

Takım Çalışması: Mobil İletişim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi

Göksel Ataman*

Abstract

There is a waste literature on teamworking from a variety of perspectives and disciplines. This paper seeks to contribute both the increasing sophistication in conceptualizing teamworking and to a greater understanding of teamworking in practice. A wide variety of practices have been included under the "teamwork" banner which causes difficulties in analysis.

The aim of this study is to attempt to provide empirical evidence of the operation of teamworking in the mobile communication sector. The research consists of an in-depth case study, consisting of mainly qualitative data.

The research suggests that there is a need to review and change organizational support systems. Conflicts between teamworking and individual targets and payment systems are key issues in restricting the success of teamworking.

Özet

Çeşitli perspektif ve disiplinler tarafından takım çalışması üzerine oldukça geniş bir yazın bulunmaktadır. Bu makale hem giderek karmaşıklaşan kavramın kavramsallaştırılmasına hem de takım çalışması uygulamalarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Çok farklı nitelikteki uygulamaların "takım çalışması" başlığı altında toplanmış olması analiz yapmayı güçleştirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, mobil iletişim sektöründe uygulanan takım çalışması faaliyetlerinin ampirik olarak kanıtlanmasını sağlamaya çalışmaktır. Araştırma, genel olarak kalitatif (nitel) verilerin toplandığı bir derinlemesine mülakat örnek olayı içermektedir.

Bu araştırma, örgütsel destek sistemlerinin gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesini önermektedir. Takım çalışması ile bireysel hedefler arasındaki çatışma ve ücret sistemleri, takım çalışmasının başarısını sınırlandıran anahtar unsurlardır.

Anahtar Kelimeler: Takım çalışması, mobil iletişim sektörü, örgütsel destek sistemleri

Keywords: Teamworking, mobile communication sector, organizational support systems

A- Takım Çalışmasına Kuramsal Bir Bakış

1. Takım ve Grup Ayırımı

Takım belirli bir amacı gerçekleştirmekle sorumlu, birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı bireylerden oluşturulan biçimsel bir gruptur.[1] Takım üyeleri birbirini tamamlayan becerilere sahiptir. Ortak amaçlar, performans hedefleri ve yaklaşım doğrultusunda birbirlerinin faaliyetlerinden sorumludurlar.[2]

Takım kavramını açıkladıktan sonra grup kavramıyla farkını belirtmekte fayda vardır. Grup iki ya da daha fazla karşılıklı bağımlılık ve etkileşim halinde olan bireyin or-

* Department of Business Administration, Marmara University, Bahçelievler / İstanbul

tak bir amacı yerine getirmek için bir araya gelmesi sonucunda oluşur. Grup biçimsel olabileceği gibi biçimsel olmayan gruplar da mevcuttur. Biçimsel gruplar örgüt tarafından belirli işler ve görevleri yerine getirmek için oluşturulur. Biçimsel olmayan gruplar ise çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendiliğinden oluşan gruplardır.

Buradan da anlaşılacağı gibi takım biçimsel bir gruptur. Çapraz fonksiyonlu takımlar, görev takımları, kendi kendini yöneten takımlar biçimsel grupların farklı türleridir. Her takım bir grup olmakla birlikte her grup takım özellikleri göstermeyebilir. Ortak ilgi, beğeniler, hemşehrlik, menfaat birliği vb. gibi nedenlerle ortaya çıkan biçimsel olmayan gruplar takımın yukarıda verilen tanımına uymamaktadır. Her şeyden önce bu gruplar kendiliğinden oluşmaları ve önceden belirlenmiş görev ve sorumlulukları yerine getirmemeleri nedeniyle takımdan ayrılırlar.

Grup ve takım kavramlarının yönetim dünyasında çok uzun zamandır varolduğu ve çok sayıda araştırmaya konu olduğu bilinmektedir. Bu kavramları tekrar ele almak ve açıklamaya çalışmak ilk bakışta anlamsız görünebilir. Bu tarz bir eleştirinin odak noktası muhtemelen bu kavramların "zaten bilindiği" şeklinde olacaktır. Oysa birçok uygulama takım ve takım çalışması kavramının uygulayanlar tarafından pek de anlaşamadığını göstermektedir.[3]

Söz konusu kavramlar son derece jeneriktir. Hemen her alanda takımlardan ve takım çalışmasından bahsediliyor. İşletmeden tutun spora kadar, takımları, takımın başarısının neye bağlı olduğunu inceleyen sayısız tartışma mevcut. Aslında takım olmak ile beklenenler hep aynı: performans artışı, birlik ruhu, daha fazla esneklik ve sinerjiyi yakalamak.

