



HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN PERSONELİN EKİP ÇALIŞMASINA İLİŞKİN ALGILAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ*

Doç. Dr. Celaleddin SERİNKAN

Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, İİBF

(Pamukkale Üniversitesi, İİBF)

cserinkan@hotmail.com

Gülşah ARAT

Pamukkale Üniversitesi, SBE

gulsah_08@hotmail.com

Öz

Bu araştırmanın amacı, ekip çalışmasının önemini vurgulamak ve bankacılık sektöründe çalışan personelin ekip yönetimine yönelik algılarının değerlendirilmesidir. Araştırma, Denizli’de faaliyet gösteren bankaların şubelerinde çalışan personel ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket metodu kullanılmıştır. Anketler, yüz yüze görüşülerek doldurtulmaya çalışılmış, bazılarında ise bir gün sonrasına teslim alınmak üzere doldurulmaları sağlanmıştır.

Araştırmada beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda demografik bulgular açısından personel arasında, ekip yönetimi algılarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bankalar ekip çalışması ile ilgili detaylı faaliyetler yapmaktadırlar. Banka personelin ekip çalışmasına yönelik eğilimleri yüksektir. Bayan personeller açık iletişime daha çok önem vermektedirler. Bekârlar, evlilere göre kararların görüş birliği içinde alınmadığını düşünmektedirler. Pazarlama bölümündeki personelin operasyon bölümündekilere göre ekip çalışması algılamaları daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ekip Çalışması, Hizmet Sektörü, Bankacılık Sektörü, Algı, Personel

EVALUATION OF PERCEPTIONS OF PERSONNEL RELATED TEAMWORK IN A SERVICE SECTOR

Abstract

The purposes of this study, to emphasize the importance of teamwork and are to assess the perception of the team management of employees in the banking sector. The research was carried out with staff at branches of banks operating in Denizli. The survey methodology has been used as a means of data collection. Some of the questionnaires were filled out with face to face, others to be delivered and the following day they were collected.

Likert scale was used in the study. As a result of demographic findings from the research, there is found significant differences according to team management in perception of the personnel.

Banks are accomplished to detailed activities related to teamwork. Bank of personnel are high tendency for teamwork. Female personnel have given more importance to open communication. Bachelorette personnel considered that the decisions haven’t taken in consensus at the banks. The marketing department personnel were identified higher teamwork perceptions than the operations department staff.

Keywords: Teamwork, Service Sector, Banking Sector, Perception, Personnel

* Bu çalışma, III. Uluslararası Stratejik İletişim Kongresi, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, İletişim Fakültesi, 05-07 Haziran 2014, Bişkek, Kırgızistan’da sunulan bildirinin geliştirilmiş şeklidir ve yayınlanmamıştır.

1. GİRİŞ

Bugünün değişen ve gelişen çevre koşulları işletmelerin kendilerini başarıya götürecek çalışmalar yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Ekip 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 ekip olarak performansını yükseltmektedir.

Esnek yapıları ile daha üretken bir süreç olan ekipler, işletmelerde performansın ana unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinde insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşımlarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için ekip çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir (Özler ve Koparan, 2006:4-5).

Ekip çalışması, şirketlere daha kaliteli ürün, daha hızlı üretim ve daha ucuz maliyet gibi yararlar sağlamaktadır. Diğer bir taraftan ise, ekip çabuk bir araya gelebilen, konu üzerinde çabuk odaklanan ve görev dağılımında esnek olabilen özelliklere sahip olmasından dolayı şirketler tarafından tercih edilen bir çalışma yöntemidir.

Bir ekibin performans düzeyi ve niteliği ekibin lideriyle yakından ilgilidir. Bir ekibe liderlik eden kişilerde teknik açıdan ve sosyal açıdan yeterlilik her zaman olmalıdır. Bu yeterliliğe sahip olmayan kişilerin idare ettikleri ekiplerin de verimi her zaman düşecektir (Karmyshakova, 2006:4).

