ

İşletmeler açısından önemi iki noktada toplanır. Birincisi; verimlilik işletmenin başarı derecesini ve karlılık durumunu gösterir. Rekabet ortamına ayak uyduran bir işletmenin başarılı olmasında en önemli faktör, o işletmenin teknolojik gelişmelere ayak uydurarak gerçek maliyetini düşürmesi, birim ürün için kullanılan

²⁰ Baş, İ.M., Artar, A., a.g.e. s.45-57

²¹ Baş, İ.M., Artar, A., a.g.e. s.67-79

girdi miktarını azaltmasıdır. İntput-Output arasındaki oranı verimlilik olarak algıladığımızı göre, işletmenin başarısı verimlilikteki artışa bağlıdır. Belli bir girdi miktarına tekabül eden çıktı miktarının artması o işletmenin verimli çalıştığı anlamına gelir ve üretimin satışlarla desteklenmesiyle de karlı olmasına olanak verir. İşletmelerin başarısı verimli çalışmalarına bağlı olmakla beraber tüm işletme bazındaki fonksiyonların etkin icra edilmesi de işletme başarısında önemlidir.²²

Rekabetçi ortamda faaliyet gösteren işletmelerin uzun dönemli karlılık oranları; verimliliklerini yansıtan bir araç olarak görülebilir. Serbest rekabet ortamında faaliyet gösteren tüm işletmeler, aynı fiyatla karşılaştıkları için bu işletmelerin karlarındaki artışlar girdilerin maliyetlerinin azalmasına yani verimlilik artışına bağlıdır, öte yandan, verimli çalışmayan bir işletmenin kar elde etmesi ancak spekülâtif kazançlardan ibarettir ve bu tür karlar da işletmelerde yanlış değerlendirmelere neden olmamalıdır. İkincisi; verimlilik işletme yönetimi açısından öneme sahiptir. İntput-output ilişkileri işletme yöneticisine sağlam bir denetim aracı olabilir. Her yönetici değerlendirme ve işletme ile ilgili çeşitli kararlarda, birtakım verilere dayanmak ister. İntput- output oranı işletme yöneticisine bu olanağı sağlamaktadır.²³

Çağımızda işletmelerde yönetimin ekonomik ve teknik yönlerinin birbirini tamamlayacak şekilde önem kazandığı, buna karşın yöneticilerin teknik konular dışında ekonomik konulara yabancı kalmaları olasılığı dikkate alındığında verimlilik ve verimliliğin ölçülmesi yöneticiye teknik birtakım olanaklar sağladığı söylenebilir. Elde olunan üretim miktarı ile, bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak ifade edilen verimlilik işletmenin tüm alt sistemlerinde ve global bazda göz önünde tutulması gerekli bir olgudur. Bir işin verimlilik ya da rasyonellik derecesi, etkinliğine yani etkinlik derecesine bağlıdır. Ancak rasyonel olmayan yani çok pahalıya mal olan fakat etkili olan işler de vardır. Aynı şekilde etkinlik derecesi düşük olan bir işin çoğu ucuza mal olduğu için rasyonelliği artmış sayılabilir. İşletmelerin kar elde etmelerinde verimliliğin artırılması işletmelerin önünde gelen stratejik amaçlarındandır. Verimliliğin artırılmasında sadece üretimde

22 Erginoğlu, Ş.,N., İmalat sanayinde Verimlilik ve Metod Etüdü Uygulamaları Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1989 s.150-161

23İbicioğlu, H., Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Doktora Tezi, s. 13

verimliliğin artırılması yetmemekte hammaddenin elde edilmesinden üretilen mamullerin tüketiciye ulaştırılmasına kadar yapılan bütün işlemlerde verimlilik artışı önemlidir. Verimlilikle ilgili ilkeler olarak dikkate alabileceğimiz diğer durumlar: Bir faaliyet hareket veya davranış olanaklı olduğu kadar yöneltmiş bulunduğu amaca ulaştırılmalıdır. Bu duruma izin etkinliği denir. On ikiye isabet ettiren bir nişancının etkinliği yüzde yüzdür. Bir işin olanaklı olduğu kadar az harcama veya fedakârlıkla yani, en ucuz şekilde amacına ulaşması gerekir. Bu duruma işin verimliliği denir. Bunlara etkinlik ve verimlilik ilkeleri denilebilir.²⁴

Bir kısmi verimlilik türü olan emek verimliliği, günümüzde öylesine bir önem kazanmıştır ki, özel bir ayırım yapılmadığı sürece verimlilik kavramı emek verimliliği anlamında kullanılmaktadır. Bu anlamda, emek verimliliği elde edilen bir ürünün yine o ürünün elde edilmesinde kullanılan emeğe oranı olarak tanımlanabilir. Daha açık bir ifade ile verimlilik denince emek verimliliğinin akla gelmesinin temelinde emek kavramının içerdiği unsurlar yer almaktadır. Emek, ona sahip olanın iradesi dışında kullanılmayan, biriktirilemeyen, ekonomik yönünden sosyal ve politik yönü ağırlık taşıyan bir unsur olarak diğer üretim faktörlerinden ayrılmaktadır. Diğer üretim faktörlerini birleştiren, onlara canlılık kazandıran bir unsur olarak büyük önemi olan emeği bu faktörlerden ayıran en önemli fark psikolojik, sosyal ve ekonomik yönden birtakım beklentilerin olmasıdır. İşte bu anlamda verimlilikteki değişimlerde en önemli fonksiyonların emekte toplanması verimlilik denilince emek verimliliğinin ala gelmesine yol açmaktadır. Sonuç olarak verimlilik, ağırlıkla emek verimliliği kavramıyla gelişen ekonomik sistemlerde vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir.²⁵

5. VERİMLİLİK DÜZEYİ DEĞİŞİMİ İLE GÜDÜLEME İLİŞKİLERİ

İşletmelerde çalışanları verimliliğin yükseltilmesine doğru yönlendirmede etkili olan konu güdülemedir. Güdüleme en yalın haliyle kişileri belli bir amaca doğru isteklendirme ve isteklendirme de etkili olabilecek değişkenleri belirleme olarak tanımlanabilir. Bu durumda verimliliği sürekli olarak geliştirebilmek için güdüleme konusundan yararlanılmalıdır. Çünkü kişileri ancak isteklendirebildiğimiz

²⁴ Timur, H., İş Ölçümü İş Planlaması ve Verimlilik, Siyasal Kitabevi, İstanbul, 2005 s.35-56

²⁵ <http://www.isletme.biz/retim/verimlilik-ve-onemi-2.html>

ölçüde verimliliği yükseltmeye yönlendirebiliriz. Fiziksel koşullar nedenli iyi olursa olsun, teknoloji ne denli modern olursa olsun, bunları verimliliği yükseltme amacı yolunda kullanacaklar işletme de çalışanlardır. Öyleyse bu amaca yönelik bir güdüleme kültürü oluşturulmalıdır. Bir kez çalışanların verimliliğin geliştirilmesi konusunda hem fikir olmaları gerekir. İşletme amaçları ile çalışanların amaçlarını bütünleştirmek içinde bu gereklidir. Aynı şekilde bu amacın iş görenlerce de benimsenmesi için güdüleme gereklidir.