2. Takımların Sınıflandırılması

Literatürde takım kavramı konusunda bir tanım birliğinin olduğu söylenebilir. Ancak takımların sınıflandırılmasında kullanılan kriterler ve bunun sonucunda ortaya çıkan farklı takımlar çok çeşitlilik göstermektedir.[4] Takımlar amaçlarına göre, yapılarına göre, üyelik durumlarına göre, sürekliliklerine göre, örgüt şemasındaki yerlerine göre vb. gibi sınıflandırılmaktadır. Amaçlarına göre yapılacak bir sınıflandırmada şu tür takımlar ortaya çıkar: çalışma takımları (üretim takımları, ürün geliştirme takımları, mühendislik takımları) yönetim takımları, bütünleştirici takımlar, iyileştirme takımları (kaliteyi iyileştirme takımları, değişim mühendisliği takımları, yeniden örgütlenme takımları), problem çözme takımları.

Takımlar sürekliliklerine göre sınıflandırıldıklarında sürekli ve geçici bir süre için oluşturulan takımlar ortaya çıkar. Biçimsel örgütün bir parçasını oluşturan fonksiyonlar çerçevesinde oluşturulan takımlar hem bir çalışma takımı hem de sürekli bir takım olma özelliği taşımaktadır. Görev grupları, proje takımları, ad hoc takımlar geçici takımlara örnek olarak verilebilir.

Takımlar üyelik durumlarına göre de birbirinden ayrılırlar. Fonksiyonel takımlarda takım üyeleri aynı uzmanlık alanından gelirken çapraz fonksiyonlu takımlarda üyeler farklı uzmanlık alanlarına sahiptir. Çapraz fonksiyonlu takımlarda, işletmenin tüm faaliyetlerinin birbirleriyle olan ilişkisinin kavranması kolaylaşmaktadır. Müşteri memnuniyetinde farklı fonksiyonların arasındaki birlik ve uyumun önemi bilinmektedir.

Bugün artık takımında yer alabilmek için aynı coğrafyayı paylaşmaya bile gerek yoktur. Bilgisayar ve haberleşme teknolojisi dünyanın farklı yerlerinde yaşayan insanları da

hi ortak amaçlar doğrultusunda müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamada birleştirilmektedir. Sanal takımlar giderek iş hayatındaki yerlerini almaktadır. Bu halde önemli olan takım çalışması anlayışının benimsenmesi ve doğru biçimde hayata geçirilmesidir.

Takımların sınıflandırılması ile ilgili son ayırım takımın yönetsel faaliyetleri ne derece gerçekleştirdiği ile ilgilidir. Takımın otonomi derecesi kendi kendini yöneten takımlarda en üst seviyededir. Kendi kendini yöneten takımların birçok konuda karar verme hakkı söz konusudur: işin planlanması ve programlanması, takım üyeleri arasında paylaştırılması, sorunlarla ilgili çözümler bulma ve uygulama, takım üyelerini seçme ve işe alma, işten çıkarma, performans değerlendirme yapma, dinlenme molalarının belirlenmesi.[5] Kendi kendini yöneten takımlar takım üyelerinin her problemde nezaretçiye başvurması gerekliliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu ise nezaretçilere duyulan ihtiyacı önemli ölçüde azaltmaktadır.

Yönetimle ilgili tüm sorumlulukların üstlenilmesi takım çalışmasının en uç boyutudur. Çoğu durumda takımlar bu otonomi derecesine sahip olmayıp, amaç belirleme ve faaliyetleri yerine getirme sırasında yöneticileri tarafından desteklenmekte, performansları ise yine yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir.[6]

3. Takım Çalışmasının Nedenleri

Yeni ekonomide işletmeler çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bulunmaktadır. Rekabetin giderek ağırlaştığı günümüz koşullarında işletmeler yapı ve süreçlerini kendileri açısından en fazla katma değer yaratacak şekilde düzenlemek zorundadır. Son dönemde bir çok yeni teknik işletmelerin bu konudaki çabalarını şekillendirmektedir. Değişim mühendisliği, küçülme, güçlendirme, toplam kalite yönetimi bu tekniklerin başlıcalarıdır.

