

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

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

A RESEARCH TO DETERMINE FACTORS RELATED TO TEAM WORK AND THEIR
IMPACT ON TEAM PERFORMANCE

Yard.Doç.Dr Derya ERGUN ÖZLER
Dumlupınar Üniversitesi
Türkiye

Öğr.Gör. Emrah KOPARAN
Ondokuzmayıs Üniversitesi
Türkiye

ÖZET

Günümüz işletmeleri, dünyada hızla değişen ortama, rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek amacıyla değişimleri yakından takip etmekte ve meydana gelen bu değişimlere kendilerini adapte etmeye çalışmaktadırlar. Bu değişimlerin büyük çoğunluğu önemli ve gözardı edilemez niteliktedir. Takım çalışması uygulamaları bu değişimler içerisinde en çok dikkati çekenlerden birisidir. Bugün neredeyse bütün işletmelerin misyon ifadelerinde yoğun bir şekilde takım ve takım çalışması kavramlarının yer alması da bu kavrama verilen önemin bir ifadesidir. Son yıllarda takım çalışmasını uygulayan örgütlerin sayısında hızlı bir artış görülmektedir. Ülkemiz için ise takım ve takım çalışması uygulamaları çok yeni kavramlar olup, bu konuda yapılan araştırmalar dünya ile kıyaslandığında oldukça sınırlı kalmaktadır. Takım çalışması uygulamalarından yararlanan işletmelerin temel amaçlarından birisi de takımın yüksek performans göstermesidir. Takımın performansına etki eden takım çalışması ile ilgili birçok faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada; takım çalışması ile takım performansı arasındaki ilişki, takım çalışmasına ilişkin motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörleri ele alınarak araştırılmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

Today's businesses are obliged to monitor and adapt themselves to the fast-evolving business environment not only to coordinate themselves with fierce competition and but also to survive. A clear majority of the changes are very important and cannot be disregarded. Teamwork is a striking organisational response to the change and it still deserves a great deal of attention from academics and practitioners. The fact that teamwork is one of the most stated words in company reports and mission statements is a clear indication of the importance attached to the concept. In recent years, the number of organizations introduced teamwork to their managerial and operational procedures has increased. Yet, the research done in the universe of Turkish businesses is not satisfactory when compared to the many countries of the world. This study is an attempt to contribute to the aim of narrowing this literature gap as well as to investigate the relation between teamwork and team performance with an emphasis on the factors such as motivation, communication, leadership, harmony and heterogeneity as the traits of teamwork.

GİRİŞ

İşletmelerde yönetimin odaklandığı temel kriterler verimlilik ve etkinliktir. İnsana ve teknolojiye yapılan yatırımların temel amacı verimlilik ve etkinliği sağlayarak performansı yükseltmektir. Performansın yükseltilebilmesi ise büyük ölçüde yetenekli ve bilgili insanların birlikte ve uyumlu bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Günümüz dünyasında personelin performansını artırmak işletmelerin performansını artırmakla eşdeğer görülmektedir. Çalışanların performansını artırmak için kullanılan ve son yıllarda gelişen en çekici uygulamalardan birisi de hiç kuşkusuz takım çalışması uygulamalarıdır.

Günümüzde çalışanlarından daha verimli sonuçları almak için insan kaynakları üzerinde yoğunlaşan işletmeler, bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli olmadığını düşünmeye başlamışlardır. Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok sayıda işletme, takım çalışmasının daha yüksek verimlilik sağladığını, emek maliyetini düşürdüğünü, personelin performansını, işletmeye olan sadakatini ve motivasyonunu artırdığını kabul etmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamaları için, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilecekleri ve çalışanlar arasında sinerjik bir etki yaratabilecekleri takım çalışmalarına yönelmeleri gerekmektedir.

Takım çalışmasında bireylerin birlikte çalışmaları sonucu sinerjik bir etkinin varlığı, dolayısıyla takım çalışmasının etkinliği birçok faktöre bağlı bulunmaktadır. Motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik bu faktörlerin başında gelmektedir. Bu faktörleri birbirlerinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Her biri doğrudan ya da dolaylı olarak birbirlerini etkilemekte ve bir bütün olarak takımın performansına yansımaktadır.

1. TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI

1990'lı yılların başından itibaren ekonomik ve sosyal çevrenin uğradığı değişim, işletmelerin yapısında ve yönetim stratejilerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler içerisinde yer alan takım çalışması uygulamaları işletmelerin temel gereksinimleri arasında yer almaya başlamıştır. Bugün başarılı olan birçok işletme söz birliği etmişçesine, rekabet üstünlüğünü sağlamak için takım çalışması uygulamalarının gerekliliği üzerinde vurgu yapmaktadır. Tüm bu gelişmeler, takımların uygulamada hızla yaygınlaşmasına ve yönetim tarafından desteklenmesi kaçınılmaz bir felsefe ve uygulama olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1.1. TAKIM KAVRAMI VE TAKIMLARIN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Literatürde takım kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım ortaya atılmıştır. Bu tanımlar arasında çok sayıda benzerliğin ve bazı küçük farklılıkların olduğu görülmektedir. Sadece uygulamada değil teoride de farklı takım türleri ve tanımları ortaya çıkmıştır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda kısaca yer verilmiştir.

Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur (STRAUB, 2002:9). Takım, farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğudur (DONNOLLEN, 1998:20). Bir başka tanıma göre ise takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Takım tanımında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişilerin birbirine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesidir. Üçüncüsü ise, takımı oluşturan kişilerin belli bir amacı gerçekleştirme üzere çalışmalarınıdır (EREN, 2000:443).

Bir takımın gücü; güç kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak amacıyla sinerjik bir biçimde bir arada çalışabilen bir gruptan kaynaklanmaktadır. Sinerjik biçimde bir arada çalışan oldukça güçlü bir takım, takımdaki herhangi bir kişinin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla içindeki bireysel özellikleri bir araya getirir. Sinerjinin ortaya çıkabilmesi için iki ön koşulun gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bunlar istek ve beceridir (HOOPEES,2000:12). Takım içerisinde yer alan bireylerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve birlikte çalışma konusunda istekli davranması gerekmektedir. Bir takıma üye olma yüksek düzeyde kişisel doyumunu sağlamakta, örgütün takıma ve üyelerine değer vermesi ise bu doyumunu en üst düzeye ulaştırmaktadır. Kişisel doyumun tam anlamıyla yaşanması ise personelin iş tatminini ve performansını artırmaktadır. Takımların yüksek performans göstermesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler işletmelerin büyüklüğü, üyelerin durumu, organizasyon yapısı, işin özelliği, yönetimin felsefesi ve çevre faktörleri gibi durumlara bağlı olarak değişebilir.

Başarılı bir takım çalışmasının sağlanması için takımların sahip olması gereken temel özellikler aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır (KURT, 2001:12) :

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

* **Doğru Üyelerden Oluşma:** Takım amaçlarına uygun doğru yetenek ve beceriye sahip takım üyelerine sahip olunması takımın başarısını büyük ölçüde artırmaktadır.

* **Konu Üzerinde Çalışacak Yeterli Zamana Sahip Olma:** Önemli olan takımın bir soruna en kısa sürede çözüm bulması değil, uzun sürede de olsa doğru çözümü bulmasıdır.

* **Yönetimin Katılımı:** Yönetimin takım çalışmasına katılması yani üyeler tarafından yönetimin desteğinin hissedilmesi takım çalışmasının başarısı için son derece önemlidir.

* **Etkili Bir İletişim :** Takım kendi içinde, yönetimle ve diğer birimlerle karşılıklı etkili bir iletişim içerisinde olmalıdır.

* **Yüksek Derecede Bilgi Sahibi Olma:** Takım problem çözme yöntemleri konusunda eğitilmiş ve kaynaklara ulaşma ve toplama konusunda becerikli olmalıdır.

Başarılı bir takımında yer alan üyelerin yukarıda kısaca özetlenen temel özelliklere sahip olması beklenir. Bu tür özelliklere sahip olan üyelerden oluşan takımların amaçlarına daha kolay ulaşacağı ve daha yüksek performans göstereceği düşünülmektedir.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışında bir mücadele ya takım olarak kazanılmakta ya da bireyler olarak kaybedilmektedir. Bir takımın gücü ve kalitesi zor zamanlarda birbirine verdiği destekle anlaşılmaktadır. Zor durumlarda birbirini suçlayan insanların daha sonra birlikte yaşama ve çalışma şansı azalmaktadır (BALTAŞ, 2003:38). Başarılı takımlarda takım üyelerinin birbirine son derece bağlı olduğu görülmektedir. Takımın hemen her üyesi, takımın amacına ulaşması için gerekli olan bilgiye, becerilere ve deneyimlere sahip olmaya ve takıma katkıda bulunmaya yatkın ve isteklidir

1.2. TAKIM ÇALIŞMASININ AMACI VE ÖNEMİ

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

Değişen iş dünyasındaki gelişmeler, takım çalışmasını çok daha önemli hale getirmiştir. Mal ve hizmet piyasasındaki globalleşme, yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve aynı ölçüde hızla yayılması, başta ABD’de olmak üzere işgücünün demografik karakteristiklerindeki değişme, gelişmekte olan ülkelerdeki daha ucuz iş gücünün varlığı ve dünya genelinde gelişen tüketici talebi, işletmelerin yaşaması için iş yapma biçimlerini değiştirmiştir (ÇETİN, 2001:279). Günümüze kadar, geleneksel tepe yönetimi odaklı klasik örgüt modelleri olarak; formalleşmiş ve bölümlere ayrılmış örgüt anlayışları uygulanmıştır. Bu anlayış günümüzde yerini, dış çevreye duyarlı ve yüksek performanslı yapılanmalar olarak; yatay örgüt, şebeke örgüt, matriks örgüt gibi takım çalışması uygulamalarına ve farklılıkların yönetiminden değer elde etmeye dayalı örgüt yaklaşımlarına bırakmaktadır. İşletmelerin yüksek katma değerli temel ürünlerin sunumuna yönelmeleri, stratejik işbirlikleri oluşturmaları ve süreç teknolojilerinin etkinliğini artırmaya dönük çalışmalar yapması takım yaklaşımına ilişkin beklentileri güçlendirmektedir (YILMAZ, 1999:53).