Bu çalışmada hizmet sektöründe çok önemli yeri olan ve oldukça rekabetçi bir alan olan bankacılık sektörü seçilmiştir. Başarılı olmada ekip çalışması gerektiren, teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı ve personelinin yüksek dereceli eğitime sahip olduğu sektör olması, araştırmada tercih edilmiştir. Araştırmada bu sektörde çalışanların ekip çalışmasına yönelik algılamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda banka çalışanlarının ekip çalışmasına ait algılamaları yüksek olarak tespit edilmiştir.

2. EKİP ÇALIŞMASI HAKKINDA TEORİK TEMEL

Ekip çalışması, ortak bir amaç çerçevesinde uzmanlıklarını birbiriyle paylaşmak için bir araya gelmiş, her biri belirli bir bilgi ve beceriye sahip üyelerin oluşturduğu ekiplerin yaptığı çalışmadır (Duyan, 2003: 43). Ekip çalışmasının olabilmesi için ekibi oluşturan ekip üyelerinin, kendilerini çalıştıkları kurumla bir bütün olarak görmesi (Moroğlu, 2007: 20) ve kurumda çalışan personelin ekip çalışması yönünden örgütlenmesi gerekmektedir.

Ekip çalışması sırasında çok defa ekiplerin kendilerinden beklenen düzeyde başarılı kararlar vermedikleri görülmüştür. Burada önemli olan ekibin varlığı değil, ekip üyelerinin

birlikte etkin çalışabilme becerileridir (Aslan, 2007: 39). Bu bağlamda iyi bir ekip çalışması; ekip üyelerinin başarısını, üyelerin birbiriyle uyumlu çalışmasını, üyelerin birbirine bağlı olmasını ve bir arada çalışarak başkalarını etkileyebilme beklentisini gerçekleştirmeleri üzerinde son derece etkilidir. Ekip üyeleri arasında kişilik, farklı bilgi, beceri ve deneyim düzeyinde farklılıklar olması doğaldır (Özler ve Koparan, 2006: 9-14). Ekip çalışması olmadan mevcut durumu ve geleceği kavramak, buluşçu çözümler ve yaklaşımlar geliştirmek, doğru karar alabilmek daha zor olmaktadır (Moroğlu, 2007: 20). Bu sayede de bireyler uzmanlık alanları dışında farklı ve yeni rollere de sahip olmaktadırlar (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2007: 425).

Ekiplerin kullanılması 1980'li yıllarda her türlü organizasyonda popüler olmaya başlamıştır. Ekiplerin oluşturulması daha çok ekonomik çıkar sebebiyle olduğu ifade edilmektedir. Ekiplerin kurulmasıyla işgörenlerin işlerinden daha çok ücret artışı beklentisi içinde olacağı vurgulanırken bunun tersine bireysel performansın artmasıyla ekip verimliliğinin artacağı ve işletmeye katkı sağlayacağı belirtilmektedir. (Farıdah, 1998: 2).

Ekip üyelerinin ahenk içinde çalışabilmesi için koordinasyonlarındaki iletişimin iyi olması ve esnek olması gereklidir. Hızlı değişen bir çevre, bazı ekip üyelerinin beklenmedik şekilde başarısız olma durumuna neden olabilir veya bazı fırsatların kaçırılmasına neden olabilir. Bunun için ekipler performanslarını daima izlemeleri gerekir, esnek şekilde örgütlenmeleri ve kaynaklarını her duruma göre yeniden ayarlamaları gerekmektedir (Tambe, 1997:84).

2.1. Başarılı Ekip Çalışmasının Unsurları

Başarılı bir ekip çalışmasının sağlanması için ekiplerin bazı karakteristik özelliklere sahip olması gerekmektedir (Toprak, 2006: 81-83):

- Amaç odaklılık: Bir ekibin amaçları ekip üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve paylaşılmışsa başarı oranı o derece yüksek olacaktır.
- Doğru üyelere sahip olmak: Ekibin hedefine göre doğru yetenek ve beceriye sahip ekip üyelerine sahip olmak.
- Konu üzerinde çalışacak yeterli zamana sahip olmak: Ekibin bir soruna her zaman kısa zamanda çözüm bulması değil, uzun sürede de olsa doğru çözümü bulması esastır.
- Ekip çalışması önceliklidir: Yönetim yapılacak işler listesinde ekip çalışmasını birincil öncelikle belirlemelidir.