İşletmeler günümüzde, zamanında etkin kararlar almalı, daha azla daha çok işi başarmalıdır. Belirtilen teknikler bu amaca yöneliktir. Farklı teknikler olmalarına rağmen hepsi takım çalışmasını ve bu yolla sağlanacak faydaları ön plana çıkarmaktadır. Yönetim kademelerinin azaltılması, kalitenin ön plana çıkması, ürün yaşam süresinin giderek azalması ve yenilik ihtiyacı takım çalışmasının yaygınlaşmasının nedenleri arasındadır.

Takım çalışması ile beklenen bir artı da çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi, yapılan işin daha zevkli hale gelmesi, çalışanların moralinin yükselmesidir. Yapılan iş üzerindeki kontrolün artması, işin yatay ve dikey olarak genişlemesi çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan fabrikalaşma ileri derecede işbölümü ve uzmanlaşmayı bu ise emeğin yabancılaşmasını beraberinde getirmiştir.

Günümüzde özellikle toplam kalite yönetimi uygulamaları sonucunda "çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak düşünmeleri" ön plana çıkmıştır. Kas gücü ile çalışanların da kendi faaliyetlerine yönelik kararlarda aktif olmaları sonucunda başta kalite olmak üzere birçok fayda beklenmektedir.

4. Takım Çalışmasının Başarı Koşulları

Taylorizm çerçevesinde hiç önemsenmeyen takım kavramının günümüzdeki bazı uygulamaları ise sadece sözde kalmaktadır. Her şeyden önce takım olmanın takım haline gelebilmenin bazı koşullarını yerine getirmek gerekir: Güven, paylaşım, bağlılık. Güvenin hem yatay hem de dikey olarak gerçekleşmesi önemli bir noktadır. Takım çalış-

sı çerçevesinde yöneticilerin geleneksel rollerinden sıyrılmaları, kontrol fonksiyonundan çok bir tür antrenörlük görevi üstlenmeleri gerekmektedir.[7] Çoğu uygulamada yöneticiler yeni rollerini benimsemekte güçlük çekmekte, kontrolün azaltılması sonucunda astların görevleri gerektiği gibi yerine getirmeyeceklerinden endişe duymaktadır. Oysa yöneticiler ile çalışanlar arasında gerçekleşen dikey güven takım çalışmasının başarı koşullarından biridir. Diğer taraftan yatay güvenin sağlanması gerekir.

Takım üyelerinin paylaşma, dayanışmadaki başarısı birbirlerine duydukları güvenle ilişkilidir. Güvenin yerleşmesini gerektiren yönetim teknikleri bazı kültürel bariyerler ile karşılaşmaktadır. Geleneksel aile yapısı dikey güvenin aşırı bireycilik ise yatay güvenin yerleşmesini güçleştirir.

Takım çalışması yoğun bir haberleşmeyi ve bölümlerarası sınırların kaldırılmasını gerektirmektedir. Bölümlerarası sınırların varlığı takım çalışmasının başarısını olumsuz yönde etkiler. Karşılıklı bilgi alışverişinin gerçekleşmediği bir yapıda etkin takım çalışması gerçekleşmez. Bilgi alışverişi ise iki nedenle gerçekleşmeyebilir: -taraf bu konuda isteksizdir, -sistem buna müsait değildir. Hiyerarşinin yoğun olduğu bir yapıda takım çalışmasının temel mantığını oturtmak zor olacaktır. Planlama kontrol odaklı bir anlayış ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yapı takım çalışmasının gereklerini karşılamaz. Diğer taraftan takım çalışması uygun işe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve ücretleme sistemleri ve örgüt yapısı ile desteklenmelidir.[8]

Takım gibi hareket edebilme neye bağlıdır? Birçok uygulama takım içinde de rekabetin ve fırsatçılığın yoğun biçimde yaşandığını göstermektedir. Yine birçok uygulamada adı takım olan yapıların hiyerarşisinin içinde kaybolup amacına ulaşamadıkları görülmektedir. Tüm işletmelerin takım çalışmasından beklentileri benzer olmakla birlikte takım kavramını algılamaları birbirinden oldukça farklıdır.