İşletmelerde verimliliğin sürekli geliştirilmesi sonrasında kuşkusuz işletmeler, verimliliği geliştirme amaçlarına ulaşabileceklerdir. Ancak, bu amaca ulaşabilmek gerçekte iş görenler için yeterli olmayabilir. Verimliliğin artırılması sonrasında, iş görenlerin nedenli yararlılıklar elde edeceği konusunun da çok anlaşılır bir biçimde önceden belirlenmesi, güdüleme konusunda oldukça büyük öneme sahiptir. Verimlilik artışının ekonomik olarak ne oranda iş görenlere yansıtacağı konusu açıklıkla belirlenmedikçe çok çalışmanın, verimliliği yükseltmenin sonrasındaki belirsizlik iş görenlerin yeterli performans gösterememelerine neden olabilecektir.²⁶

6. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Güdüleme, insanları belirli amaçlar doğrultusunda sürekli bir şekilde harekete geçirmek için gerçekleştirilen çabalaradır. İnsanların davranışları, onların inanç, istek, ihtiyaç ve korkularına göre yönetilmektedir. Bu güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır. Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur.²⁷

İşletmeye ait olma duygusu, çalışanların moral ve motivasyonu için uygun bir çevrede yaşanmalıdır. İnsanlar arası dürüst ilişkilerin, takım ruhu oluşturmanın ve pozitif, yapıcı eleştirilerle çalışanlara yaklaşmanın moral üzerindeki etkileri de

²⁶ <http://www.isletme.biz/retim/verimlilik-ve-onemi-2.html>

²⁷ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Yedinci Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.;s 490).

yüksek olmaktadır. Çalışanlar kendilerine ve işlerine değer verildiğini algılayabiliyorlarsa o işletmede moral yönden sorun olmayacak, çalışanlar kendilerini işe ve işletme amaçlarına vereceklerdir. Bu da verimlilik artışı olarak kendisini gösterecektir. Ait olma duygusu ise Maslow'a göre insanların fizyolojik ve güvenlik gibi temel gereksinimleri karşılandıktan sonra sosyal ihtiyaçları (ait olma, kimlik bulma, kabul görme gibi) ön plana çıkmaktadır. Ait olma çalışanın işletmeyi sahiplenmesini, benimsemesini ve kendine ait işyeri olarak algılamasını sağlar. Kendisini bir işletmeye ait hisseden bir insan da verimlilik için elinden geleni yapacak kadar psikolojik yönden hazır demektir. Yönetim kademeleri çalışanlara aidiyet duygusu verebilmek için çaba göstermeli, işletme içinde veya dışında sosyal tesisler, etkinlikler, dinlenme tesisleri, tatil olanakları ve anlaşabileceği çalışma arkadaşları sağlama gibi yöntemlere işlerlik kazandırmalıdır.²⁸

7. VERİMLİLİK ARTIRMA TEKNİKLERİ

Verimlilik artırma teknikleri ile ilgili çalışmalar yapan değişik disiplinlerdeki(endüstri, sistem, bilgisayar ve makine gibi mühendislikler, işletme ve ekonomi, psikoloji ve davranış bilimleri vb.) araştırmacı yazarlar, verimliliği artırma ya da geliştirme konusunda farklı teknikler önermektedirler. Ancak bunları ortak özelliklerine göre sınıflandırmak mümkündür.²⁹

7.1. Endüstri Mühendisliği Teknikleri

Endüstri mühendisliği teknikleri verimlilik artırma yönteminin en başında gelmektedir. Yapılan analiz ve yöntemler verimliliğinin derecesini ölçüp olumlu yada olumsuz yönlerini ortaya koyan pozitif yada negatif etkisini ölçen bir araçtır. Endüstri mühendisliği tekniğindeki en önemli unsur analiz için oluşturulan verilerin zamanında ve doğru kaynaklar tarafından oluşturulması gerekmektedir. Endüstri mühendisliği teknikleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;³⁰

- İş Etüdü
- İş Basitleştirme

28 Eren, E., a.g.e.,s.525-530

29 Kuruüzüm O., 1992 Verimliliği Artırmada is Etüdü Teori ve Uygulamaları, İstanbul İTÜ Matbaası,s22

30 Uzay, N., Verimlilik ve Büyüme, Nobel Yayın Dağıtım,2005. S.27-36

- Pareto Analizi
- Tam Zamanında Üretim Yöntemleri
- Değer Analizi
- Maliyet-Fayda Analizi
- Sıfır Bazlı Bütçe
- Maliyet-Verimlilik Tahsisi

7.2. Davranışsal Teknikler

Verimliliği artırma tekniklerin bir diğeri de davranışsal tekniklerdir. Davranışsal teknikler verimliliği doğrudan etkileyip pozitif yönde arttırmak için şunlardan oluşur;³¹

- Örgütü Geliştirme
- Görüşlerini serbest ve eleştirisiz anlatma
- Bir problemi çözme ve sorunlarını belirleme
- Saymaca Gruplama Tekniği

Verimlilik artırma teknikleri, teknolojik yenilik içerip içermemesine bağlı olarak iki başlık altında incelenebilmektedir. Birinci gruptakiler uzun dönemde bireysel ve toplumsal refah düzeyinin artısında tek etken olan teknolojik yenilikleri gerektirir. Bu vesileyle ya bilinen ürünlerin üretim yöntemlerinde bir değışim olmakta; ya da yeni ürünler üretilmektedir. Teknolojik değışim içerenler de dâhil olmak üzere verimlilik artısı sağlayan ve en yaygın kullanılan on bir yöntem şunlardır. (Bunların ilk ikisi yeni teknoloji üretimi gerektiren, geri kalan dokuzu ise yeni teknoloji gerektirmeyen yöntemlerdir.);³²

- Yeni Üretim Yöntemi
- Yeni Ürünler ve Üretim Yöntemleri
- Teknoloji Transferi
- Yeniden Yapılanma
- Üretimin Reorganizasyonu

³¹Gürak, H., 2003,Verimlilik Artışları ve Eğitimli Yaratıcı İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik Dergisi, Mart:2003s 35-47

³² Gürak, H., a.g.e.s.25

- Kapasite Kullanımını Arttırma
- Vardiyalı Çalışma
- Kaynakların Yeniden Dağılımı
- Eğitim ve Beceri Düzeyini Arttırma
- İşyerinde Mesleki Eğitim ve Deneyim
- İşyeri Sağlık, Güvenlik Koşullarının, İyileştirilmesi
- İşletmede Demokrasi

Verimliliğin arttırılması, özellikle sanayi kesiminde ülkenin gelişimini sürdürebilmesi açısından oldukça önemlidir. Daha önce de belirttiğimiz gibi verim düşüşü, mevcut enflasyon seviyesini ve işsizliği önemli ölçüde etkilediği gibi şirket düzeyinde düşük karlılık ve uluslararası rekabet gücünü azaltıcı etkiler yapmaktadır. Nüfusu altı milyara yaklaşan ve doğal kaynakları her gün azalan dünyamızda var olmamız ve rahat yaşama şansımız verimlilik ilkelerine bağlı davranışlar, politikalar ve teknikler üretip uygulamamıza bağlıdır. Verimlilik arttırıcı tekniklerden yeterince yaygın ve etken olarak yararlanabilmek için alınması gereken önlemler şu şekilde özetlenebilir;³³

- Çalışanları maddi ve manevi olarak özendirip verimli çalışmaya yönltilmesi,
- İşe alma ve yerleştirmede kişisel yeteneklerin değerlendirilmesi,
- Eğitim sistemimizin aksayan yönlerinin düzeltilmesi,
- Verimlilik arttırıcı teknikleri bilen, işletmecilik ve yöneticilik fonksiyonlarını uygulayabilecek yetenekli kişilerin yönetici kadrolarına girmesi,
- İşletme içindeki araştırma çabalarına önem verilmesi.

³³ Usta, P., 1991 “Verimlilik, Verimlilik Arttırıcı Tekniklerin Daha Yaygın Kullanılması İçin alınması Gereken Tedbirler”, Ankara 1.Verimlilik Kongresi Bildiriler Ankara: MPM Yayınları No 454: 678

IV. BÖLÜM

TAKIM ÜYELERİNİN GÜVEN DUYGUSU VE VERİMLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: İMALAT SANAYİSİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızın amacı takımlarda güven duygusu ile hareket eden çalışanların bireysel ve bölüm verimliliğine olan ilişkisini ortaya çıkartmak ve etkisini araştırmaktır. Çalışanların oluşturduğu takımlarda bireye, yöneticiye ve örgüte olan güveni kendi aralarında değerlendirilmesi yapılmıştır. Verimlilikleri de örgütsel ve bireysel olarak ele alınmış hem kendi aralarında hem de güven duygusu ile etkileri araştırılmıştır.

Bu çalışmada güven duygusunun çalışanlar açısından yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, bireysel güven olarak boyutlandırılmış ve çıkan verilerin bireysel verimlilik ve örgütsel verimlilik üzerindeki etkileri araştırılmış değerlendirmeler yapılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Takımlarda güven duygusunun verimlilik üzerine etkisi, birbirinden farklı birçok alan ve bölgede araştırılabilir ve pek çok uygulama alanında test edilebilir. Bu nedenle araştırma, Gölcük ilçesinde bulunan imalat sanayi işletmeleri bünyesinde çalışan iş görenlerin, takımlarda güven ve verimlilik anketine katılmaları, ankette yer alan sorulara verdikleri cevapların değerlendirilmesi ve bu konudaki bulguların yorumlanmasını kapsamaktadır.