- Yönetimin katılımı vardır: Yönetimin ekip çalışmasına katılımı vardır. Bu katılım, üyeler tarafından yönetimin desteği olarak algılanır.
- Mükemmel bir iletişim vardır: Ekip kendi içinde, yönetimle, diğer birimlerle etkin iletişim içerisindedir.
- İyi derecede bilgi sahibidir: Ekip problem çözme yöntemleri konusunda eğitilmiştir. Kaynaklara ulaşma ve toplama becerisine sahiptir.
- Güven: İnsanların fikirlerini korkmadan serbestçe söyleyebilmeleri gerekir. Ekipteki üyelerin alaya alınmaktan veya zarar görmekten çekinmeyeceği bir ortamın yaratılması şarttır.
- Destek: Ekipteki üyelerin gizli gündemleri ortaya koyduktan sonra birbirine destek olması ve birbirinden yardım alması istenmelidir.
- İletişim: Ekipteki herkes karşılıklı olarak haberleşebilmeli ve duygularını açıklamalıdır.
- Ekibin Hedefleri: Ekipteki üyeler belirli bir hedef için çalışır. Ekipte çalışanların başlangıçtaki değişik görüşleri, aynı hedef doğrultusunda değişir. Baştaki bu değişik görüşler açıkça belirtilmelidir.
- Çatışmaların Çözülmesi: Çatışmaları bastırmaya veya yokmuş gibi göstermeye uğraşmamalı, aksine açıkça tartışarak çözüm getirilmelidir.
- Üyelerin Kullanılması: Ekipteki üyelerin bireysel yeteneklerinden, bilgi ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanılmalıdır.
- Kontrol: Ekipteki herkes, ilgili iletişim ve kontrollerin yapılmasından sorumludur. Ekibin bütün çalışmaları göz önünde olmalı ve iletişim sağlanmalıdır.
- Çalışma Ortamı: Çalışma ortamı herkese açık ve ekip üyelerinin saygınlık kazandığı bir ortam olmalıdır.

Yöneticiler fiziksel ve ruhsal sorunlara yol açan stresli durumlarla yüz yüze kalırlar. Bu iş hayatlarında hata yapmalarına ve performanslarının azalmasına yol açabilir. Bu konuda yardımcı olabilecek tavsiyeler şunlar olabilir (Kakabadse vd., 2005:5):

- Stres oluşturan unsurla daha fazla şiddetlenmeden yüzleşilmesi
- Geniş bir bakış açısıyla probleme yaklaşılması
- Arkadaşlardan ve diğer yöneticilerden destek alınması
- Gün sonunda problemin unutulması (iş yerinde bırakılması)
- Problemi çözeceğine dair kendine güvenme ve inanma.

Pek çok örgüt gruplar arasındaki işbirliğini arttırmak için örgüt yapılarını yeniden mühendislikle daha az kademeli yapmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca daha fazla ekip odaklı çalışmalar yürüterek alt kademe yönetime daha fazla güçlendirmeye ve adem-i merkeziyetçi yapıya geçmeye çalışmaktadırlar (Jones ve George, 1998: 531).

2.2. Ekip Çalışmasının Yararları ve Sakıncaları

Ekip çalışmasının gerek bireysel anlamda, gerekse örgüte sağladığı yararlarının yanında sakıncalarının da olduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Ekip Çalışmasının yararlarını; ekip üyelerine sağladığı yararlar ve örgüte sağladığı yararlar olmak üzere iki grup altında toplanmaktadır (Selek, 2006: 55):

Ekip Çalışmasının Ekip Üyelerine Sağladığı Yararlar: Ekip üyeleri, bir ekip içerisinde yer almalarından dolayı görevlerini daha az stresli bulmaktadırlar. Ekip içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile, başarının genel sorumluluğu ekibin üzerine geçer. Ekip tarafından paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışanın çok yüksek hedefler ya da zorluklarla karşılaştığı zaman yaşanan paniği hafifletmektedir.