B. Mobil İletişim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi

1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Takım çalışması bugün hemen tüm işletmeler tarafından telaffuz edilen bir kavramdır. Çalışanlarda aranan özellikleri de etkileyen bu kavram acaba uygulamada nasıl anlam bulmaktadır? Takım çalışması gerçekten tam manasıyla anlaşılıp uygulanmakta mıdır? Yoksa takım çalışması herkes tarafından hoş bulunan ancak yönetsel ve örgütsel destek sistemleriyle pek de desteklenmeyen bir olgu mudur?

Araştırmanın çıkış noktasını bu merak oluşturmaktadır. Özellikle başta toplam kalite yönetimi olmak üzere tüm yeni yönetim tekniklerinin odağını oluşturan takım çalışması hangi şekilde ve nasıl uygulanmaktadır?

Bu amaçla mobil iletişim sektörünün seçilmesi bir kaç nedene dayanmaktadır. Hizmet sektörünün dünyada ve ülkemizde giderek yaygınlaşmasına rağmen hizmet sektöründe takım çalışmasını inceleyen araştırmalar daha azdır. Özellikle kendi kendini yöneten takımlarla ilgili yapılan araştırmalar üretim sektöründe yoğunlaşmaktadır.

Mobil iletişim sektörünün mazisi oldukça yenidir. Yönetim ve örgütlenme ile ilgili çağdaş yaklaşımların yeni bir sektörde daha bilinçli ve sağlıklı şekilde uygulanacağı düşünülmüştür. Mobil iletişim sektörünün seçilmesinin önemli nedenlerinden biri de budur.

Diğer taraftan teknolojik yeniliklerin büyük bir hızla gerçekleştirildiği bu sektörde ta-

kım çalışması ve bu yolla sağlanacak rekabet avantajına daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda takım çalışmasına gereken önemin verilmesi beklenmektedir.

Araştırmaya konu olan firma mobil iletişim sektöründeki dört GSM operatöründen biridir. Firma yabancı sermayeli bir ortak girişimdir.

Oldukça kısa sayılabilecek bir süredir faaliyette olan firmanın bine yakın çalışanı mevcuttur. Henüz örgüt şemasını yeni şekillendirmekte olan firmada CEO'ya ve yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyette bulunan altı departman bulunmaktadır. Bu departmanlar insan kaynakları, hukuk işleri, muhasebe-finansman, planlama ve kontrol, satış ve pazarlama, bilgisayar teknolojisi ve şebekeler departmanlardır. Her departman kendi içinde ayrıca bölümlere ayrılmaktadır.

Firma direkt dağıtım kanallarına odaklanan bir pazarlama stratejisi izleyerek müşterilerle doğrudan bir yakınlaşmayı hedeflemektedir. Firma müşteri hizmetlerini ön plana çıkartmaktadır. Çalışanların hemen yarısının müşteri hizmetleri bölümünde görev yaptığı firmanın vizyonu "Türk pazarında mobil telefon sektöründe müşterinin bir numaralı seçimi olmak." şeklindedir. Firma bu vizyona "müşteri hizmetlerinde mükemmellik yolu ile teknolojide ve iş uygulamalarında yenilik yaparak" ulaşmayı hedeflemektedir.

Bu doğrultuda firma kişisel bütünlük, sorumluluk, cesaret, saygı ve inisiyatif gibi değerleri ön plana çıkartmaktadır.

Firmada tüm etkinliklerinde kullanılan taahhüt altına girdikleri ve bağlı oldukları ortak bir dil vurgulanmaktadır. Gerek firma içi gerek firma dışında iletişimde bulunulan tüm kişi ve kuruluşlara değer verilmesi, problemlerin çözümlenmesinde sorumluluğun paylaşılması firmanın öncelikleri arasındadır. Risk alma, inisiyatif kullanma ve değişim firma tarafından benimsendiği ve teşvik edildiği belirtilmektedir.

Firma kültür, sanat ve spor etkinliklerinde oldukça aktiftir. İçinde bulunduğu sektörle ilgili olarak düzenlenen kongrelerin sponsorluğundan, ülkemizin devlet büyüklerinin anıtlarının açılmasına ve çeşitli spor ve sanat faaliyetlerinin sponsorluğuna kadar birçok konuda firma toplumsal ve sosyal görevler üstlenmiştir.