Araştırmamızın ana kütlesi Gölcük ilçesinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleridir. Anketimiz imalat sanayisinde 50 firmadan 155 işgörene uygulanmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada verilerin toplanması için, anket yöntemi kullanılmıştır. Anket: kişisel bilgileri, takımlarda güveni ve verimliliği kapsayan 26 ifadeden oluşmaktadır. Literatürdeki yapılmış araştırmalar incelenerek anket formu tasarlanmıştır. Anketteki ifadelerde 5'li likert ölçeği (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Ankete katılan iş görenlerin kişisel bilgileriyle ilgili 6, güven duygusu ile ilgili 10 ve verimlilik ile ilgili 10 soru ile görüşleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Güven duygusu ile ilgili soruları şöyle sıralayabiliriz;¹

1. Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.
2. Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına güvenim tamdır.
3. Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.
4. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.
5. Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güvenim tamdır.
6. Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine güvenim tamdır.
7. Bu işyerinin bana adil davranacağına güvenim tamdır.
8. Bu işyerindeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvenlik düzeyi çok yüksektir.
9. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.
10. Bu iş yerinde birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.

Verimlilikle ilgili anket soruları ise öncelikle örgütsel verimliliği ve daha sonra bireysel verimliliği incelemek amacı ile sorulmuştur bunlar;²

1. Yaptığım görevin kişisel özelliklerime ve sahip olduğum bilgi birikimine uygun olduğunu düşünüyorum.

¹ İktisat, İşletme ve Finans dergisi ,cilt:23,sayı:269 s:110-132 bilgesel yayıncılık, İstanbul.

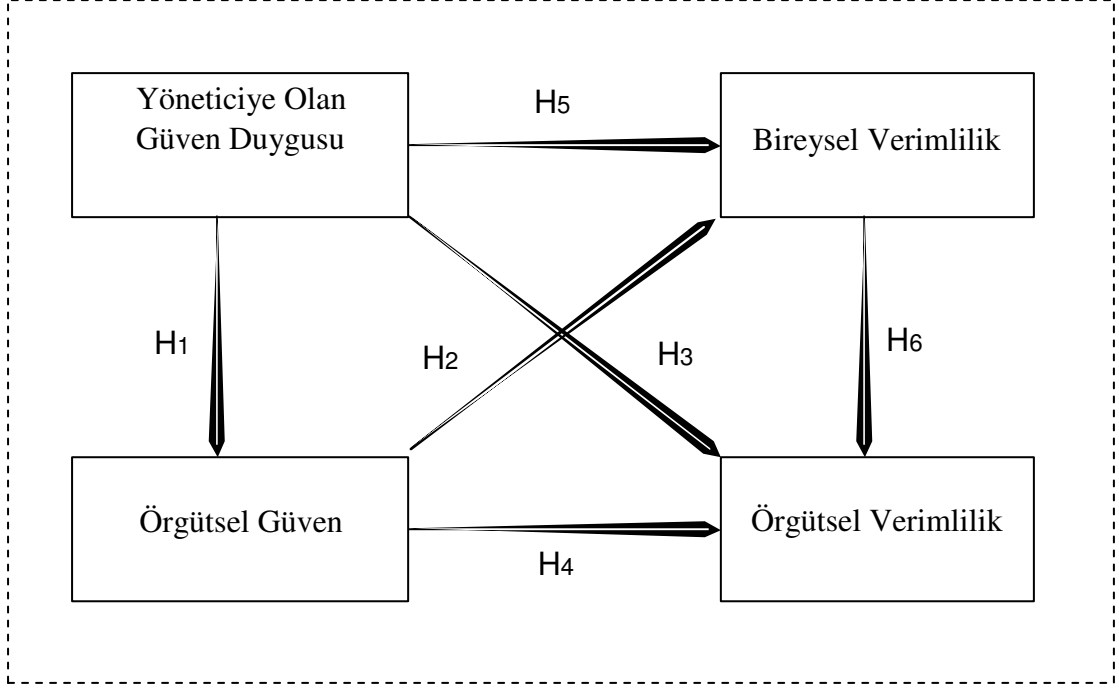
² Kılıç, T., Örgütsel Verimliliğin Geliştirilmesindeki, İletişim Yeri ve Önemi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi ,İstanbul,1998.

2. Çalışanların işe uygunluk düzeyleri işletme içi verimliliği etkiler.
3. Çalışanların mesleki bilgiye sahiplik düzeyi işletme içi verimliliği etkiler.
4. Çalışanların birbirini gözetmeleri işletme içi verimliliği etkiler.
5. İşletme ve çalışanların kendilerini yenileme durumları işletme içi verimliliği etkiler.
6. Bilişim teknolojileri verimliliği olumlu yönde etkiler.
7. Çalışanların deneyim sahibi olma düzeyleri işletme içi verimliliği etkiler.
8. İşletmelerdeki ekip çalışmaları iş verimliliği açısından olumlu sonuçlar doğuruyor.
9. Çalıştığınız bölümün verimliliğini nasıl değerlendiriyorsunuz.
10. Bireysel verimliliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz.

Anketler katılımcıların çalıştıkları kurumlarda elden dağıtılmıştır. Anket formlarını doldurmaları için katılımcılara bir hafta süre tanınmış ve bu zaman sonunda katılımcıların çalıştıkları kuruma giderek anket formları geri toplanmıştır. Gönüllü katılım gösterenler tüm soruların cevaplandırılması, boş bırakılmış soru kalmaması ve kimliklerini ortaya çıkartacak herhangi bir işaretlemeye bulunmamaları konusunda uyarılmışlardır.

Toplanan anket sonuçları bilgisayar ortamında kodlanarak analizleri yapılmıştır. Faktör, güvenirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış Tek yönlü varyans testi (ANOVA) gibi istatistiksel yöntemler uygulanmıştır. Toplamında 27 firma ile görüşülmüş 200 kişiye anketimiz dağıtılmıştır. Bunlardan 45 kişi eksik ve hatalı doldurduğundan anketi iptal olmuş geri kalan 155 kişi üzerinden uygulama yapılmıştır. Çalışmalarımızda SPSS-15 istatistiksel paket programından faydalanılmıştır.

Yapılan literatür çalışması sonucunda belirlenen değişkenler arasındaki ilişki Şekil 1'de araştırma modeli olarak gösterilmektedir. Bu değişiklikler arasındaki ilişkiler araştırma hipotezi olarak verilmektedir.



Şekil -1; Araştırma Modeli

Araştırma modeli belirlenmiş olan çalışmada ortaya çıkan hipotezler şunlardır;

H₁: Yöneticiye olan güven duygusu ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel güven ile bireysel verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃: Yöneticiye olan güven duygusu ile örgütsel verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₄: Örgütsel güvenin ile örgütsel verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₅: Yöneticiye olan güven duygusu ile bireysel verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₆: Bireysel verimlilik ile örgütsel verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın bu bölümünde; Kocaeli ili Gölcük ilçesi imalat sanayi bölgesinde çalışan ve uygulanan anket formu ile değerlendirilen 155 iş görene ait verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Daha sonra; anket sorularının faktör analizleri, değişkenlerin birebir ilişkilerinin değerlendirildiği korelasyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkenle olan ilişkisinin açıklandığı regresyon analizlerine ilişkin bulguların yorumlarına, kişilerin demografik özellikleri ve frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

4.1. Demografik Özellikler

Bu araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 1’de verilmektedir. Buna göre; anket formunda yer alan cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, gelir durumu ve çalışma sürelerine ilişkin olarak frekans ve yüzdelik dağılımları şunlardır;

Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar

Değişkenler		Frekans	%
Cinsiyet	Bayan	20	13
	Erkek	135	87
Toplam		155	100
Yaş	24 Altı	36	23,2
	24–30 Arası	41	26,5
	31–37 Arası	25	16,1
	38–44 Arası	32	20,6
	44 Üstü	21	13,5
Toplam		155	100
Medeni Durum	Evli	66	42,6
	Bekâr	77	49,7
	Diğer	12	7,7