Takım çalışmasında vizyon paylaşımı çok önemsenmektedir. Takım üyeleri tarafından ortaklaşa belirlenen ve paylaşılan bir vizyon; karşılıklı dayanışma ve bilgi alışverişinin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu da çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmaktadır. Günümüzde, çalışanların en büyük beklentilerinden birisi de işlerinde mutlu olmalarıdır (BLANCHARD VE CAREV, 1996:22-23).

Takımlara dört açıdan gereksinim duyulur. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (KATZENBACH VE DİĞERLERİ, 1998:23) :

* 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 değişen

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

olaylar ve taleplere karşı duyarlı yani esnek oldukları için yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler.

* Takımlar, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadır.

* Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını artırmaktadır.

Örgütlerde takım çalışmasının tercih edilmesinin temel amacı; işletme stratejileri doğrultusunda yüksek performans sağlamaktır. Ancak bugüne kadar gerçekleştirilen birçok araştırma sonucunda takım çalışmasının başarıyla uygulanmasının kolay olmadığı, birçok hataların yapıldığı veya takım çalışmasıyla beraber ortaya çıkan sinerjik güçten yeterince faydalanılmadığı görülmüştür. Takım çalışmasından etkin bir şekilde faydalanmayı başarabilen işletmelerde görülen sonuçlardan bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (YEDİEVİLİ VE ERSEN, 1997:29-30) :

- * Teknolojinin yakından takip edilmesi,
- * Yeniliklerde artış görülmesi,
- * Kalitenin ve üretimin artması,
- * Maliyet oranlarının düşmesi,
- * Karar alma sürecinin hızlanması,
- * Çalışanların daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışmasının sağlanması,
- * Verimlilik ve motivasyonun artarak işgücü devir hızının ve işe devamsızlık oranlarının düşmesi v.b.

Esnek yapıları ile daha üretken bir süreç olan takımlar, işletmelerde performansın ana unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinde insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşmalarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için takım çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

2. TAKIM PERFORMANSINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

Günümüzde işletmelerin büyük bir çoğunluğu takım çalışmaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bugün birçok eğitim ve danışmanlık şirketi takım çalışması konusunda eğitim vermektedir. İşletmelerin takım çalışmasına bu denli önem vermelerinin temel nedenlerinden birisi, takım çalışmasının personel performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunun düşünülmesidir. Başarılı bir takım çalışması uygulamasıyla çalışanların performansı ve buna bağlı olarak da işletmenin genel başarı düzeyi artabilmektedir.

2.1. TAKIM PERFORMANSI KAVRAMI

Bilimsel yönetim ilkelerine göre işlerin küçük parçalara ayrılarak her görevin bir kişi tarafından sürekli olarak yapılmasının etkinliği ve verimliliği arttırdığı savunulmaktadır (IVANCEVİCH, 1986:397). İşletmeler birbirine bağlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal örgütlerdir. Bu nedenle işletmelerde faaliyetleri yerine getirmekle görevli personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması büyük önem

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

taşımaktadır. Çünkü herhangi bir personelin başarısızlığı ya da olumsuz bir davranışı, hem müşteriler hem de işletmeler için olumsuz sonuçların doğmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle işletmelerde etkili takımların oluşturulması, çalıştırılması ve takım performansının artırılması gerekmektedir (MAVIŞ,1985:20).

Çok yönlü yeteneklerin, deneyimlerin ve kararların gerçek zaman bileşimini gerektiren durumlarda bir takım, kaçınılmaz olarak belirli iş rolleri ve sorumlulukları çerçevesinde biraraya gelerek hareket eden bireyler topluluğundan daha iyi sonuç elde etmektedir. Takımların daha büyük, daha esnek ve net performans hedefleri olmayan gruplardan daha verimli oldukları görülmektedir. Başarılı bir takımın üyeleri kendilerini somut performans sonuçlarına adanmışlardır. Takım ve performans, birbirlerinden ayrılmaz iki kavramdır (KATZENBACH VE DİĞERLERİ, 1998:22). Takımlar; özellikle performansın çok yönlü becerileri, karar vermeyi ve deneyimleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş örgütsel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilemektedirler (KATZENBACH VE DİĞERLERİ, 1998:117).

Takım çalışmasında en önemli noktalardan biri, koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak personelin bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermelerini sağlamak ve genel performans düzeyini artırmaktır. Bu nedenle takım çalışmasında takımın gösterdiği performans, bireylerin gösterdikleri performanstan daha üstündür (ÖZKALP, 1997:431).

Organizasyon içerisinde takımların kullanılma amacı, sahip oldukları süreçler üzerinde yarattıkları katma değeri artırarak örgütsel verimliliği ve performansı yükseltmek olarak ifade edilmektedir. Bu yüksek performansın nedenlerinden bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (TAŞÇI VE DİĞERLERİ, 1998:422-423):

* İşe yakın olan kişi, o işin nasıl iyileştirileceğini ve gerekli performansın nasıl sağlanacağını en iyi bilen kişidir.

* Takım içerisinde çalışanlar yaptıkları işe kendi işleri gibi sahip çıktıklarından örgütsel verimlilik artacaktır.

* Takım halinde aynı değerler üzerinde çalışıldığından takım içerisinde çalışanlar işin bütününe görebilmektedir.

* Takım içerisinde kararlar ortak alındığından çalışanların takıma ve örgüte olan güveni artmaktadır.

* Ortak amaç ve hedef takımın birbirine olan bağlılığını artırarak motivasyonu ve benimsenmeyi yükseltmektedir.

Farklı bilgi ve becerilerdeki insanların, takımın ortak hedeflerine ve değerlerine olan inançları sinerjiyi ortaya çıkarmaktadır. Bir takımın performansı dendiğinde, o takımdaki bireylerin teker teker performanslarından değil, genel olarak takımın performansından söz edilmektedir. Günümüz işletmeleri yeni bir örgütlenme şekli olan takım çalışmasını, ayrı ayrı bireylerin gerçekleştirebileceğinden daha yüksek performans sağlaması amacıyla tercih etmişlerdir. Hedef, yüksek performans ve sinerjik bir güç oluşturmaktır (STRAUB, 2002:123). Ancak bu durum takım üyelerinin bireysel performanslarının gözardı edilmesi

anlamına gelmemelidir, çünkü takım içerisindeki bireyler takımdaki bireysel katkılarıyla da tanınmak istemektedirler. Bireysel performans ölçümleri, bireysel katkılarıyla takıma yeterli destek sağlamayan çalışanların performanslarının geliştirilmesi ve takıma çok önemli bireysel katkıda bulunanların ödüllendirilmesi için gereksinim duyulan bilgileri sağlayacaktır.

2.2.TAKIM PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ

Takım çalışması örgütte daha güçlü bir enerji ve sinerji etkisi elde edilmesi, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Tüm bu ve diğer nedenlerden dolayı takım çalışmasının örgütsel performans üzerinde pozitif etkilerinin olacağından söz edilebilmektedir (AKTAN, 2005:1). Takım çalışmasını destekleyen yönetsel sistemlerin en önemli alt sistemlerinden birisi de takım performansının ölçümüdür (KILINÇ VE AKKAVUK, 2001:104). Takım performansının ölçülmesinde etkinlik, karlılık, kalite ve çalışma yaşamının kalitesi kritik önem taşıyan boyutlardır. İşletmelerde takımların performansı ölçülürken bu kriterlerin göz önünde bulundurulması esastır (SINK,1995:48).

Örgütlerde sadece bireysel performans ölçüldüğünde bu durum, takım ruhunu yok etmekte ve çalışanların takım çalışması konusunda istekli olmasını engellemektedir. Bunun ortadan kaldırılması için hem takım içerisindeki her bir bireyin performansının hem de takımın bir bütün olarak performansının değerlendirilmesi ve takım ile bireyin performans hedeflerinin örgütsel hedeflerle birleştirilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme, çalışma takımlarında genellikle geleneksel performans değerlendirme metotlarıyla yapılmakta ve yönetici tarafından değerlendirilen personelin bireysel iş performansının ölçülmesine dayanmaktadır. Takım performansını ölçerken birey, takım ve örgüt hedeflerinin açıkça ortaya konması, bütünsel anlamda örgütü doğru yöne yönlendirecek performans standartlarının belirlenmesi ve mevcut durumla karşılaştırılarak örgüt üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Bunun belirlenmesinde sistematik bir süreç kullanılmadıkça elde edilen sonuçlar yarardan çok zarar getirecektir. Bu amaçla takımın ve bireyin performansına aynı anda odaklanmayı başaran takım bazlı performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Takım performansını ölçecek bu sistem iki temel unsurdan oluşmaktadır; birey performansı ve takım performansı. Bu iki kavram karşılıklı etkileşimli olarak çalışmakta ve sonuçta örgütün performansını doğrudan etkilemektedir (PAKDİL, 2005:4).