Firma yirmidört saat kesintisiz hizmet vermekte, bu hizmet çeşitli vardiyalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Firma bünyesinde tam zamanlı ve yarı zamanlı olmak üzere iki ayrı statüde eleman çalışmaktadır. Yarı zamanlı personel sabit ve değişken vardiya sistemine göre çalışmaktadır.

2. Araştırmanın Yöntembilimi

Araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesinde gözlem ve görüşme yöntemlerinden yararlanılmıştır. İlk olarak firma hakkında genel bilgiler toplanmıştır. Bu çerçevede örgüt şeması, çalışan sayısı, firmanın sunduğu hizmetler performans değerlendirme süreçleri ve ücret sistemi gibi konular hakkında veriler toplanmıştır.

Takım üyeleri ve takım liderleri ile yapılan görüşmeler sırasında görüşülen kişinin vereceği cevapların yönlendirilmesinden kesinlikle kaçınılmış, yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan anket formu firma tarafından da benzer bir çalışmanın yapılacağı, bundan önce yapılacak bir çalışmayı arzulamadıkları gerekçeyle uygulanamamıştır. Takım çalışması, müşteri memnuniyeti, şeffaflık gibi değerleri ön plana çıkaran bir firmanın bu konudaki tavrı ilginçtir.

3. Firmada Oluşturulan Başlıca Takımlar

Firmaya baktığımızda üç şekilde takım oluşturulmuş olduğunu görüyoruz:

- Örgüt yapısındaki adı departman, bölüm olan takımlar (bunlara sürekli takımlar da diyebiliriz- örnek olarak Süreç ve Kontrol Departmanı.)
- Belirli bir amaç/proje için istenilerek kurulmuş takımlar (örnek olarak prosedür çalışma grubu)
- Ad-hoc takımlar (örnek olarak prosedür çalışma grubunda fark edilen bir eksikliği gidermek için çalışma grubundaki bazı kişilerin bir araya gelip eksikliği gidermeleri)

Dolayısıyla her çalışan en az bir takımın, çoğunlukla da birkaç takımın üyesi durumundadır.

a) Örgüt Yapısındaki Takımlar (Sürekli Takımlar)

Takımlar üzerine kurulduğu belirtilen firmada bunun ilk örneğini örgüt yapısındaki takımlarda görmek mümkündür. Genel olarak bu takımların adları departman ya da bölüm olarak geçse de ve kendi alanında uzman ve genellikle birbirini tamamlayıcı özelliklere, deneyimlere, bilgi birikimlerine sahip kişilerden oluşmaktadır.

Adları yönetici olarak geçmesine rağmen takım lideri ve süpervizörler birlikte çalıştığı kişileri astlarından öte takım arkadaşları olarak görmektedirler. Bu kişiler astlarını yönetmiyorlar ancak onları bir danışman gibi yönlendirmektedir.

Takım kendi kendini yönetme doğrultusunda desteklendiği için yöneticiler çoğunlukla günlük ilgilenmesi gerek işlerden çok farklı işlerle ilgilenmektedir: tedarikçilerle görüşme yabancı ortak koordinasyonu sağlama vbg.

Adlandırılmaları takım olmasa bile buradaki yani takımdaki üyeler birbirini tamamlayıcı özellikleri ile birlikte işlerini yürütmektedir. Karar alma yetkisine sahip bu çalışanlar yapılan işler doğrultusunda düzenli olarak yöneticilerine (takım liderine) geri bildirim sağlamaktadır. Günlük faaliyetler dışında bir şey ile karşılaşılırsa yöneticiye danışmakta ve karar verilmesi gerektiğinde ortaklaşa karar verilmektedir.

b) Belirli bir Amaç/Proje için Kurulmuş Takımlar

Talep doğrultusunda kurulan bu takımlarda talep çoğunlukla yöneticilerden gelmekle birlikte diğer çalışanlar tarafından da bir talep gelebilmektedir. Bu takımlara yöneticiler de katılabilmektedir. Ancak bu takıma dahil olan kişiler yönetici olsun ya da olmasın karar alma yetkisine sahiptir. Bu takımlar amaca/projeye bağlı olarak departman içinde oluşturulabileceği gibi departmanlar arasında da kurulabilmektedir.