Toplam		155	100
Eğitim	Lise	106	68,4
	On lisans	29	18,7
	Universite	19	12,3
	Lisans Ustü / Doktora	1	0,6
Toplam		155	100
Gelir Durumu	1200 TL Altı	77	49,7
	1201–1500 TL Arası	45	29
	1501–1800 TL Arası	25	16,1
	1801 Üstü	8	5,2
Toplam		155	100
Çalışma Süresi	5 Yıldan Az	23	14,8
	5–10 Yıl Arası	59	38,1
	11–16 Yıl Arası	49	31,6
	17–22 Yıl Arası	13	8,4
	22 Yıldan Fazla	11	7,1
Toplam		155	100

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır (%87). Bunun sebebi imalat sanayinde kadınların iş gören olarak çok az yer almasıdır. Kadınların tamamı da hazır giyim atölyeleri bünyesinde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların yaş gruplarında ve medeni durumlarında homojen dağılım gözükmemekte, eğitim durumuna göre ise çoğunluğu lise mezunlarından oluşmaktadır (%68,4). Gelir durumu 1200 liranın altında olanlar, üstünde olanların neredeyse yarısı kadardır (%49,7).1200 liranın altında çalışanların çoğunluğu asgari ücretle çalışmakta ve 10 yılın altında görev yapmaktadır. Çalışma sürelerine baktığımızda ise 5 ile 10 yıl arası %38,1, 11 ile 16 yıl arası %31,6, 5 yıldan az olanların oranı %14,8 ve 22 yıldan fazla olanların oranı ise %7,1'dir. 22 yıl üzeri görev yapanların hepsi erkeklerden oluşmaktadır. Genellikle usta ve yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır.

4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili “p” tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Sosyal bilimlerde kavramların birbirleriyle olan ilişkisi araştırılırken, kavramlar doğrudan ölçülemediğinden bu kavramları tanımlanabilen ifadeler haline getirerek ölçekler oluşturulmasına yaramaktadır.³

Faktör analizi aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi bir faktörleştirme yada ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma yada maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramanın işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır. İyi bir faktörleşmede ya da faktör dönüştürmede şunlar olmalıdır;⁴

- Değişken azaltma
- Üretilen yeni değişken ya da faktör arasında ilişkisizliği sağlama
- Ulaşılan sonuçlar, yani elde edilen faktörlerin anlamlı olması.

Faktör analizinde, faktörlerin her bir değişken üzerinde yol açtıkları ortak varyansın ya da ortak faktör varyansının en çoklaştırılması amaçlanır. Bu değer, maddenin önemli faktörlerdeki yük değerinin karelerinin toplamına eşittir. Faktör yük değeri (Factor Loading) maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır.⁵

Tablo 2’de Faktör Analiz Testi (Rotated Component Matrix) görülmektedir. Bu matris faktör analizinin nihai sonucudur. Matriste orijinal değişken ve onun faktörü arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Bir değişkenin hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktör ile yakın ilişki içindedir demektir.

³ Sipahi, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M., Sosyal Bilimlerde SPSS ve Veri Analizi, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.

⁴ Tavşancıl, E., Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Nobel Yayınları, İstanbul, 2008, s.24-29

⁵ Yazıcıoğlu, Y. SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayınları, Ankara, 2004, s.35-45

Tablo 2: Faktör Analiz Tablosu

	Faktör			
	1	2	3	4
1. YÖNETİCİYE OLAN GÜVEN				
Yönetimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güvenim tamdır.	,855			
Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına güvenim tamdır.	,848			
Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine güvenim tamdır	,834			
Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	,828			
Yönetimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	,800			
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	,797			
2. ÖRGÜTSEL GÜVEN				
Bu işyerindeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvenlik düzeyi çok yüksektir.		,896		
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.		,875		
Bu işyerinin bana adil davranacağına güvenim tamdır.		,843		
Bu işyerindeki birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.		,836		
3. BİREYSEL VERİMLİLİK				
Çalıştığınız bölümün verimliliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?			,911	
Bireysel verimliliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?			,911	
4. ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK				
Çalışanların işe uygunluk düzeyleri işletme içi verimliliği etkiler.				,900
Çalışanların mesleki bilgiye sahiplik düzeyi işletme içi verimliliği etkiler.				,870
Yaptığım görevin kişisel özelliklerime ve sahip olduğum bilgi birikimine uygun olduğunu düşünüyorum.				,865
Çalışanların birbirini gözetmeleri işletme içi verimliliği etkiler				,833
İşletmelerdeki ekip çalışmaları iş verimliliği açısından olumlu sonuçlar doğuruyor.				,832
Çalışanların deneyim sahibi olma düzeyleri işletme içi verimliliği etkiler.				,824
İşletme ve çalışanların kendilerini yenileme durumları işletme içi verimliliği etkiler.				,791
Bilişim teknolojileri verimliliği olumlu yönde etkiler.				,744
TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS ORANI = %73,88				

Tablo 2’de görülmekte olan 20 sorunun tamamı, faktörleri tam olarak açıkladığı için hiçbir soru çıkartılmamış, Faktör Analizi ankette bulunan 20 soru üzerinden yapılmıştır. Yöneticiye Olan Güven 6 soruyla, Örgütsel Güven 4 soruyla, Bireysel Verimlilik 2 soruyla ve Örgütsel Verimlilik de 8 soruyla test edilmiştir.

Tablo 2’de 4 faktör söz konusudur. Birinci faktör olan Yöneticiye Olan Güven toplam varyansın %18,50’sini ikinci Faktör olan Örgütsel Güven %20,68 sini Üçüncü faktör olan Bireysel Verimlilik %13,50 sini Dördüncü faktör olan Örgütsel Verimlilik toplam varyansın %21,17’sini açıklamaktadır ve faktörlerin hepsi beraber toplam varyansın %73,88’ini açıklamaktadır.

Araştırmada Tablo 2’e baktığımızda dört faktör oluşmakta ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları kendi aralarında toplanmış bu da uygulamanın faktör analizini yansıtmıştır.

Tablo 3: Örneklem Yeterliliği İstatistiği ve Bartlett küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik İstatistiği.		,895
Bartlett's Küresellik Testi.	Approx. Chi-Square	2676,661
	Df	190
	Sig.	,000

Tablo 3’de görüldüğü gibi, KMO testi %89,5 (,895)’dür. ,895>0,50 olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu söylemek mümkündür. İkinci bakılan test ise Bartlett testidir. Tablo 3’de görüldüğü üzere Bartlett testi anlamlıdır (Sig.). Bu da değişkenler arasında yüksek korelasyonun olduğunu ve veri seti için faktör analizinin uygun olduğunun göstergesidir.

4.3. Korelasyon ve Güvenirlilik Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu testin güvenilir sonuçlar verebilmesi için verinin metrik özellikler taşıması gerekmektedir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Eğer değişkenler arasındaki ilişki doğrusal değilse (karesi, Kare kökü vb.) bunu korelasyon analiz ile tespiti mümkün olmamaktadır. Bu tür bir durumda, var olan ilişkinin sadece doğrusal kısmı tespit edilmiş olacaktır.⁶

Korelasyon analizinin uygulamasında hesaplanan korelasyon sayısı r ile gösterilir. -1 ile $+1$ arasında değerler alabilir. Katsayının $+1$ olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterirken katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu anlamına gelmektedir. Katsayı 0 olması halinde ise herhangi bir açık ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir.⁷

Güvenirlilik ise bir test veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar verir. Bir test ne derece güvenilir ise ondan elde edilen veriler o kadar güvenilirdir. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın olarak kullanılan yöntem Cronbach alfa olarak bilinen Alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Kabul edilebilir bir değer en az $0,7$ den fazla olması arzu edilir. Bizim araştırmamızda tablo 4 de görüldüğü üzere hepsi $0,7$ den yukarda olup güvenirlilik değerleri üst seviyede çıkmıştır.⁸

Tablo 4’de görüldüğü üzere, yöneticiye olan güvenin 0.906 , bireysel verimlilik 0.793 , örgütsel güvenin 0.883 , örgütsel verimliliğın 0.935 cronbach(α) değerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu değerler, ölçeğin bölümler itibariyle yüksek bir güvenirlilik düzeyinde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin genel güvenirlilik değerine

⁶ Özdamar, K., Paket Programlar İstatistiksel Veri Analizi MİNİTAP,SPSS,SYTTAT, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,1997, s.35-78

⁷ Özdamar, K., a.g.e. s.35-78

⁸ Sipahi, B., Yurtkoru,S.E., Çinko, M., a.g.e. s.143

bakıldığında ise; 0.959 cronbach(α) değeri tespit edilmiş ve genel itibariyle oldukça yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan hipotezlerden bir kısmı olan H_1 ve H_2 hipotezlerini test etmek için korelasyon katsayısından yararlanılmıştır

Tablo 4: Korelasyon Analizi Tablosu

	Ortalama	Standart sapma	1	2	3	4
1.Yöneticiye Olan Güven	3,9247	,80788	$\alpha: 0,9060$			
2. Örgütsel Güven	4,1145	,71806	710**	$\alpha: 0,8833$		
3. Bireysel verimlilik	3,9968	,83062	593**	555**	$\alpha: 0,7925$	
4.Örgütsel Verimlilik	4,1169	,68564	773**	752**	647**	$\alpha: 0,9354$

** : Korelasyon % 1 seviyesinde anlamlı

* : Korelasyon % 5 seviyesinde anlamlı

4.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişkenin arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Tek bir bağımsız değişkene kullanıldığı zaman tek değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır. Birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı analize ise çok değişkenli regresyon analizi denir. Regresyon analizi şunların açıklandığı bir analiz çeşididir.