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

Takımların performans değerlemesi aşağıdaki noktaları içermelidir (ZİGON, 1999:38-39):

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

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

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

3. TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Takımların performansına etki eden çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında yer alan etkili liderlik, takım içindeki iletişim ve takım arasındaki uyumun takımların performansını doğrudan etkilediği düşünülmektedir (BRADLEY VE HEBERT, 1997:357). Son yıllarda yapılan çalışmalarda bu üç faktöre heterojenlik ve motivasyon kavramlarının da eklendiği görülmektedir.

3.1. MOTİVASYON

Günümüzün yoğun ve acımasız rekabet ortamında örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmeleri için kaynaklarını en etkili şekilde kullanmaları gerekmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları kaynaklar arasında insan unsuru en fazla dikkati çekenlerden birisidir. İşletmelerin sahip olduğu en önemli zenginlik kaynağı insandır. Bu nedenle örgütsel yaşamda belki de en büyük çaba, insan unsurunun etkinliğini sağlamak içindir. İnsan unsurunun etkinliği artırıldığında, hem bu kaynaktan daha iyi yararlanılmakta , hem de insan diğer kaynakların kullanımını da gerçekleştirdiği için, bu kaynaklardan da etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak mümkün olmaktadır.

İşletmeler, insanlara diğer varlıkların mülkiyetine sahip oldukları gibi sahip olamazlar. İşletmeler ancak insanların sahip olduğu bilgi ve tecrübeden yararlanabilirler. Bunun başarılması, insanı iyi tanımak ve beklentilerini iyi bir şekilde tespit etmekle mümkün olabilir (LANK,1997:406).

İşletmelerin en önemli sermaye unsurlarından birisi olarak ifade edilen insan unsurunun etkinliğini ve performansını artırabilmek için; personelin zihinsel ve bedensel yeteneklerinin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, gereksinimlerinin belirlenmesi ve personelin çalışmaya isteklendirilmesi gerekmektedir. Bu da motivasyon olgusunu ön plana çıkarmaktadır.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranmaları (KOÇEL, 1998:434) ; insanları belli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümü (YALÇIN, 1998:203) ya da personeli işletme amaçlarına yaklaşıtııcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar olarak tanımlanmaktadır (SABUNCUOĞLU VE TÜZ, 1998:95). Başka bir ifadeyle motivasyon personeli çalışmaya isteklendirme ve onları örgütte verimli çalıştııkları taktirde kişisel gereksinmelerini en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (YÜKSEL, 2004:130).

İşletmelerin başarılı olması büyük ölçüde örgüt içerisinde çalışan personelin yüksek performansla çalışmasına bağlıdır. Personelin performansı ise; onların gereksinimlerinin, beklentilerinin ve isteklerinin yerine getirilmesi ve doğru şekilde yönlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. İşletmelerde takım temelli bir örgüt modelinin uygulanması, motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Takımların etkinliğinden söz edebilmek için, takımların hedeflerini gerçekleştirme azim ve kararlılığına ne ölçüde inandıklarının ve buna ulaşmak için ne düzeyde motive olduklarının belirlenmesi gerekmektedir.

Takım motivasyonunun sağlanması, takıma ve üyelere aşağıdaki yararları sağlamaktadır (KATE, 1996:60):

- * Faaliyetler belirlenmiş zaman ve standartlara uygun şekilde yapılmaktadır.
- * İnsanlar iş yaparken zevk almakta, kendilerine değer verildiğini düşünmektedirler.
- * İnsanlar, sevdikleri işi yaptıkları için daha çok çalışmaktadırlar.
- * Çalışanların moral durumu yüksek olmakta ve uygun iş ortamı sağlanmaktadır.

İşletmede çalışanların kendini iyi hissedebilmesi ve yüksek motivasyonla çalışabilmesi için; örgüt içindekilerle iyi ilişkiler geliştirmesi, diğer çalışanlarla karşılıklı güveni sağlaması, yeni bir şeyler öğrenmesi ve bildiklerini başkalarıyla paylaşabilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesinin bir yolu da takım çalışmasıdır.

Kişilik yapıları ne olursa olsun insanları motive eden üç ortak faktörün olduğu belirlenmiştir. Bunlar başarılı olma isteği, bağlılık duygusu ve başkalarını etkileyebilme beklentisidir (WOODRUFF,2000:9). İyi bir takım çalışması; takım üyelerinin başarısını, üyelerin birbiriyle uyumlu çalışmasını, üyelerin birbirine bağlı olmasını ve bir arada çalışarak başkalarını etkileyebilme beklentisini gerçekleştirmeleri üzerinde son derece etkilidir.

Takım motivasyonunu etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (TÜTER, 2005:1):

- * Takımların en önemli özelliği bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda, aynı hedefe yönelik olarak çalışacak şekilde bir araya getirmesidir. Amaç ve hedefin çalışanın kişisel ilgi, istek ve gereksinimleriyle uyumlu olması uzun vadeli motivasyonu sağlamanın önemli yollarından birisidir.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

* Çalışmanın zorluk derecesi ile takım üyelerinin yetkinlikleri arasındaki paralellik de takım motivasyonunu etkileyen önemli faktörler arasındadır. Gerçekleştirilmek istenen iş aşırı zor ya da fazla basitse, takım motivasyonunun düşmesi beklenebilir.

* Çalışanlara uygun düzeyde sorumluluk verilmesi kadar bu sorumluluğu yerine getirecek gerekli yetkinin verilmesi de önemlidir. Sorumluluklarına uygun yetki sahibi olan takımlar, motivasyonu daha uzun zaman sürdürebilmektedirler.

* Takım üyeleri arasındaki güven, açıklık ve dürüstlük, çalışma ortamında karşılıklı anlayış ve uzlaşmanın gelişmesini kolaylaştırır. İlişkilerinde başarılı, birbirleriyle ve diğer takımlarla uyumlu ve işbirliğini temel alan bir ortam, takımın etkin çalışmasını sağlarken motivasyonunu da yüksek tutar.

* Başarılı takımlarda çalışanlar, birbirlerine saygıdan öte, olumlu duygular ve sevgi beslemekte, ilişki kurmak ve geliştirmek için çaba harcamaktadırlar. Takım içerisinde severek birlikte çalışmak, birçok insan için başlı başına bir motivasyon kaynağı bile olabilir.

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

Motivasyon ile beraber üyelerarası ilişkilerde gelişmektedir. Olumlu yönde motive olan bireylerin yer aldığı takımlarda çatışma ve gerginlik daha az, örgüte ve işe olan bağlılık daha fazla, üyelerin stres düzeyi ise daha düşüktür. Tüm bunlar takımın performansını olumlu yönde etki etmektedir. Bunun tersi yani üyelerin olumsuz yönde motive edilmeleri ise çalışanların performansını düşürebilmektedir. Takımın olumlu yönde motive olması takımın sürekliliği ve başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Günümüzde işletmeler, personel performansını artırmada takım çalışması yoluyla motivasyonu artırma alternatifini tercih edebilmektedir. Takımlar içerisinde çalışan personelin artan motivasyonu, onun işletmeye bağlılığını, iş doyumunu ve performansını olumlu yönde etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

3.2. İLETİŞİM

Takım çalışmaları uygulamalarında birden fazla insanın biraraya gelerek amaçlarına ulaşabilmeleri için, takım üyelerinin duygularını, düşüncelerini, sahip oldukları bilgi ve becerileri diğerleriyle paylaşmaları gerekmektedir. Bunun sağlanmasının en etkili yolu ise işletme içerisinde iyi bir iletişim düzeninin kurulmuş olmasıdır.

İçinde bulunduğumuz sosyal yapıda tüm ilişkilerin temeli ve devamlılığı büyük ölçüde iletişime dayanmaktadır. Bireylerin toplum içindeki varlıklarını sürdürebilmeleri; toplumda geçerli olan sembollerini, kelimelerini ve kültürü öğrenmeleri ve bu değerlere uygun olarak kendilerine verilen rolleri yerine getirmeleri iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. İletişim; kişilerarası ilişkileri, örgütleri, toplumları oluşturan ve bir arada tutan en önemli kavramlardan birisidir (GÜRGEN, 1997:25). İletişim; bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımıdır (ŞİMŞEK VE DİĞERLERİ, 1998:81).

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

İşletme içerisinde personelin birbirleri ile iyi iletişimde bulunması kişiye tatmin duygusu ve mutluluk veren bir yetenektir. Personel arasında iletişimin iyileştirilmesi; işletmeyi iyileştireceği gibi, bütün personel için yaşamı daha da anlamlı kılacaktır. Bu tür işletmelerde personel daha verimli olmakta, işe devamsızlık oranı düşmekte ve işlerindeki verimleri yükselmektedir (WILLIAMS VE EGGLAND, 1991:12).