Amaç/Proje burada takımın şeklini belirleyen en önemli kriterdir. Belirli bir "kampanya için kurulan bir takım" ile "prosedür yazmak için kurulan bir takım" farklı özellikler gösterebilmektedir.

Bu takımın kurulması için talep getiren birey genellikle amaca ulaşma doğrultusunda takımı yönlendirme işlevini üstlenir. Prosedür çalışma grubunda bu kişi genellikle herkesi yönlendirme görevi bulunan Süreç ve Kontrol Departmanı üyesidir.

Takım üyeleri takımın özelliğine göre kendi bölümlerini ilgilendiren konularda takımın amaca ulaşması için yardımcı olmaktadır. Kendileri ile ilgili gereken konularda da yöneticilerine danışmaktadırlar.

c) Ad hoc Takımlar

Yeni kurulan bu firmada bazı durumlarda, özellikle çok önemli olmayan konularda aksaklıklarla, koordinasyon eksiklikleriyle karşılaşabilmektedir. Bu gibi durumlar özellikle farklı gruplar arasında, mesela pazarlama ve bilgi işlem arasında vs. görülebilmektedir.

Bu takımların kurulmasını gerektiren eksiklikler genellikle diğer kurulmuş takımların çalışması sonucu görülmektedir. Yani bir prosedür çalışma grubunda bir süreci en iyi şekilde belirleyebilmek için bir araya gelen kişiler bir eksikliği fark ettiklerinde bunu o prosedür çalışma grubunun işini uzatmamak amacıyla ayrı bir şekilde biraraya gelerek çözümlenebilmekte ve sonucundan prosedür çalışma grubunu bilgilendirmektedirler.

Burada amaç sürekli bir takım kurmak olmayıp ancak ilgili kişilerin belirli bir amaç için sonuca varana dek biraraya gelmesidir. Burada çoğunlukla beyin fırtınası ile çözüme ulaşılmakta, eksiklikler giderilmekte, sorumluluklar belirlenmektedir. Aynı veya farklı departmanlardan gelen kişilerin oluşturduğu bu takımlar proje takımlarından çok daha kısa ömürlüdür.

4. Firmanın Takım Çalışması Açısından Üstünlükleri

Güçlendirme ve Takım Çalışmasının örgütlerde başarıyla uygulanabilmesi için öncelikle gerekli olanlar:

- Uygun örgüt yapısı
- Destekleyici yönetim
- Kültüre sahip olan ya da olabilecek çalışanlardır.

Yıllardır faaliyet gösteren ve globalleşen dünyada artan rekabet ile birlikte yaşamını sürdürmek için değişimin gerekli olduğu işletmelerde:

- örgüt yapısında değişimi gerçekleştirmek
- yöneticilerin takım çalışması ve güçlendirmeyi benimsemelerini sağlamak
- yıllardır işini rutin bir şekilde yapan çalışanların takım çalışması ve güçlendirme kavramlarını kabullenmelerini sağlamak

oldukça zordur ve bu değişimi yapmaya çalışıp da başarılı olan işletmeler gibi başarısız olanlar da vardır. Bu sebeplerden dolayı kuruluşu bir yıl öncesine dayanan firmanın bazı avantajları bulunmaktadır.

Diğer işletmelerde uygulanmış, pozitif ve negatif etkileri görülmüş, deneyim edilmiş, incelenmiş olan sistemlerin pozitif yanları firmanın örgüt yapısında daha rahat uygulanma şansı vardır. Herşeyden önce firmada daha önceden oluşmuş bir yapı, değişime karşı direnç olmaması firma açısından önemli bir avantajdır.

Bu doğrultuda;

- örgüt günün gereklerine daha hızlı cevap verebilmek için rakiplerine nazaran daha yatay bir şekilde hazırlanmıştır. (örgüt yapısı Müşteri Hizmetleri dışındaki bölümlerde yatay, Müşteri Hizmetlerinde ise normale göre daha dikey bir yapıya sahiptir)
- şirket adı departman, bölüm olan ancak takım şeklinde çalışan birimler üzerine oluşturulmuştur.
- müşteri memnuniyeti şirketin öncelikli hedefi olarak benimsenmiştir.