- Bağımlı ve bağımsız değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığı,
- Bağımlı değişkendeki değişiminin bağımsız değişkeni ne kadar etkilediğini,
- Bağımlı ve bağımsız değişkenin aralarındaki ilişkinin matematiksel ifadesini,
- Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmeyi,

- Belirli şartların kontrol edilmesi durumunda, spesifik bir değişken veya değişkenler grubunun diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkilerini ve nasıl değişmekte olduğunu

R^2 Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisini inceler. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte açıkladıkları varyans oranını verir. Bizim araştırmamızda çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Bir bağımlı değişkenin iki adet bağımsız değişkene olan etkisini incelenmiştir.⁹

Tablo 5: Yöneticiye Olan Güven İle Örgütsel Güvenin Bireysel Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız değişkenler	Standartize edilmemiş Beta katsayısı	Sig.
Yöneticiye olan güven	,402**	,000
Örgütsel güven	,269**	,003
	$R^2 = ,388$ F=48,105 Sig=,000	

Bağımlı Değişken: Bireysel Verimlilik

** : Korelasyon % 1 seviyesinde anlamlı

* : Korelasyon % 5 seviyesinde anlamlı

Araştırmada bağımlı değişken olan bireysel verimliliğin bağımsız değişkenler olan yöneticiye olan güven ve örgütsel güven üzerindeki etkisini ölçtüğümüz hipotezimiz için, $R^2:0,388$, F:48,105 ve $p<0,05$ olarak belirlenmiştir. Verilere göre modeldeki ($p<0,05$) katsayılar anlamlıdır. Elde edilen değerler dikkate alındığında modelin anlamlılık düzeyine sahip olduğu ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene ait varyansın %40 düzeyinde açıkladığı görülmektedir. Örgütsel güven ve

⁹ Sipahi, B., Yurtkoru, S.E., Çinko, M., a.g.e. s.154

yöneticiye olan güven değişkeninin bireysel güven değişkenini sırasıyla %27 ve %41 civarında etkilediği görülmektedir.

Tablo 6: Yöneticiye Olan Güven İle Örgütsel Güvenin, Örgütsel Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız değişkenler	Standartize edilmemiş Beta katsayısı	Sig.
Yöneticiye olan güven	,481**	,000
Örgütsel güven	,410**	,000
	$R^2 = 0,680$ F=161,701 Sig=,000	

Bağımlı değişken: Örgütsel Verimlilik

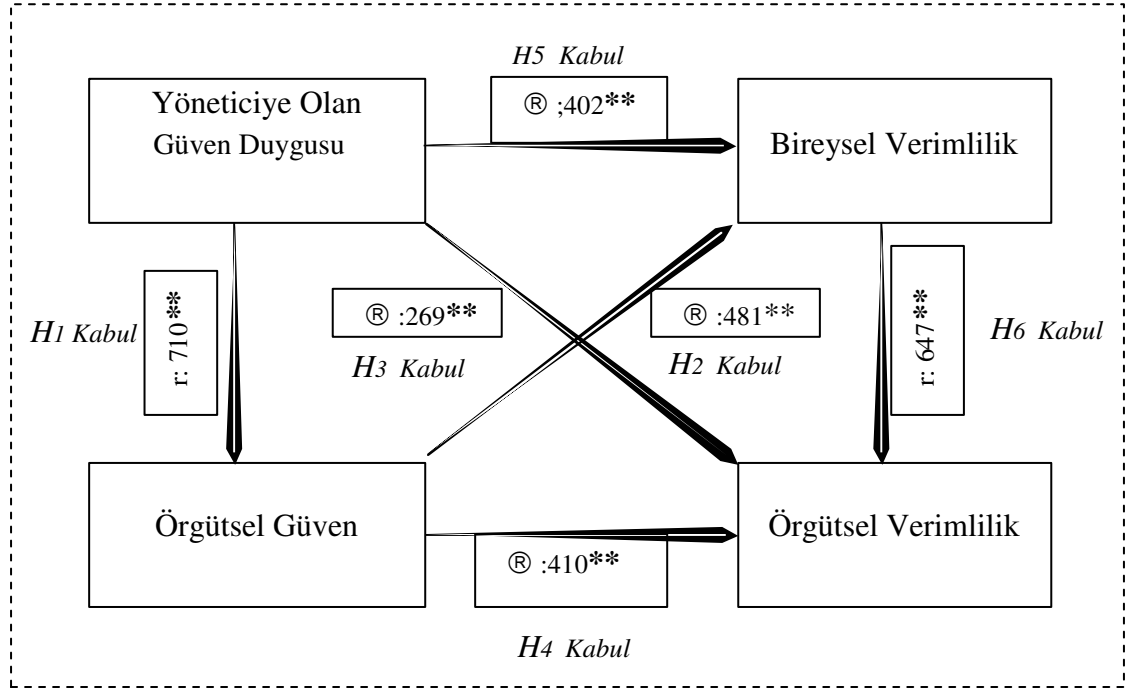
** : Korelasyon % 1 seviyesinde anlamlı

* : Korelasyon % 5 seviyesinde anlamlı

Araştırmada bağımlı değişken olan Örgütsel Verimliliğin Bağımsız değişkenler olan Yöneticiye Olan Güven ve Örgütsel Güven üzerindeki etkisini ölçtüğümüz hipotezimiz için, $R^2:0,680$, F: 161,701 ve $p<0,05$ olarak belirlenmiştir. Verilere göre modeldeki ($p<0,05$) katsayılar anlamlıdır. Elde edilen değerler dikkate alındığında modelin yüksek bir anlamlılık düzeyine sahip olduğu ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkene ait varyansın %68 civarında açıkladığı görülmektedir. Örgütsel Verimliliğin bağımlı değişkeninin Örgütsel Güven ve Yöneticiye olan güven bağımsız değişkenini sırasıyla % 41 ve % 48 etkilediği görülmektedir.

Araştırmamızın amacına uygun olarak hazırlanmış, anket formundan elde ettiğimiz veriler ile ilgili tanımlayıcı istatistikler ve yorumlayıcı istatistikler yapılmıştır. Tanımlayıcı analizlerde anketimize katılanlar veya araştırmamızı uyguladığımız personellerin betimleyici istatistikleri çıkarılmıştır.

Test edilen hipotezler değerlendirilmiştir. Buna göre yöneticiye olan güven ile örgütsel güven ($r = 0,710^{**}$), bireysel verimlilik ile örgütsel verimlilik ($r = 0,647^{**}$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve %1 seviyesinde anlamlı olduğu korelasyon analizleri ile test edilmiştir. Yapılan regresyon analizlerinde ise bireysel verimliliğin, yöneticiye olan güven duygusu üzerinde ($\beta = 0,402^{**}$), örgütsel güven üzerinde de ($\beta = 0,269^{**}$) etkisi olduğu ve %1 seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Yine yapılan başka bir regresyon analizinde örgütsel verimliliğin yöneticiye olan güven üzerinde ($\beta = 0,481^{**}$) ve örgütsel güven üzerinde ($\beta = 0,410^{**}$) değerinde etkisi olduğu ve %1 seviyesinde anlamlı olduğu görülmüştür.