Personelin; isteklerini, dileklerini, önerilerini ve sahip olduğu bilgilerini ilgili yerlere etkin bir şekilde iletememesi işletme içerisinde büyük sorunlara yol açmakta; zamanında çözüme ulaştırılmamış bu sorunlar ise örgüt içerisinde çalışanların moral ve motivasyonunu bozarak, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve performanslarını azaltmaktadır.

Takımın başarısı, takım içi iletişimin etkinliği ile doğru orantılıdır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi; takım üyelerini dinleme, onları anlamaya çalışma ve örgüt içerisinde olanlar hakkında onları bilgilendirme gibi becerilerin hayata geçirilmiş olmasını gerektirmektedir. Takımda koordinasyonu sağlamak, faaliyetleri yürütmek, motivasyonu artırmak, takım üyelerini değişime hazırlamak, performansı iyileştirmek ve takım üyeleri arasındaki ilişkilerin etkinliğini artırmak için iletişimin duyarlı bir biçimde yapılması gerekmektedir. Takımın etkinliğini belirleyen bir etken olarak takım içi iletişimin yapısını inceleyen Leavitt, bu konuda yaptığı çalışmada dört değişik iletişim yapısı kullanmıştır (GÜRGEN, 1997: 25).

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

* **Zincir**, uçta kalan iki kişinin yalnızca birer kişiyle iletişim kurabilmeleri açısından daireden farklıdır. Bu nedenle iletişim açısından zincirin iki ucunda bulunmak pek yararlı değildir.

* **Y biçimindeki yapıda**, üç ayrı kişiyle iletişim kurabilen bir tek kişinin olması söz konusudur.

* **Tekerlekte**, ortadaki bir üye herkesle iletişim kurabilmekte, ancak diğer tüm üyeler, yalnızca ortadaki kişi ile konuşabilmektedir.

Leavitt bu çalışmada takımları; faaliyet, başarı ve üyelerde yarattığı tatmin açısından karşılaştırmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır (KAĞITÇIBAŞI, 2004: 283):

* En çok faaliyet, daire örüntüsünde görülmektedir, fakat en az başarılı olan takım yine dairedir. Herhangi bir ayırım olmaksızın bütün üyelerinde en çok tatmin yaratan da daire örüntüsüdür.

* Faaliyetin en az, başarının en çok olduğu ve merkezdeki kişi dışında, üyelerinde en az memnunluk yaratan tekerlek örüntüsüdür. Zincir ve Y örüntüleri ise birbirine benzer ve daire ile tekerlek sonuçlarının arasında sonuçlar vermiştir.

* Tekerlekten daireye doğru gidildikçe artan oranda hata yapılmış ve daha çok faaliyet olduğu halde grubun organize olması daha çok zaman almıştır.

Bu araştırmanın sonucunda herkesle iletişim kurabilen üyenin en fazla doyum sağladığı, zincirin ucunda olup da yalnızca bir kişi ile konuşabilenlerin doyum düzeyinin en düşük olduğu; takım üyelerinin iletişim özgürlüğü arttıkça doyumlarının da yükseldiği görülmektedir (GÜRGEN,1997: 25). Örgüt içerisinde yüksek düzeyde merkezi bir iletişim yapısının olmasının, güçlü bir merkezi liderlik ve güç yapısına sahip bir takım oluşturma üzerinde son derece etkili olduğu düşünülmektedir.

Takımların başarılı olması büyük ölçüde takım içerisinde etkili bir iletişimin olmasına bağlı olmaktadır. İşletme içerisinde çalışanların duygularını ,düşüncelerini, bilgilerini, isteklerini, dilek ve şikayetlerini herkesle rahat bir şekilde paylaşabilmesinin; çalışanların ve çalışanların dahil olduğu takımların performansını artırma üzerinde son derece etkili olduğu görülmektedir.

3.3. LİDERLİK

İnsanları belirli hedeflere götürmek için, bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve gereksinimler ile çıkarların neler olduğunu belirlemek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekmektedir. Bunun içinse bir lidere gereksinim duyulmaktadır (EREN, 2000:411). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (EREN, 1996:387).

Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. Grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek ve toplum içindeki saygınlığından gelmektedir. Lider, bu gücü kaybetmemek ve gücünün devamlılığını sağlamak için yasaların tanıdığı yetkiler, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gibi bir takım araçlardan yararlanabilmektedir (TALUKAN VE ERÇELİKCAN, 1999:1).

Günümüzde liderlerin en büyük özelliklerinden birisi, kendilerini iyi yöneterek başkalarına örnek olmalarıdır. Çünkü lider, kendisini iyi yöneten ve böylece başkalarını etkileyen ve yönlendiren kişidir. Asıl olan; insanların başkaları tarafından yönetilmesi değil, öncelikle herkesin kendisini iyi yöneterek kendisinin lideri olması ve öncelikle kendisinden sorumlu olmasıdır (PEKER, 2000:49-51).

İşletmede çalışan personeli takım olarak belirli yönle kanalize etmek ve takım içerisindeki bireylerin işbirliği ve uyum içerisinde çalışmalarını sağlamak oldukça zordur. Bu noktada takım liderlerine gereksinim duyulmakta ve bu kişilere büyük görevler düşmektedir. Liderler, işletme içerisinde oluşabilecek sorunları çözmede, yeni fikir ve düşünceleri organize etmede ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmede takım çalışmasından etkin bir şekilde yararlanabilmelidir.

Liderin temel görevlerinden bir diğeri de; ortak bir vizyona, karşılıklı etkileşim gücüne, güçlü bir yardımlaşma ve paylaşma duygusuna sahip olan bir takım oluşturma ve

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

sonuçta daha iyi fikirler üretmek, öğrenme ve moral düzeyini artırmaktır. Liderlerin en önemli işlevlerinden birisi, takım olarak çalışmayı teşvik etmektir. Liderler daha fazla sayıda insanın işletme için daha yararlı işler ortaya çıkarabilmelerine yönelik olarak takım çalışmasını teşvik etmeli ve yaratıcı potansiyele sahip olup bunu kullanamayan bireyleri de takımın içine çekerek onları başarılı sonuçlar elde etmeye yöneltmelidirler.

Bir takımın performans düzeyi ve niteliği, o takımın liderleriyle yakından ilişkilidir. Başarılı bir takım çalışmasında etkin bir liderin yaşamsal bir önemi bulunmaktadır. Çünkü, liderlik takım performansını organize edici, yönlendirici ve motive edici bir fonksiyona sahip olmaktadır. Ayrıca takım lideri takımın ve takım üyelerinin devamında etkili bir konuma sahip olduğu için takım üyeleri arasında etkileşimin ve iletişimin etkinliğini sağlama konusunda daha fazla sorumluluk taşımaktadır. Takım lideri, özellikle takım içi çatışmaları azaltma görevini üstlenmektedir.

Takım lideri ve üyeleri arasındaki etkileşimin bireysel bilgilerin başarılı bir şekilde uygulanması üzerinde hissedilen bir etkisi vardır. Takımlarda liderlik, “destekleyici bir çalışma ortamı yaratma sanatıdır” (THAMHAIN 2004: 41). Edmonson, takım liderlerinin takım üyelerinin bilgi ve deneyimlerini uyumlaştırma ve düzenleme üzerinde kritik rol oynadıklarını ifade etmektedir. Takım üyeleri, takım liderinin özelliklerini doğrudan gözlemler ve kendi bilgilerini ve hünelerini sergilerken bu özellikleri dikkate alır (EDMONSON, 2003). Yapılan araştırmalar takım liderleri özelliklerinin çalışma iklimi ve takımlarda öğrenme becerisi üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir (SARIN VE MCDERMOTT, 2003:708).

Takım çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için yol gösterici bir lidere gereksinim duyulmaktadır. Bir takım liderinin aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmesi beklenmektedir (ÖZKALP, 1997:204):

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

Takım liderleri, amaç ve hedefleri açıklamak için hareket ederler, bu amaç ve hedeflere bağlılık ve üyelerinin kendilerine güvenmeleri için gerekli şartları hazırlarlar. Takımın kolektif yeteneklerini ve yaklaşımını güçlendirirler. Çalışmaların bütün bu yönlerinde, kendi hareketlerinin takımı nasıl etkileyeceğini ve kendi sabrının takıma nasıl enerji vereceğini bilir ve keşfederler (KATZENBACH VE DİĞERLERİ, 1998:47).

Takım liderleri, takım üyelerinin iş süreçlerinde gerek duydukları veya duyacakları becerileri kazanmalarına yardımcı olmalıdır. Yeterli beceri seviyesindeki takım üyeleri, iyi çalışmakta ve anlamlı sonuçlar alabilmektedir (CLELAND,1993:92). Aşırı kontrolcü liderler, çalışanlarını karar verme sürecinin tüm aşamalarına ortak edemediğinden ve takımın kendi amaçlarını belirlemesine olanak tanımamasından dolayı takım üyelerinden tam ve etkin olarak

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

yararlanamamaktadır. Takım tarafından belirlenen amaçlar ve kararlar takımın performansını artırmaktadır. Çünkü bu amaçlar ve kararlar, takımın neyi başarabileceğine dair inancı yansıtmaktadır (DURHAM VE DON, 1997:216).