Takımlar üzerine çalışma yapmayı ilk günden hedeflemiş olan firma çalışanlarını seçerken de adayların takım içinde başarılı olup olamayacağını test etmiş ve başarılı olacağına inandığı adayları seçmiştir.

İşe alımda davranış ve yetenek testini geçen adayların bir sonraki adımda takıma adapte olup olamayacakları test edilmektedir. Bu doğrultuda adaylar grup halinde mülakata alınmakta ve adaylardan kendilerine verilen vakayı incelemeleri ve bir takım olarak ortaklaşa bir karar almaları istenmektedir. Amaç doğru karara varmak değil, adayların takım dahilinde çalışıp çalışmadığını görmektir. Bu görüşme incelendikten sonra uygun görülen adaylara teklifte bulunmaktadır.

Firmanın takım çalışmasına yatkınlığı işe alma ve yerleştirme sürecinde ön plana çıkarması önemli bir artıdır. Firmanın bu konuda karşılaştığı bir kısıt ise şöyle belirtilebilir:

GSM sektörü gerek dünyada gerekse ülkemizde çok fazla geçmiş olmayan ancak çok büyük bir hızla gelişen bir sektör olduğundan dolayı özellikle ülkemizde bu sektörde uzmanlaşmış kişi sayısı çok fazla sayıda değildir. Bu durum firmanın önünde bir engel oluşturmakta çünkü her ne kadar şirket kültürüne en iyi şekilde uyum sağlayabilecek kişiler seçilmek istenirse de özellikle üst düzey pozisyonlarda fazla adayın bulunmaması sorunlara neden olabilmektedir.

5. Firmanın Takım Çalışması Açısından Zayıflıkları

Firmanın sürekli takımları oluşturma sırasında gözönünde bulundurduğu faktörler maliyet odaklıdır. Takım üyelerinin aynı veya yakın semtlerde oturması nedeniyle aynı takımda yer almaları yöntemin mantığıyla bağdaşmamaktadır. Servis maliyetlerinin azaltılması kuşkusuz gereklidir ancak takımı oluşturma ana nedeni olmamalıdır.

Firmada çok farklı saat aralıklarında çok farklı takımların çalışması takımlararası koordinasyonun sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Yarı zamanlı personel arasındaki haberleşmeyi sağlamada tam zamanlı personelden yararlanıldığı belirtilmektedir. İşin doğası gereği yirmidört saat hizmet verilmesi takımlararası haberleşmeyi zorlaştırıp takımın başarısını azaltabilir.

İşyerinin fiziksel yerleşimi takım çalışması açısından bir engel olarak belirtilebilir. Çalışanların paravanlarla birbirinden ayrılması işin bir gereği olsa da karşılıklı görüşme ve haberleşmeyi zorlaştırmaktadır. Takım üyelerinin birbirlerini ve hatta hemen önündeki takım üyesini göremediği bir fiziksel ortam takım çalışması açısından bir handikaptır. Sözlü ve sözsüz haberleşmenin gerçekleşmesinin takımın başarısını arttırdığı bilinmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bazı sektörlerin takım çalışması açısından sorunlu olduğu söylenebilir.

Takım üyelerinin takım liderine, takım liderinin de süpervizör'e bağlı olduğu yapıda takım liderinin koç'luk, destekleyicilik, mentorluk gibi bir tarz izlediği gözlemlenmiştir. Ancak takım üyeleri takımın dışında büyük bir hiyerarşi ile karşı karşıya olduklarını, üst basamaklarla haberleşmenin çok zaman alıcı olduğunu belirtmişlerdir. Takımlar üzerine oluşturulduğu belirtilen bir yapıda haberleşmenin daha hızlı olması beklenmektedir.

Amacın diğer işletmelerin de istediği gibi güçlendirilmiş bireylerden oluşan kendi kendini yöneten takımlar üzerine örgütü kurarak müşteri memnuniyetini sağlamak, müş-

teri isteğini bürokrasinin çok olduğu dikey örgütlerdeki gibi bekletmeden en kısa sürede gerçekleştirmek olduğu bu firmada bu doğrultuda bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Karşılaşılan sorunlar takım çalışması ve güçlendirme konularında bütün işletmelerin karşılaştığı sorunlardır.