Şekil 2. Araştırma Model Sonuçları

SONUÇ

Hızla değişen dünyada sürekli rekabetin olduğu bir ortamda yaşamaktayız. Teknolojik, sosyolojik, psikolojik açıdan bakıldığında insan ihtiyaçları hızla artmakta ve dolayısıyla bu artan ihtiyaçları karşılamak, değişime ayak uydurmak amacıyla, hem yeni takımlar oluşturulmakta hem de mevcut takımlar kendilerini yenilemektedir. Bu takımların temel özelliği de çağdaş işletme anlayışında olmaları, insan odaklı, müşteri odaklı bir zincir şeklinde birbirine bağlı organizasyonları içermeleridir.

Değişen bu çevre koşulları göz önüne alındığında, takımlar rekabette ayakta kalabilmek ve insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, verimliliği göz önüne almak zorunda, faaliyetlerini verimlilik çerçevesinde sürdürmeye kendilerini zorunlu hissetmektedirler. Bu ise, takımların emek, sermaye, müteşebbis ve doğal kaynaklar olarak nitelendirebileceğimiz kaynaklarını tekrar gözden geçirmeye ve insan kaynağına yeniden bir tanımlama yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Kısaca, takımların faaliyetlerini sürdürebilmek için gereksinim duyulan en önemli kaynak insan kaynağı olmaktadır. Bununla beraber, takımlar nasıl dış çevreden ayrı düşünülemezse, takım içerisinde çalışan insanlar da, takımın içinde bulunduğu çevreden ve içinde yaşadıkları takımın kültürel özelliklerinden ayrı düşünülemez.

Takım kültürü, takım unsurları içerir. Bunlar genel olarak; temel değerler, inançlar ve normlar; ortak kullanılan dil; liderler, kahramanlar, öykü ve efsaneler ve son olarak da törenler ve merasimlerdir. Bu unsurlar, hep birlikte takım kültürünün oluşmasını sağlamakta ve varlığını ispatlamaktadır. Takım üyelerinin paylaştıkları değerler, inançlar ve normlar; takım üyelerinin davranışlarında benzerlik sağlayan, uzlaşma sağlayarak çatışmaları engelleyen, sosyal bütünleşmeyi sağlayan, motivasyonu kolaylaştıran ve yöneticilerin takım üyelerinin davranışlarını önceden kestirmelerini sağlayan etmenlerdir. Takım üyelerinin ortaklaşa kullandıkları argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, selamlamalar, sloganlar ise, ortak bir dili ifade etmekte ve kültürün temel göstergesi durumunda olduğunu, takım üyelerinin uyumlu olduklarını göstermektedir. Takımın içerisinde ise, bir takımın başarı ve kahramanlık hikâyelerinin anlatılması, bir takım liderinin ve olayların dilden dile aktarılması, o

takımı diğer takımlardan ayıran en temel unsurdur. Bu hikâyeler ve kahramanlar, çalışanların çalıştıkları kuruma sıkı sıkıya bağlanmasını sağlamakta ve takımın kurumsallaşmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, önemli gün ve haftalarda yapılan törenler bu kurumsallaşma yapısını bir derece daha öne çıkarmakta ve eyleme dönüştürmektedir. Bütün bu unsurlar sonucunda, takım üyeleri takımın amaçlarını ve hedeflerini benimseyecek ve ortak amaçlara ulaşmak için çaba sarf edeceklerdir.

Kültür, her türlü takımı saran çevre şartlarının yani; ortamın en önemli öğelerinden biri sıfatıyla onların yaşam ve gelişmelerini geniş ölçüde etkilediğine göre, çağdaş işletme politikasının ihmal edemeyeceği temel etmenlerden birisidir. Devlet, ordu, işletme, okul, hastane ve her tür takımımızın etkili ve verimli olmalarında, takım üyelerinin kültürel niteliklerinin bilinmesinde büyük yarar vardır.

Verimlilik, niteliğini düşürmeden, bir birim ürünü en ucuza mal etmektir. Başka bir deyişle, bir birim çıktıya en az girdi harcamak verimliliktir. Verimlilik, takımın girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiyi anlatır. İşletmelerde verimliliğe, üretim sürecinde kullanılan ilk madde ve malzeme, işgücü, arazi, bina, makine, donatım ve enerji gibi kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığını belirleyen bir gösterge olarak bakılmaktadır.

Verimlilik kavramı ilk defa 1494-1555 yılları arasında kullanılmış,1694- 1774 yılları arasında verimli verimsiz emek kavramı ortaya atılmıştır. Klasik iktisatçılarla şekillenmiştir. Fakat verimlilik kavramı uzun süre sadece maddeci ve teorik bir görüşe dayanmıştır. Daha sonraları emek kavramı; üretimi tayin eden temel bir faktör olarak, verimliliğin de temel faktörü olarak kabul edilmiştir. Yönetim kuramcıları açısından ise, önceleri sadece takımın formel yapısı üzerinde kalınırken, daha sonraları sosyal ve psikolojik yaklaşımlar önem kazanarak insan, yani emek üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde verimlilik ile işgücü verimliliği kavramı, genelde eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.

Takımların başarıya ulaşmalarında verimlilik son derece önemlidir. Takımları verimli kılan da, takım üyelerinin verimli olması ve başarılarıdır. Güçlü ve etkin bir

takım kültürünün varlığı iş görenlerin ve dolayısıyla takımların verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Takım kültürünün varlığı ve bu kültürün takımın amaçları doğrultusunda etkin kullanılması, iş görenlerin birbirine, takıma ve takımın amaçlarına bağlılığını pekiştirecektir. Bu durum, onların Verimliliğini olumlu etkileyecektir. Takımda var olan değer ve tutumlara sıkı sıkıya bağlanmak beraberinde verimliliği getirecektir.

Takımlarda verimliliği sağlamanın en temel yolu, takımda emek ve insan kaynağına gereken önemi vermekten geçer. Dolayısıyla yöneticiler takımlarının verimliliğini artırmak istiyorlarsa mutlaka çalışanların kültürel motiflerine önem vermelidirler. Çalışanların paylaştıkları kültürel motifler ile takımın amaçları arasında bir çatışma meydana gelmemesi için bu ön koşuldur. Zaten etkili bir kültüre sahip takımlarda, çalışanları yönlendiren yazılı belgelere ve kitapçıklara gerek kalmayacak, çalışanları takımsal kültür yönlendirecektir. Kültür sayesinde çalışanlar yaptıkları işi anlamaya başlayacaklar, böylece amaçlar doğrultusunda kendilerini motive edeceklerdir. Bu da verimliliği artıracaktır.

Etkinliği ve verimliliği sağlamanın bir diğer yöntemi de değişen dünyaya paralel olarak takımların da değişmesidir. Değişen takımlar, beraberinde takım kültürü ile yeni durumun çatışmasını doğurabilir. Bunun önüne geçilebilmesi için, takım kültürünün de kendini yenilemesi gerekir. Fakat burada önemli olan değişimin sancısız olabilmesi için takım üyelerine verimlilik fikrinin aşılmasıdır. Böylece kültürel değişimde, verimlilik artışının sağlanabilmesi için, verimlilik temel bir değer olarak algılanmış olur. Takım kültürünün unsurlarından birisinin de paylaşılan değerler olduğu düşünülürse, verimlilik de bütün üyelerin paylaştığı ve inandığı bir kavram olacaktır. Kısaca, verimlilik kültürü sağlanmış olur. Bunun yanında, takım üyelerinin yetenekleri ile faaliyette buldukları iş kolu arasındaki uyumu; üyelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken içinde buldukları takımın çalışma şartları ve çalışma sürelerini; takım üyelerinin işten sağladığı doyumunu; takımın yapısı ve takım sistemini; üyelere faaliyetleri karşılığında ödenen ücret ve tatmin etme düzeyini; üyelerin işleri ile ilgili yeterli eğitimi alıp almamalarını ve nihayetinde takım üyelerinin paylaştıkları bir takım değerler, tutumlar, inançlar, hikayeler, kahramanlar,

semboller vb. unsurlar neticesinde oluşan takım kültürünü iş gücü verimliliğini etkileyen unsurlar olarak belirtmişlerdir.

Son olarak da, takım kültürünün verimliliği etkilediğini ortaya koymuşlardır. Verimliliğin sağlanmasında çalışanların ve takımın sahip olduğu kültürel motiflerin son derece önemli olduğunu, içinde buldukları takımlarda da verimliliğin artık herkesin inandığı, kültürel bir değer haline geldiğini belirtmiş ve başarılarında bunun önemini göstermişlerdir. Netice itibariyle verimlilik kültürünün oluşturulmasının önemini belirtmişlerdir.