Takım çalışmasında önemli olan bir diğer nokta ise, liderin takımın nasıl çalıştığına dair takıma sürekli ve düzenli geribildirimde bulunmasıdır. Takımın performansına yönelik iyi ve kötü sonuçlar takım elemanları ile paylaşılmalıdır. Takım çalışmasında geri bildirim etkin olarak gerçekleşebilmesi büyük ölçüde takım liderleri ve üyeleri arasındaki iletişimin etkinliğine bağlıdır. Takım liderleri kendi başarılarının neredeyse tamamen takımın çalışmasına bağlı olduğunu bilmelidir. Takımın başarısı liderin başarısına, liderin başarısı ise işletmenin başarısına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Takım liderinin, bir potansiyel takımın gerçek bir takım veya yüksek performans takımı haline gelmesinde önemli olduğu çok açıktır.

3.4. UYUM

İşletmede çalışan personelin işini ve işletmeyi sevmesinde ve böylece performansının artmasında etkili olan faktörlerden birisi de iş arkadaşlarıyla uyumlu bir biçimde çalışması ve bulunduğu çevrenin gerek fiziksel gerekse sosyo-psikolojik koşullarına uyum sağlayabilmesidir. Bir personelin takımda sağladığı ilişkilerin güçlü olması, bu personelin birlikte çalıştığı kişilerle arasında sorunlar çıkmasını engellemektedir.

Takım çalışması, üyeler arasında bir farklılaşmayı ve üyelerin tek bir çalışma birimi halinde birleşmesini içermektedir. Takım üyeleri arasında kişilik, bilgi, beceri ve deneyim düzeyinde farklılıklar olması doğaldır. Bu farklılıklar olmadan takımın görevini başarılı bir şekilde yerine getirmesi mümkün olmamaktadır. Bu görev, farklı yetenek ya da anlayışların, üyelerin birlik halinde hareket etmesini sağlayacak şekilde birleştirilip bütünleştirilmesini içermektedir. Takım çalışmasının paradoksu, farklılaştırma ile birleştirme arasında dengeleyici bir unsur olması gerekliliğinde yatmaktadır (DONNOLLEN, 1998:320).

Takım çalışması önemli ölçüde daha fazla yüz yüze iletişim kurmayı, birlikte problem çözme alışkanlığını ve kollektif kararlar almayı kapsamaktadır. Bu nedenlerle, takım çalışması insanların yargılarını açıkça ifade etmesini, çelişen yargıların giderilmesi için anlaşma yapılmasını ve karşılıklı uyum sağlama konusunda çaba gösterilmesini gerekli kılmaktadır.

Takım üyeleri güçlü iletişim kurma becerisine sahip olmalıdır. Takımın bir üyesi fikirlerini özlü biçimde ifade edebilme ve yargıları için kuvvetli dayanaklar gösterebilme becerisine ek olarak, diğer üyelerin söylediklerini de dinlemeli ve onların görüşlerini de dikkate almalıdır. Bunun için takım üyeleri arasında güçlü bir uyumun olması gerekmektedir.

Örgütlerin takım çalışmasının gerekliliklerine uyum sağlamak için uygulayabilecekleri çeşitli stratejiler aşağıda sıralandığı gibidir (DONNOLLEN, 1998:321):

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

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

Düşünceli ya da hisli üyelerin uyuma yönelik tepkileri farklıdır. Düşünceli takım üyeleri, kendi fikirlerini hiç beklemeden ifade etmektedirler. Hisli üyeler ise, birlik olma ruhunun öneminin farkındadırlar ve uyumu sürdürme konusunda gayretlidirler. Uyum hiç çatışma olmadığı anlamına gelmez, oluşabilecek çatışmalar içinde fikirlerin geliştirilmesi ve farklı fikirlerin birbirine olumlu yönde katkıda bulunması istenmektedir . Uyum takım çatışmalarını sonuçlardan sapmadan ve bölünmeden çözmekte, aynı zamanda sonuçlar için en iyi katkıyı da yapmaktadır (BRADLEY VE HEBERT, 1997:340).

İşletme içerisinde titizlikle seçilmiş kişilerden oluşan bir takım; yüksek duygusal enerji, yaşama ve insanlara karşı olumlu bakış açısı, yüksek iç motivasyon, işe bağlılık, değişime istek duyma ve başkalarını hesaba katan bir anlayışa sahip olmaktadır. Yapılan araştırmalar ekip bünyesinde uyumlu bir çalışma ortamı içerisinde çalışanların performanslarında % 50'nin üzerinde artışlar kaydedilebileceğini göstermektedir (AKBAŞ,2000:83).

Takımın yüksek performans gösterebilmesi için takım içerisinde yer alan üyeler arasında uyumun sağlanması için gerekli her türlü çabanın gösterilmesi zorunludur. Bu çabanın gösterilmesinde takım üyelerinin her birinin uyumlu çalışmanın önemini kavramış olması ve çıkabilecek uyumsuzlukları gidermede ortak hareket etmeleri gerekmektedir. Takım üyeleri arasında uyumlu bir çalışma ortamının sağlanması üzerinde takım liderlerinin de büyük rolü bulunmaktadır. Uyumun hakim olduğu bir takım çalışmasında çalışanlar olumlu yönde motive olmakta, üyeler arasında güçlü ve sağlıklı bir iletişimin olduğu görülmekte tüm bunlar da takımın performansını olumlu yönde artırmaktadır.

3.5. HETEROJENLİK

Takımların performansına etki eden son faktör heterojenliktir. Takım içerisinde yer alan üyelerin birbirinden farklı özelliklere sahip olmasının takımın performansı üzerinde olumlu etkiler yapabileceği ve performansı artırabileceği düşünülmektedir.

Bir takımın demografik değişkenler açısından tamamen heterojen ya da tamamen homojen olduğunu söylemek yeterli değildir. Bunun yanında takım içerisindeki çeşitliliğin içeriğinin ne olduğunun belirginleştirilmesi de gerekmektedir. Takımdaki çeşitlilik, takımın kompozisyonunun çok farklı yönlerine işaret edebilmektedir. Bu nedenle, çeşitliliğin yönlerini iki boyutta incelemek faydalı olacaktır; kolayca saptanabilen yönler ve altta kalan yönler. Bu iki boyut bir araya geldiğinde takımdaki toplam heterojenlik ortaya konulabilmektedir (MİTCHELL, 1986:15).

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Takımdaki heterojenliğin boyutlarından biri olan kolayca saptanabilen yönler, hızlıca karar verilebilen ve kişiyi yüzeysel bir biçimde incelemekle ortaya konulabilen yönlerdir. Bunlar, örgütte ya da takımda çalışma süresini ve eğitim düzeyini kapsamaktadır. Yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken ve ulusal köken de kolayca saptanabilen yönler arasında yer almaktadır. Altta kalan yönler; daha az belirgindir, ispatlanabilirliği daha zordur ve yoruma açıktır. Görevle bağlantılı altta kalan yönler; fiziksel beceri ve yetenekler, bilişsel bilgi, beceri, yetenekler ve iş deneyimi gibi yönleri içerirken, ilişkili odaklı altta kalan yönler; sosyal statü, tutumlar, değerler ve kişilik gibi yönleri içermektedir (JACKSON, 1996:531).

Heterojenliğe nelerin neden olduğuna ya da bunun performansı nasıl etkilediğine dair görüş birliğine varmak bir hayli zordur. Bazı durumlarda ve zamanlarda heterojen takımlar daha faydalı olabilir. Ancak bunun yanında çeşitliliğin iş verimliliği için zararlı sonuçlar doğurduğu da görülebilir. Demografik değişkenlerin takım içindeki çeşitliliği ile ilgili yapılan çalışmalarda, takımın fonksiyonlarının ve hedeflerinin önemi gözardı edilmemelidir. Bazı takımların heterojen olması daha fazla verimlilik sağlarken, bazı takımlarında homojen özellikler taşıması aynı sonucu doğurabilmektedir.

Bir takımda yer alan üyelerin birbirine benzer özelliklere sahip olması çalışanlar arasında bir uyum sağlayacağı için takımın performansı artabilir. Takım içerisinde bir çeşitliliğin olması, üyeler arasında farklı özelliklerin bir araya gelmesiyle bir sinerji yaratılması da bazı durumlarda takımın performansı üzerinde olumlu etkiler yapabilmektedir.

Takım içindeki heterojenlik, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmaktadır. 1983 yılında örgütteki yenilikçi tutumu irdeleyen bir çalışmada; işletmelerin, farklı fikirleri ve bakış açılarını bir arada görebilmek için, özellikle heterojen takımlar oluşturduğu görülmüştür. Farklılığın yaratıcılık üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan bir dizi deneyde ise, bireylerin tutumları aynı olan homojen bir takımla heterojen bir takım birbirleriyle karşılaştırılmışlardır. Çıkan sonuçta; aynı takımdaki kişilerin becerileri aynı seviyede ise, heterojen takımların homojen takımlardan daha yaratıcı oldukları görülmüştür (LAÇINLER, 1997:154).

Performansı etkileyen iletişim faktörü takımların homojen ya da heterojen olmasına göre de bazı farklılıklar gösterebilmektedir. Heterojen takımlar homojen takımlara göre çok fazla iletişim zorluğu çekmekte ve daha memnuniyetsiz bir ortamda çalışmaktadırlar. Takım içerisindeki farklılıklardan dolayı yanlış anlamalar artabilmekte, fikir ayrılıkları doğabilmekte ve insanlar takım arkadaşlarından huzursuz olabilmektedirler. Bunun sonucu olarak karar alma mekanizması daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işleyebilmektedir. Bununla birlikte heterojen takımlarda farklı özellik ve fikirlerin olması olaylara değişik yönlerden bakılmasını ve böylece üyelerin gelişmesini sağlayabilmektedir. Tüm bunlar da takım üyelerinin performansını yükseltmektedir.

4. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK METODOLOJİ VE BULGULAR

Takım çalışmasına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak yapılan araştırmanın metodolojisi ve araştırmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ ve HİPOTEZLERİ

Araştırma Türkiye'nin önde gelen iki ayrı ilaç pazarlama firmasının Ankara ilinde çalışan personeli üzerinde yapılmıştır. İşletmelerden gelen talep doğrultusunda araştırma yapılan işletmeler hakkında ayrıntılı bilgi verilmemiş ve kurum kimlikleri gizli tutulmuştur. Araştırma örneklemini, Ankara ilindeki iki ayrı ilaç pazarlama firmasında çalışan personelin oluşturduğu 97 kişiden oluşmaktadır. Ankete katılan toplam personel sayısı 97'dir.

Araştırmanın amacı örgütlerde yürütülen takım çalışması uygulamaları sonucu performansı etkilediği düşünülen; motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörlerinin takım performansı ile olan ilişkilerini belirlemeye çalışmaktır.

Araştırma verileri, anket yöntemi ile toplanmıştır. Uygulanan ankette, 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Anket güvenilirliği 0,88 düzeyinde olduğu için, uygulanan anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma verileri iki ayrı ilaç pazarlama işletmesinde çalışan personele uygulanan anketler ile toplanmıştır. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere yer verilmiş; ikinci bölümde ise, takım performansına etki eden faktörlere ilişkin takım üyelerinin tutumlarını ölçmek amacıyla oluşturulan sorular üzerinde durulmuştur. Takım çalışması anketi, toplam 50 sorudan oluşmakta ve takım çalışmasının motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik olmak üzere beş temel faktörün her birine yönelik soruları içermektedir. Anketin üçüncü bölümünde ise, çalışanların performansa ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla eklenen 10 soru bulunmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır.

H1: İşletmelerde takım çalışması uygulamaları ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

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

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

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

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

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

4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM

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

Anket soruları takım çalışmasına yönelik olan sorular ile performansla ilgili olan sorular olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Takım çalışmasına yönelik sorular; motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik olmak üzere beş gruba ayrılmaktadır. Demografik özellikler ile takım çalışmasına ilişkin boyutlar arasındaki ilişki ve söz konusu soruların analizleri aşağıda yer almaktadır.

4.2.1.DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLE TAKIM ÇALIŞMASINA İLİŞKİN FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmada öncelikle anketin ilk bölümünde yer alan sorularla takım üyelerinin demografik özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Demografik özellikler olarak; cinsiyet, yaş, medeni durum ve öğrenim düzeyi esas alınmıştır. Ankete katılanların % 64'ü erkek, % 36'sı ise kadındır. Ankete katılanların %14'ü 20-25 yaş, %46'sı 26-30 yaş, %26'sı 31-35 yaş,%7'si 35-40 yaş, % 4'ü 41-45 yaş ve % 1'i ise 51-55 yaş aralığındadır. Ankete katılanların % 61'i evli % 39'u ise bekar. Ankete katılanların % 14'ü lise, % 83'ü üniversite ve % 3'ü de yüksek lisans mezunudur.

Takım çalışmasına ilişkin faktörler ile cinsiyet, medeni durum, yaş ve öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve bu özelliklerden sadece cinsiyet ile takım çalışmasına ilişkin faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, bunun yanında; medeni durum, yaş ve öğrenim düzeyi ile bu faktörler arasında hiçbir anlamlı ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bu araştırmada sadece takım çalışmasına ilişkin faktörler ile cinsiyet arasındaki t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmada takım çalışmasına ilişkin faktörler ile cinsiyet ve medeni durum demografik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için her bir demografik değişkenle takım çalışması faktörleri arasındaki ilişki analize tabi tutulmuştur.

Takım çalışması faktörleri ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştırmak için t-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Tablo 1'de görüldüğü gibi motivasyon, liderlik ve heterojenlik faktörleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı; iletişim ve uyum faktörleri ile cinsiyet değişkeni arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 1 t-testi- Cinsiyet Değişkeni ile Takım Çalışmasına Etki Eden Faktörler Arasındaki İlişki

Boyutlar	Cinsiyet	N	A.O.	S.S.	t	p
Motivasyon	Kadın	35	3,66	,5370	1,909	,060
	Erkek	62	3,88	,5503		
İletişim	Kadın	35	3,56	,5986	2,334	,022
	Erkek	62	3,86	,6226		
Liderlik	Kadın	35	3,62	,5782	1,703	,093
	Erkek	62	3,83	,6243		
Uyum	Kadın	35	3,63	,6018	2,522	,014
	Erkek	62	3,94	,5109		
Heterojenlik	Kadın	35	3,67	,5433	,693	,491
	Erkek	62	3,61	,5900		

Tablo 1’de işletmelerde takım çalışmasına ilişkin faktörler ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre takım çalışmasına etki eden faktörlerden motivasyon ($t= 1,909$, $p=0,060$), liderlik ($t= 1,703$, $p=0,093$), heterojenlik ($t= 0,693$, $p=0,491$) ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). İletişim ($t= 2,334$, $p=0,022$) ve uyum ($t= 2,522$, $p=0,014$) faktörleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Takım üyeleri arasında erkekler kadınlara göre iletişim ve uyum boyutlarında daha yüksek değer almıştır.

Yapılan analiz sonucunda, bu takımlarda çalışan erkek üyelerin kadın üyelerden daha çok eleştiriye ve takım içerisindeki tartışmalara açık oldukları, ayrıca takım içerisinde uyum sorunlarıyla daha az karşılaştıkları görülmektedir. Bu da erkek üyelerin iletişim kurma ve uyum sağlama özelliklerinin kadın üyelerden daha fazla olduğunu göstermektedir.

İletişim eksikliği, takım içerisinde sorunların açık ve kesin olarak tartışılıp değerlendirilememesine, yeni fikir ve önerilerin geliştirilememesine ve takım hedeflerinin yeterince benimsenmemesine yol açmaktadır. Takım içerisinde uyum sağlama sorunlarının yaşanması da, takım üyesinin üyesi bulunduğu takıma, işine ve örgütüne olan bağlılığını olumsuz olarak etkilemektedir.

4.2.1. TAKIM ÇALIŞMASI - PERFORMANS İLİŞKİSİNİN REGRESYON ANALİZİ

Takım çalışmasının takımların performansına etkisinin olup olmadığı; takım çalışmasının bağımsız değişken, performansın bağımlı değişken olduğu bir regresyon modeli kurularak test edilmeye çalışılmıştır. Regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi regresyon modelinin R^2 değeri 0,528 olarak bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişken, bağımlı değişkendeki varyansın %52,8’ini açıklayabilmektedir. Takımların performansını tahmin etmede kişinin takım çalışması faktörlerine ilişkin bakış açısını bilmek %52,8’lik bir doğruluk payı ile tahmine olanak tanımaktadır. Bu rakamlara bakıldığında, takım çalışmasının takımların performansını etkilediğini söylemek mümkün

olmaktadır. Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 106,120'dır. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2. Takım Çalışması- Performans İlişkisinin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
Takım Çalışması	,726	,000
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,528	106,120	,000

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,726 olduğu görülmektedir. Buna göre takım çalışması üzerindeki bir değişiklik, performans düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi kritik değer altındadır olduğundan, takım çalışmasının takım üyelerinin performans üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak H1'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Yani takım çalışması ile takım üyelerinin performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

4.2.2. MOTİVASYON-PERFORMANS İLİŞKİSİNİN REGRESYON ANALİZİ

İşletmelerin takım çalışmasına yönelmelerindeki etkenlerden birisi olan motivasyon ile performans ilişkisi belirlenmeye çalışılırken; takım çalışması sonucu personel motivasyonunda meydana gelen değişim ile personelin performansı arasında olumlu bir ilişkinin olması beklenmektedir..

Motivasyon ile performans arasındaki ilişkinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde motivasyon bağımsız değişken, performans bağımlı değişken olarak kullanılmış ve takım çalışması unsurlarından olan motivasyonun performansı etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 3'de görüldüğü gibi regresyon modelinin R² değeri 0,32 olarak bulunmuştur. Bu değere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %32'sini açıkladığını söylemek mümkündür. Yapılan test sonucu ulaşılan rakamlardan hareketle takım çalışması sonucu oluşan motivasyonun performansı etkilediği söylenebilir. Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 44,638'dir. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3 .Motivasyon -Performans İlişkisinin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
Motivasyon	,565	,000
R²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,320	44,638	,000

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,565 olduğu görülmektedir. Buna göre motivasyon üzerindeki bir değişiklik, performans düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi (p=0,000) kritik değerin altında olduğundan, takım çalışması sonucu oluşan motivasyonun performans üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak H2'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Yani takım çalışması sonucu oluşan motivasyon ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

4.2.3. İLETİŞİM-PERFORMANS İLİŞKİSİNİN REGRESYON ANALİZİ

Takım çalışması sonucu oluşan iletişimin takımın performansını etkilediği düşünülmektedir. Takım üyelerinin takım içerisinde iletişim kurma yetenekleri performanslarını etkilemekte, bu da hem takımın başarısı hem de personelin takıma olan bağlılığını artırmaktadır..