Bazı yöneticiler güçlendirme konusunda çok istekli olmamakta, ya da çalışanlar bu konuda kendilerini yeterli hissetmemektedir. Bunun sebebi düşünce yapılarındaki farklılıklar, bilgi eksiklikleri, geçmiş deneyimler gibi nedenlere dayanmaktadır.

Aynı şekilde takım çalışmasıyla ilgili de güçlükler olabilmektedir. Yöneticiler takım liderliğinden çok emir veren, kontrol eden kişiler olmayı tercih edebiliyor. Bunun yanı sıra takım üyeleri de takım çalışmasından öte bireysel çalışmayı, bilgilerini çok fazla paylaşmamayı vs. tercih edebilmektedirler.

Takım çalışması performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleriyle uyumlu olmalıdır. Firmada gerçekleştirilen performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi takım temelli değildir. Çalışanlar saat esasına göre ücretlendirilmekte, daha fazla performans maddi veya manevi herhangi bir ödüle konu olmamaktadır.

Ücretlendirme, derecelendirmelere göre gerçekleşmekte ve bir iş için ücretlendirme beklenirken Pazar araştırmaları sonucunda elde edilen kriterler baz alınmaktadır. Bu ücretlendirme sistemi sürekli takımlarda uygulanmakta, yani aynı departman, bölümde çalışan birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip kişiler için özelliğine göre belirlenen derecenin ücretini almaktadırlar.

Şu an için firmada performans değerlemeleri sadece Çağrı Merkezinde yapılmakta ancak bütün diğer bölümlerde de değerlemelerin yapılması hedeflenmektedir. Bu değerlemeler sonucunda aynı derecede olan kişiler farklı ücretlendirilmemekte ancak özellikle terfiler ya da rotasyonlar için önemli bir kriter olarak kullanılmaktadır. İlerleyen tarihlerde de performans değerlemelerinin transferler, kariyer gelişimlerini belirlemede, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve ödüllendirmede kullanılacak bir kriter olarak kullanılması hedeflenmektedir.

Sonuç

Yüksek performanslı takımlar yaratabilmenin en önemli koşullarından biri uygun takımı uygun şartlar altında çalıştırmaktır. Takım çalışmasına yatkınlığı işe alma ve yerleştirme sırasında ölçümlenen bireylerin içinde buldukları sistem tarafından da desteklenmeleri gerekir. Aksi halde "takım olma" sadece sözde kalacak, çalışanlar ve örgüt açısından herhangi bir artı yaratmayacaktır.

Kaynaklar

- [1] Robbins, S.P., Coulter, M., (2002), "Management", U.S.A., Prentice Hall, s.410.
- [2] Katzenbach, J.R., Smith, D.K., (1994), "The Wisdom of Teams", New York, McKinsey&Company, s.45.
- [3] Garland, D., Ataman, G., Cook, P. (1997), "Implementing Self Managed Work Teams: a Case Study of a Food Manufacturing Organization", *Int. Workshop Teamworking, 17-18 September 1997, School of Management&Finance, University of Nottingham*, Nottingham U.K., s.193.; Whybrow, A., Parker, S., "Potholes, Subsidence and Shifting Horizons on the Road to Teamworking: the Case of a Steel Making Company", *Int. Workshop Teamworking, 17-18 September 1997, School of Management&Finance, University of Nottingham, Nottingham U.K.*, s.166-192.

- [4] Benders, J., von Hooften, G., "What is in a Team? Defining and Contextual Factors in Comparing Teams", Int. Workshop Teamworking, 17-18 September 1997, School of Management&Finance, University of Nottingham, Nottingham U.K., s.258-287.; Mohrman, S., Cohen, S., Mohrman, A., (1995), "*Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*", Jr. San Francisco, Jossey Bass, s.40-48.
- [5] Robbins, S.P., (2001), "*Organizational Behavior*", New Jersey, Prentice Hall Int., Inc., s.260.
- [6] Robbins, S.P., De Cenzo, D.A., (2001), "*Fundamentals of Management*", New Jersey, Prentice Hall Int., Inc., s.412.
- [7] Koçel, T., (2001), "İşletme Yöneticiliği", İstanbul, Beta Yayınları, s.20-22.
- [8] Garland, D., Ataman G., Cook, P., "Critical Factors for Success in Implementing Self-Managed Work Teams", *International Work Psychology Conference, 1-3 July 1998, The Institute of Work Psychology, University of Sheffield, U.K.*