Değişen ve gelişen rekabet koşullarında, takımlar başarılı olmak istiyorlarsa mutlaka verimlilik kavramına gereken önemi göstermeli ve verimliliği sağlamak için bütün faktörleri kullanmalıdırlar. Eğer bunu sağlayamazlarsa rekabet koşullarında olumsuz faktörlerle karşı karşıya kalabilirler. Elbette verimliliğin sağlanmasında da bütün faktörlere önem gösterdikleri gibi çalışanlara da önem göstermeli, takım kültürüne gereken önemi vermelidirler. Aksi takdirde verimlilik kültürünü oluşturamayacaklar, böylece verimliliği kültürel bir değer haline dönüştüremeyeceklerdir.

Verimliliği sağlamak için insan faktörüne gereken önemi vermek zannedildiği gibi basit değildir. Öncelikle çalışanların sosyo-kültürel boyutu üzerinde durulmalıdır. Çalışanlar bir takım içerisinde buldukları sürece o takımda birtakım sosyal ilişkilerde bulunacaklar ve netice itibariyle bir kültür meydana getireceklerdir. Eğer takımlar verimliliği artırmak istiyorlarsa, çalışanların sahip olduğu bu takım kültürünü anlamalı ve kültürün bütün unsurlarına gereken önemi vermelidirler.

Takımlar, takım kültürünün unsurlarını oluşturan en alt kademededen en üst kademeye kadar bütün çalışanların paylaştıkları değerleri, inançları, tutumları ve normları, çalışanların birbirlerine karşı kullandıkları deyimleri, şakaları, mecazları, benzetmeleri, sloganları, selamlamaları, argo ifadeleri, kısaca ortak bir dili, çalışanlara öncülük eden liderleri, kahramanları ve bu kahramanları anlatan hikayeleri, efsaneleri ve masalları, önemli gün ve haftalarda yapılan toplantıları ve

törenleri ve bir takım sembolik davranışları mutlaka göz önüne alarak bütün faaliyetlerini bu faktörler çerçevesinde sürdürülmelidirler. Ancak bu şekilde verimlilik sağlanabilir.

Ayrıca verimliliklerini artırabilmek için, insana gereken önemin verilmesi, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyumun sağlanması, çalışanların çalışma şartlarına gereken önemin verilmesi, çalışanların işten sağladıkları doyumun artırılması, çalışanların ücretlerinde meydana gelen değişmeye gereken önemin verilmesi, takım sistemine gereken önemin verilmesi ve etkili bir eğitimin yeterince yerine getirilmesi gerekmektedir.

Takım kültürünün verimliliği etkileyebilmesi için ise; verimliliği etkileyen faktörlerin, çalışanların içinde bulunduğu sosyo-kültürel değerlerle yakından ilişkili olması, değer ve tutumlara sıkı sıkıya bağlanarak; takımların kültürel motiflerine önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca verimliliğin kültürel bir değer haline gelmesi ve verimlilik kültürünün oluşması gerekmektedir. Takım kültürünün çalışanların, grupların ve bütün olarak işletmenin verimliliğine etki etmesi, verimlilik kavramının geçmişten beri çalışanların kültürel değerleri arasında yer alması ve onların kültürlerine sıkı sıkıya bağlı olması, işletmelerin başarılarını etkileyecek ve onların verimli birer işletme olmalarını sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Argıç, M., *İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Türk Demir Döküm A.Ş.'de Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Akalf, Zuhâl, *İşletmelerde Performans ölçüm ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM, Ankara.
- Akay, Zuhâl, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları:473, Ankara, 1982.
- Alalf, Z., *İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları* MPA, Ankara,1992.
- Baltaş, A.,*Ekip Çalışması ve Liderlik*,Remzi Kitapevi,İstanbul ,2005.
- Baltaş, Acar. *Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışmaları ve Liderlik*, Remzi Kitapevi, 5.Basım.
- Baltacıoğlu, İ.,H., *Kendine Dön Kendine Güven*, Kültür Basımevi, İstanbul, 1944.
- Balçık, Bahaettin, *İşletme Yönetimi* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baş, M., Artar, A., *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, MPA, Ankara, 1992.
- Bishop, Sue, *Kişisel Güveni Geliştirmek* Rota Yayınları İstanbul, 1997.
- Cascio, F.W., Shurygailo, S., *E-Leadership and Virtual Teams*, Organizational Dynamics.
- Cüceloğlu, D., *İnsan ve Davranış*, Remzi Kitapevi,17.Basım, İstanbul.

- Çetin, C., Akın, B., Erol, V., *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, Beta Yayın, İstanbul.
- Dengiz ,G. Murat, *Takım Çalışması Teknikleri*, Academyplus Yayın Evi, Ankara, 2000.
- Donnellon, A., *Takım Dili*. (çev. Osman Akınhay). Sistem Yayıncılık, İstanbul.1998.
- Donnellon, A., *Takım Dili: Takım Dinamiğinde Dilin Gücü*, (Çev: Osman Akınhay) Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 1998.
- Erdem, F., *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları:179 Toplum Dizisi:59 Ankara.
- Erdem, F., *Örgütsel Yaşamda Güven Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları:179 Toplum Dizisi:59, Ankara
- Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beşinci Basım, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Yedinci Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001.
- Fran R., *How to Lead Work Teams: Facilitation Skills*, Jossey-Bass Pfeiffer, California, 1991.
- Falay, N., *Planlama– Programlama– Bütçeleme Sistemi ve Türk Bütçe Modeli*, İ.Ü. İktisat Fakültesi, 1979.
- Genç, N., Demiröğen, O., *Yönetim El Kitabı*, Birey Yayıncılık, Erzurum.
- Giblin,L.,*Kendine Güven ve Güç* (çev;İdil Güpgüpoğlu) Sistem Yayıncılık, Ankara,1995, s:105-115

GÜRAK, H., *Verimlilik Artışları ve Eğitimli Yaratıcı İnsan Kaynakları İlişkisi*, Mart Verimlilik Dergisi, 2003.

Hardingham, A., *Takım Çalışması, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri*, (Çev: Aksu ve Onur Cankoçak), Ankara.

Erdost,E., *Yöneticilerin Yetki Devri Konusundaki Tutumları, IV.Ulusal Yönetim veOrganizasyon Kongresi Bildiler Kitabı*, Ortadoğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü, Ankara.

İktisat ,İşletme ve Finans dergisi ,cilt:23,sayı:269 s:110-132 bilgesel yayıncılık, İstanbul.

İbicioğlu, H., *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*. Isparta.

İlhan E., *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayın, İstanbul.

İslamoğlu, G., *Ekip mi, grup mu?*. www.kalder.org (10.02.2009),2001.

İslamoğlu, G., Birsen, M., Börü, D., *Kurum İçinde Güven*, İnkilap Yayınları İstanbul, 2007.

İ.T.O., *Küçük Sanayide Daha Verimli Nasıl Çalışabiliriz*, İstanbul,1985.

John, R., Katzenbach, S., Douglas K., *Takımların Bilgeliği*, Epsilon Yayıncılık, (Çev: Nejat Muallimoğlu), Birinci Basım, İstanbul.

Joseph. T. S., *Ekip Kurma ve Yönetme*, Hayat Yayıncılık, (Çev. Savaş Şenel), İstanbul.

Kılıç, T., *Örgütsel Verimliliğin Geliştirilmesindeki İletişim Yeri ve Önemi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi ,İstanbul,1998.

Kendiroğlu, ., *Takım alışmasında Kişisel ve Kültürel Faktörler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kurt, E., *Kalite Takımlarından Kalite emberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan rnekler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kenneth B., Doanld C., *Yüksek Performanslı Takım Kurma*, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul. 1996.

Kök R., *Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik-Bir Uygulama*, A.. Basımevi, Erzurum, 1991.

Kuruüzüm, O., *Verimliliği Artırmada iş Etüdü Teori ve Uygulamaları*, İT Matbaası, İstanbul, 1992.

Köse, A.H., *Büyüme ve Verimlilik*,MPK, 1992.

Lipnack, J., Stamps, J., *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organization With Technology*, New York, 1997.