İletişim ile performans arasındaki ilişkinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde iletişim bağımsız değişken, performans bağımlı değişken olarak kullanılmış ve takım çalışması unsurlarından olan iletişimin performansı etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 4’de regresyon modelinin R² değeri 0,309’olarak görülmektedir. Bu değere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %30’unu açıkladığını söylemek mümkündür. Yapılan test sonucu ulaşılan rakamlardan hareketle takım çalışması sonucu oluşan iletişimin performansı etkilediği söylenebilir. Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 42,446’dır. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4. İletişim - Performans İlişkisinin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
İletişim	,556	,000
R²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,309	42,446	,000

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,556 olduğu görülmektedir. Buna göre iletişim unsuru üzerindeki bir değişiklik, performans düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi kritik değer altında olduğundan, takım çalışması sonucu oluşan iletişimin performans üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak H3'ün desteklendiği anlamına gelmektedir. Yani takım çalışması sonucu oluşan iletişim ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

4.2.4. LİDERLİK -PERFORMANS İLİŞKİSİNİN REGRESYON ANALİZİ

Takım çalışmasının başarıya ulaşmasında etkili olan unsurlardan birisi de takım içerisindeki liderlik anlayışı ve takım üyeleri ile liderleri arasındaki ilişkilere dir. Liderin takım üyelerini yönlendirmedeki rolü, takım üyeleri arasında ayrımcılık yapmaması, katılımcı ve demokratik bir liderlik anlayışıyla çalışması, takım üyelerinin liderlerini benimsemesi üzerinde oldukça etkilidir. Örgütün ve takımın liderlik anlayışı, seçilen liderlerin kişilik özellikleri, yetenekleri; takım üyelerinin takım içerisindeki performanslarını etkilemekte ve takım başarısı için önemli bir faktör olmaktadır.

Liderlik ile performans arasındaki ilişkinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde liderlik bağımsız değişken, performans bağımlı değişken olarak kullanılmış ve takım çalışması unsurlarından olan liderliğin performansı etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 5’de görüldüğü gibi regresyon modelinin R² değeri 0,344’tür. Bu değere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %34’ünü açıkladığını söylemek mümkündür. Yapılan test sonucu ulaşılan rakamlardan hareketle takım çalışması sonucu oluşan liderliğin performansı etkilediği söylenebilir. Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 49,721’dir. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5. Liderlik -Performans İlişkisinin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
Lidelik	,586	,000
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,344	49,721	,000

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,586 olduğu görülmektedir. Buna göre liderlik unsuru üzerindeki bir değişiklik, performans düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi kritik değer altında olduğundan, takım çalışması sonucu oluşan liderliğin performans üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak H4'ün desteklendiği anlamına gelmektedir. Yani takım çalışması sonucu oluşan liderlik ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

4.2.5. UYUM - PERFORMANS İLİŞKİSİNİN REGRESYON ANALİZİ

Takım çalışmasına yönelik bir işletmede, takımı oluşturan takım üyeleri çeşitli uyum sorunlarıyla karşılaşabilmektedir. Takım çalışması unsurlarından olan uyum faktörü sonucu takım içerisinde çeşitli çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Bu çatışmaların, takım çalışmasının başarısı için bir faktör olduğunu bilmek ve çatışmaları doğru yöneterek yararlar sağlamak hem takımın başarısı hem de takım üyelerinin performansı açısından önemlidir.

İşletmelerde takım üyelerinin örgüt içerisinde meydana gelen değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabileceği bir takım çalışmasının yürütülmesi gerekmektedir. Takım çalışmasının uyumlu bir şekilde sürdürülmesi takım üyeleri arasında yıkıcı bir rekabetten çok, yapıcı bir rekabet ortamı oluşturmakta ve tüm üyeler bu ortama uyum sağlayarak başarıya ulaşabilmektedirler.

Uyum ile performans ile arasındaki ilişkinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde uyum bağımsız değişken, performans bağımlı değişken olarak kullanılmış ve takım çalışması unsurlarından olan uyumun performansı etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 6'da görüldüğü gibi regresyon modelinin R² değeri 0,503'tür. Bu değere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık % 50'sini açıkladığını söylemek mümkündür. Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 96,154'tür. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6. Uyum -Performans İlişkisinin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
Uyum	,709	,000
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,503	96,154	,000

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,709 olduğu görülmektedir. Buna göre uyum unsuru üzerindeki bir değişiklik, performans düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi kritik değerinin altında olduğundan, takım çalışması sonucu oluşan uyumun performans üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak H5'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Yani takım çalışması sonucu oluşan uyum ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

4.2.6 HETEROJENLİK- PERFORMANS İLİŞKİSİNİN REGRESYON ANALİZİ

Takım çalışması unsurlarından biri olan heterojenliğinde takım üyelerinin performansları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Takım içerisinde farklı bölümlerden, farklı kültürlerden, farklı kişilik özelliklerinden, farklı cinsiyetlerden ve farklı eğitim düzeylerinden insanlarla bir arada çalışmak takımın başarısını ve takım üyelerinin performanslarını etkileyebilmektedir.

Performans ile heterojenlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde heterojenlik bağımsız değişken, performans bağımlı değişken olarak kullanılmış ve takım çalışması unsurlarından olan heterojenliğin performansı etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 7’de görüldüğü gibi regresyon modelinin R^2 değeri 0,275’tir. Bu değere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %27’sini açıkladığını söylemek mümkündür. Yapılan test sonucu ulaşılan rakamlardan hareketle takım çalışması sonucu oluşan heterojenliğin performansı etkilediği söylenebilir. Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 36,006’dır. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7 Heterojenlik – Performans İlişkisinin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
Heterojenlik	,524	,000
R²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,275	36,006	,000

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,524 olduğu görülmektedir. Buna göre heterojenlik unsuru üzerindeki bir değişiklik, performans düzeyini etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi kritik değer altındadır olduğundan, takım çalışması sonucu oluşan heterojenliğin performans üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

SONUÇ

Günümüz işletmelerinin küresel anlamda rekabet koşullarında etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için dünyada her alanda meydana gelen değişimleri yakından takip ederek kendilerini geliştirmeleri ve değişime seyirci kalmamaları gerekmektedir.

Çağımızda işletmeleri klasik örgüt anlayışıyla yönetmek ve işletmede çalışanların istek ve önerilerini görmezden gelmek mümkün değildir. Katı bir yönetim anlayışı ve bireysel bir çalışma sistemiyle değişime ayak uydurmak ve yenilikleri oluşturmak konusunda başarılı olmak mümkün olmamaktadır. Bu başarısızlık, ekonomik bir çevrede faaliyet gösteren

işletmeler için birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlarla başa çıkabilmek için örgüt içerisinde daha paylaşımcı ve yaratıcı bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bu noktada yapılması gereken en önemli şeylerden birisi, bireysel olarak faaliyet gösteren personeli takımlar halinde birleştirerek yetenek ve bilgilerinden her yönüyle yararlanmaktır.

İşletmelerin takım çalışmasını benimseyip uygulamaya koymalarındaki temel neden takım çalışması sayesinde personelin performansını artırarak amaçlarına daha hızlı bir şekilde ulaşmayı düşünmeleridir. İşletmeler için insan kaynağının taşıdığı önem her geçen gün artmaktadır. İşletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının başarısına yani yüksek performans göstermelerine bağlıdır. İşletmeler için performansın nasıl artırılacağı konusu büyük önem taşımaktadır. Çalışanları memnun ederek ve örgüte bağlılıklarını artırarak performanslarını yükseltmek önemlidir. Başarılı bir takım çalışması bir yandan personelin motivasyonunu artırmakta diğer yandan da kendini geliştirmesini ve bu şekilde işletmeye olan bağlılığını artırmasını sağlamaktadır. Takım çalışması uygulamada genellikle performansla ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmaktadır. İşletmelerin takım çalışmasına giderken yüksek performans sonuçlarına ulaşmayı amaçladıkları görülmektedir. Bu noktada takım performansı kavramı karşımıza çıkmaktadır. Takımların performansına olumlu yönde etki eden bazı faktörlerin olduğu kabul edilmektedir. Çalışmanın literatür kısmında takım performansı üzerinde durulmuş ve takım performansına etki eden bu faktörler açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu araştırma, takım çalışmasına dayalı olarak çalışan işletmelerde takım çalışması ile personel performansı arasındaki ilişkinin araştırılması ve takım performansına etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Yukarıdaki açıklamaların bilimsel bir temele oturtulması amacıyla, takım çalışması ile personel performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için iki ayrı ilaç pazarlama işletmesinde çalışan personele yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçlarına göre, takım çalışması uygulamaları ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ve takım çalışmasının personel performansını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın hipotezleri, takım çalışmasının alt boyutları olan motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörleri ile performans konuları üzerine oluşturulmuştur. Takım çalışması sonucu oluşan motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörleri ile personel performansı arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Her bir faktörle performans arasında oluşturulan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerde takımların cinsiyet değişkeni açısından heterojen olduğu söylenebilir. Ankete katılanların %36'sı kadın, %62'si erkeklerden oluşmaktadır. Bu oranlar cinsiyet açısından takım çalışması faktörlerini karşılaştırma imkanı vermektedir. Çalışanların yaş durumlarına göre dağılımları geniş bir yelpaze oluşturmasına rağmen yaş ortalamasının 30 olması anketin uygulandığı işletmelerin genç bir işgücüne sahip oldukları söylenebilmektedir. Yaş ortalamasının düşük olması araştırmanın ilaç pazarlama işletmelerinde yapılmasından kaynaklanabilmektedir. Medeni durum açısından da takımların heterojen olduğu söylenebilmektedir. Araştırmaya katılanların %60'ı evli iken %40'ı bekarlardan oluşmaktadır. Demografik değişkenlere göre personelin takım çalışmasına bakış

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

açıları arasında bir fark olup olmadığı analiz edilmiş ve sadece cinsiyet değişkenine göre bakış açıları arasında fark bulunmuştur. Bu farkta sadece iletişim ve uyum faktörleri açısından ortaya çıkmıştır. Erkekler kadınlara göre bu faktörler açısından daha yüksek değerler almışlardır. Bu takımlarda çalışan erkek üyelerin kadın üyelerden daha çok eleştiriye ve takım içerisindeki tartışmalara açık oldukları, ayrıca takım içerisinde uyum sorunlarıyla daha az karşılaştıkları görülmüştür. Diğer tüm demografik değişkenler açısından faktörlere bakış açısında fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar araştırılan işletmelerde takım ruhunun oluşturulduğu ve farklı özelliklerdeki tüm üyelerin takım çalışmasına yatkın olduğunu göstermektedir.