Margerison, C., *Team Competencies*, Team Performance Management: An International Journal, Volume7, Number 7/8, 2001.

zkalp, E., *Takım alışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği*, Anadolu . İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,, c.13., sayı 1-2.

zdamar, K., *Paket Programlar İstatistiksel Veri Analizi MİNİTAP,SPSS,SYTTAT*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,1997, s.35-78

- Özer, H., *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*, T.C. Sayıştay 135 Kurulus Yıldönümü Yayınları, Ankara.
- Özenli, S., *İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi*.
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi,2006.
- Öztürk, G., *Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler*, Human Resources Management, Eylül-Ekim,1999.
- Poussard, M., J., *İş Yaşamında Güvenli Davranış*, Morpa Yayınları, İstanbul.
- Pazarcık, O., Soygun, G., *Kamu Bürokrasisinde Organizasyon Sorunları, Verimlilik ve Etkenlik*, MPM Yayınları: 322, Ankara.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M., *Sosyal Bilimlerde SPSS ve Veri Analizi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- Şencan, H., *Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 24:2,1995
- Şimşek M., Akgemci T., Çelik A., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara,1998.
- Sarıkir, F., *Takım Liderliği Ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkileri*
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi .Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2002.
- Şimşek, M. Ş., *Yönetim ve Organizasyon*, Güney Ofset, Yedinci Basım, Konya,2002.
- Tavşancıl, E., *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Nobel Yayınları,İstanbul,2008.

- Timur, H., *İş Ölçümü İş Planlaması ve Verimlilik*, Siyasal Kitabevi, İstanbul , 2005
- Thomson, B., L., *Performans Geliştirme*, (Çev: Vedat G. Diker), Hayat Yayıncılık, İstanbul,1998.
- Türkmen, İ., *Yönetmel Yetki ve Zaman Açısından Yönetimde Verimlilik*, MPM Yayınları : 519, Ankara.
- Uçman, B., *Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu Motivasyon ve Kaygı Düzeyine Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi. SBE,2006.
- Usta, P., *Verimlilik, Verimlilik Artırıcı Tekniklerin Daha Yaygın Kullanılması İçin alınması Gereken Tedbirler*, Ankara 1.Verimlilik Kongresi Bildiriler MPM Yayınları No 454: 678, Ankara,1991.
- Uzay, N., *Verimlilik ve Büyüme*, Nobel Yayın Dağıtım,2005.
- Weiss, D., *Başarılı Ekip Oluşturma*, (Çev. E. Tuksan, İstanbul),1993.
- Yazıcıoğlu, Y. *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayınları,Ankara, 2004.
- Yavuz, K., *Günümüzde Güven Problemi ve Din*, 2003.
- Yapar, A., *Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.2009
- Yılmaz, H., *İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları*, Standart Dergisi, Haziran,1999.

Yıldız, M. *Destekleyici Liderliğin Takım Çalışmasının Etkinliği İle İlişkisinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi, 2007.

Yılmaz, C., Kabadayı, E. T., *Dağıtım Kanallarında Bayilerin üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Yıl: 8, Cilt: 5, Sayı: 17, İstanbul, 2002.

EK-1 ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Yetkili,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında “*Takım Üyelerinin Güven Duygusu ve Verimlilikleri Arasında İlişkiler*” adlı araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Şahsınız, firmanız ve diğer katılımcı firma bilgileri kesinlikle gizli tutulup, çalışma sonuçları genel ortalama şeklinde değerlendirilecektir. Çalışma sonuçları arzu eden firmalara e-mail ile bildirilecektir.

Uygulamanın kapsadığı soruların cevaplanması, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın önemli bir kısmını alacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilimsel çalışmamıza katkılarınız için teşekkürlerimizi sunarız.

Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU ©

Reşat Haydar YILMAZ

ÖRGÜTSEL GÜVEN ve VERİMLİLİK

SIRA NO	SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
		1	2	3	4	5	
1	YÖNETİCİNİN İŞİYLE İLGİLİ ÜZERİNDE İYİ DÜŞÜNÜLMÜŞ KARARLAR ALACAGINA OLAN GÜVENİM TAMDIR						
2	YÖNETİCİNİN GÖREVİNDEN AYRILMAYACAĞINA GÜVENİM TAMDIR.						
3	YÖNETİCİNİN İŞİNİ MAKUL BİR BİÇİMDE YAPTIĞINA OLAN GÜVENİM TAMDIR						

4	YÖNETİCİMİN HERHANGİ BİR KONUDA SÖYLEYİMLERİNİN DOĞRULUĞUNA OLAN GÜVENİM TAMDIR						
5	YÖNETİCİMİN İŞİNİ BAŞKA SORUNLARA YOL AÇMADAN YAPABİLECEĞİNE GÜVENİM TAMDIR						
6	YÖNETİCİMİN İŞİ SIRASINDA YAPTIKLARINI DİKKATLİCE DÜŞÜNECEĞİNE GÜVENİM TAMDIR						
ÖRGÜTE GÜVEN							
1	BU İŞYERİNİN BANA ADİL DAVRANACAĞINA GÜVENİM TAMDIR						
2	BU İŞYERİNDEKİ YÖNETİCİLER VE ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ GÜVENLİK DÜZEYİ ÇOK YÜKSEKTİR						
3	BİRLİKTE ÇALIŞTIĞIM İNSANLAR ARASINDAKİ GÜVEN DÜZEYİ ÇOK YÜKSEKTİR						
4	BU İŞ YERİNDEKİ BİRBİRİMİZE GÜVENME DÜZEYİ ÇOK YÜKSEKTİR						
ÖRGÜTTE VERİMLİLİK							
1	YAPTIĞIM GÖREVIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİME VE SAHİP OLDUĞUM BİLGİ BİRİKİMİNE UYGUN OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYORUM.						
2	ÇALIŞANLARIN İŞE UYGUNLUK DÜZEYLERİ İŞLETME İÇİ VERİMLİLİĞİ ETKİLER						
3	ÇALIŞANLARIN MESLEKİ BİLGİYE SAHİPLİK DÜZEYİ İŞLETME İÇİ VERİMLİLİĞİ ETKİLER						
4	ÇALIŞANLARIN BİRBİRİNİ GÖZETMELERİ İŞLETME İÇİ VERİMLİLİĞİ ETKİLER.						
5	İŞLETME VE ÇALIŞANLARIN KENDİLERİNİ YENİLEME DURUMLARI İŞLETME İÇİ VERİMLİLİĞİ ETKİLER.						
6	BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VERİMLİLİĞİ OLUMLU YONDE ETKİLER.						
7	ÇALIŞANLARIN DENEYİM SAHİBİ OLMA DÜZEYLERİ İŞLETME İÇİ VERİMLİLİĞİ ETKİLER.						
8	İŞLETMELERDEKİ EKİP ÇALIŞMALARI İŞ VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN OLUMLU SONUÇLAR DOĞURUYOR.						

VERİMLİLİK		Çok Düşük	Düşük	Vasa t	Yüksek	Çok Yüksek
1	Çalıştığınız bölümün verimliliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
2	Bireysel verimliliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz					
YAŞINIZ :						
CİNSİYET : a)ERKEK b)BAYAN						
MEDENİ DURUMU : a)EVLİ b)BEKAR c)DİĞER						
EĞİTİM DURUMU : a)LİSE b)ÖNLİSANS c)ÜNİVERSİTE d)LİSANSÜSTÜ/DOKTORA						
GELİR DURUMU : a)1200 altı b)1201-1500 c)1501-1800 d)1801 üstü						
GÖREVİNİZ :						
MESLEKTEKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ :						

ÖZGEÇMİŞ

Reşat Haydar Yılmaz 1982 yılında Kırıkkale’de doğdu. İlkokulu, ortaokulu Kırıkkale’de okudu. 2000 yılında Kırıkkale Anadolu Öğretmen Lisesinden mezun oldu. 2001 yılında Ankara’da bulunan Muhabere Elektronik Bilgi Sistemleri Askeri Okulundan mezun olup, İstanbul Kuleli Askeri Lisesine atandı. Askeri personel olarak görev yapan Yılmaz 2007 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünü bitirdi. 2009 yılı atamalarında ise Mardin Muhabere Bölüğünde Foto-Film Kısım Komutanı olarak halen görev yapmaktadır.

Aday: Reşat Haydar YILMAZ