Takım çalışması sonucu personelin motivasyonunda meydana gelen değişim araştırılmış ve takım çalışmasının personelin motivasyonunu yükselttiği ve bunun sonucunda da performanslarının arttığı ortaya çıkmıştır. Takım üyelerinin takım çalışması sonucunda olumlu yönde motive olmaları, takımın performansı üzerinde artırıcı bir etkiye neden olmaktadır.

İletişim kavramının işletmeler için önemli olduğu açıktır. İşletmelerde daha etkin bir iletişim ortamının oluşturulmasında takım çalışmasının önemli olduğu düşünüldüğünde takım çalışması sonucu personelin iletişime bakış açısındaki değişim analiz edilmiş ve takım çalışması sonucu personelin daha etkin iletişim kurduğu ve iletişim problemleriyle daha az karşılaştıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum personelin performansı için olumlu bir sonuçtur.

Takım çalışmasının başarıyla uygulanabilmesi için takımdaki liderin ve liderlik anlayışının önemi çok fazladır. Doğru bir liderlik anlayışı ve doğru liderlerle çalışmak takımı başarıya götürecektir. Her takımın bir lideri olduğu ve personelinde bu liderden etkilendiği açıktır. Takım çalışması sonucu oluşan liderlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

İnsanların, bireysel olarak çalışırken bir takım içerisinde yer almaya başladıklarında, bu yeni koşula uyum sağlamaları gerekmektedir. Bunun yanında işletmede çalışan personelin örgüt içerisinde yaşanan değişim ve yeniliklere de uyum sağlaması zorunludur. Bu değişimlere ve yeniliklere takım içerisinde yer alan personel daha çabuk uyum sağlayabilmektedir. Takım çalışmasının başarısı etkileyen faktörlerden birisinin uyum olduğu kabul edildiğinde, yapılan araştırma sonucu uyum faktörü ile personel performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

Personelin takım içerisinde çalışmasını etkileyen diğer bir faktörde heterojenliktir. Literatürde bu konuda çelişkili açıklamalar bulunmaktadır. Kimi araştırmalar heterojenliği bir sorun olarak görürken kimisi yaratıcılık unsuru olarak görmektedirler. Bu çalışmada ise takım çalışması sonucu oluşan heterojenliğin uygulama yapılan işletmelerde bir yaratıcılık unsuru olarak kabul edildiği ve performansı artırdığı görülmüştür.

Günümüz işletmelerinin büyük bir kısmı değişim süreci içinde bulunmaktadır. Özellikle ülkemizdeki birçok işletme için oldukça yeni sayılabilecek olan takım çalışmasının yakın bir gelecekte çok daha fazla işletmenin uygulama çalışmaları arasına gireceği

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

düşünülmektedir. Literatürde takım çalışmasının performans üzerindeki etkisinin işletmeler için önemli bir rekabet avantajı olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle bugünün acımasız rekabet ortamında personelin yüksek performansının güçlü bir rekabet avantajı unsuru olduğu düşünüldüğünde personelin performansını artırıcı etkisi nedeniyle ne denli önemli olduğu görülmekte ve takım çalışması uygulamalarının günden güne daha cazip hale geleceği düşünülmektedir. Bu araştırma takım çalışmasına yönelmeyi düşünen işletmelere yardımcı olmayı ve gelecekte bu konuda farklı sektörlerde yapılacak araştırmalar içinde bir kıyaslama özelliği taşımayı amaçlamaktadır.

KAYNAKÇA

AKBAŞ S. (2000). “ Fark Atmanın Yolu Ekip Anlayışından Geçiyor”,
Macro,No.65:83.

AKTAN, C.C. (2005). “Ekip Çalışması ve Sinerji”,<http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/ekip-calismasi.htm>

BALTAŞ, A. (2003). *Değer Katan Ekip Çalışması*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

BLANCHARD, K. Carev, D. (1996). *Yüksek Performanslı Takım Kurma*. (Çev: Mehmet Özcan) İstanbul: Yönetim Merkezi Geliştirme Yayınları.

BRADLEY, J. H., Frederic J. H. (1997). “The Effect Of Personelity Type On Team Performance”, *Journal of Management Development*, Vol:16, No.5:353-357.

CLELAND,D. (1993). *Strategic Management of Teams*, John Wiley&Sons Inc.,New York.

ÇETİN, C. ve diğerleri. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistem.*, İstanbul: Beta.

DONNOLLEN, A. (1998). *Takım Dili*. (Çev: Osman Akınhay) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

DURHAM, C. C. Knight D. (1997). “Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy and Tactics on Team Effectiveness”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.72, No.2, November: 224.

EDMONSON, A. (2003). “Framing for Learning: Lessons in Successful Technology Implementation”, *California Management Review*, **45(2)**: 34-54.

EREN, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.

EREN, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

GÜRGEN, H. (1997). *Örgütlerde İletişimin Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

HOOPES L. (2000). "Ekiplerin Gücü", *Executive Excellence*, Yıl.3,Sa.36:12.

IVANCEVICH, J. M. (1983). *Managing for Performance*. Plano, Texas: Business Publications, Inc.

JACKSON, S. (1996). *The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams*, *Handbook of Work Group Psychology*, John Wiley and Sons: Chichester.

KAĞITÇIBAŞI, Ç. (2004). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Sistem Matbaacılık.

KATE, K. (1996). *Motivasyon*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

KATZENBACH, J.SMİTH, R ve Douglas K. (1998). *Takımların Bilgeliği*. (Çev: Nejat Muallimoğlu) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

KILINÇ T, Akkavuk E. (2001). "Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2: 104.

KOÇEL, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

KURT,E. (2001). *Kalite Takımlarında Kalite Çemberleri İle Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

LAÇINLER, E. K. (1997). "Farklılıkların ve Benzerliklerin Yönetimi", *Human Resources Dergisi*, Aralık: 154.

LANK, E. (1997). "Leveraging Invisible Assets:The Human Factor", *Long Range Planning*, Vol.30:406.

MAVIŞ, F. (1985). *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.111.

MITCHELL, Rex C. (1986). "Team Building by Disclosure of Internal Frames of Reference", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22: 15.

ÖZKALP, E. (1997). "Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1-2,: 455.

PAKDİL, F. (2005). "Ekip Bazlı Performans Değerlendirme", <http://www.kalder.org.tr/preiewcontent.asp>.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694 – 528X Sayı: 8 Ocak – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

PEKER, Ö. (2000). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları.

SABUNCUOĞLU, Z. Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa.

SARIN, S., VE MCDERMOTT, C. (2003). “The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of Cross-functional New Product Development Teams”, *Decision Sciences*, 34(4).

SCOTT D., SINK.(1995).”A Business Parocess Benchmarking Approach”, *Performance Management*, London Chapman and Hall.

STRAUB, J. T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*. (Çev: Savaş Şenel) İstanbul: Hayat Yayıncılık.

ŞİMŞEK, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Güney Ofset.

TAŞCI VE DİĞERLERİ.(1998). “Ekiplere Dayalı Organizasyon Her Şeye Çözüm Mü?”, VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Eskişehir:422-423.

THAMHAIN, HANS J. (2004). “Team Leadership Effectiveness In Technology-Based Project Environments”, *Project Management Journal*, 35(4).

TÜTER, N. (2005). “Ekip Motivasyonu”, <http://www.baltasbaltas.com/kaynak/dergiyazi.asp?PRI=251&SAYI=13>: 1.

WILLIAMS, J. Egglan, S. (1991). *Örgütlerde İletişim*. (Çev: Şan Öz-Alp ve diğerleri) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

YALÇIN, S. (1998). *Personel Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.

YEDİEVİLİ, S. Ersen, C. (1997). “Takım Çalışması Sistematiği”, *Önce Kalite Dergisi*, Kış: 30.

YILMAZ, H. (1999). “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, *Standart Dergisi*, Haziran: 53.

YÜKSEL, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

ZİGON, J. (1998). “Team Performance Measurement: AProcess For Creating Team Performance Standarts”, *Compensation and Benefits Review*, Vol.29, No.1: 38-39.