Tek başına ekip üyeliği kişisel bir tatmin duygusu sağlasa bile örgütün ekibe ve üyelerine değer vermesi daha büyük bir tatmin duygusudur. Çalışanların işlerine, ekip ve örgütlerine olan kişisel bağlılığını güçlendiren manevi ödüllerin çalışanlar üzerindeki etkisi maddi ödüllerden daha fazla olmaktadır. Bu manevi ödülleri bir yere ait olma duygusu, başarı duygusu, kendini gerçekleştirme duygusu sağlamak ve üretkenliği güçlü biçimde etkilemektedir. Sonuç olarak verimli bir ekip geleneksel bir çalışma biriminden daha üretken olmaktadır.

Ekip Çalışmasının Örgüte Sağladığı Yararlar: Örgütlerde uygun ekiplerin kurulmasıyla yaratılan verimlilik artışlarına örgütler de ortak olmaktadır. Ekipler kârlılığa, büyümeye ve gelişmeye önemli katkıda bulunmaktadır. Örgütler, ekipler oluşturulduktan sonra kamuoyunda hem müşterileri hem de muhtemel çalışanları çeken bir imaj yaratmakta ve iş yaptığı Pazar ve sektörlerde lider konumuna yükselmektedirler (Weiss, 1993: 19).

Çalışanların bireysel olarak güçlerinin yetmediği noktada, işletme için kötü bir durum ortaya çıkmasındansa ekip çalışması ile başarıya gidilmesi daha ağır basmakta, çalışanların tek bir ortak amaç etrafında tek bilek olarak hareket etmesi, bir kişinin yapamayacağı bir işi, ekip ruhu içerisinde çalışılarak hep birlikte yapılabilmesi, işletme başarısının artmasında doğal bir süreç olmaktadır. Çalışanların düşünceleri ekip çalışmaları ile tek bir noktaya çekilebilmektedir.

Çalışan katılımının sağlanması, katılanların çokluğu yönüyle grup tartışmaları ve sağlıklı çözüm yollarının tartışmalarla bulunmasını sağlaması bakımından önemlidir. Ekip

çalışmaları, maliyeti azaltıp verimliliği arttırmak isteyen örgütler için iyi bir yöntem olmaktadır. Örgütlerde ekip çalışması ile birlikte etkinlik artışı sağlanmaktadır. Çalışanlar, ekip içinde sürekli işbirliği ve iletişim içinde çalışmalarını planlayıp yürüttüklerinde, işin düzenlenmesini, bilgi, fikir ve çıktılarının akışını ve etkinliklerin birbirleri üzerindeki etkilerini geliştirmek için çeşitli yollar bulabilmekte ve sonucunda da örgütler için daha verimli ve etkin bir uygulama sergilemektedirler (Selek, 2006: 56).

Ekip Çalışmasının Sakıncaları: Yöneticiler ekip çalışmasına gidip gitmeme konusunda karar verirken, ekip çalışmasının neden olabileceği bazı sakıncaları göz ardı etmemelidirler. Ekip çalışmasının sakıncalarını kısaca dört ana noktada toplanabilir: (Karmyshakova, 2006: 40-41).

- 1- Güçlerin yeniden düzenlenmesi: Şirketler ekip çalışmasına geçtiklerinde, bundan en çok zarar gören kişiler orta ve alt düzey yöneticiler olurlar. Ekipler başarı kazandıkça da danışmanlara olan ihtiyaç azalır. Bu durum özellikle kendi kendini yöneten ekipler için geçerlidir. Çünkü danışmanlık işini ekip üyeleri kendileri yapmaktadır. Yöneticilerin bu duruma kendilerini uyarlamaları zor olmaktadır, çünkü ayakta kalabilmek için yeni insan merkezli yöntemleri öğrenmek zorundadırlar.
- 2- Ekibin sırtında geçinme: 'Bedavacı' terimi ekip üyesi olarak kendine çıkar sağlayan ancak üzerine düşen görevleri yapmak için yeterince gayret sarf etmeyen kişileri anlatmak için kullanılır. Özellikle büyük ekiplerde bazı kişiler işten kaytarma eğilimindedirler. Araştırma bazı kişilerin tek başlarına çalışırken, ekip içinde gösterdiklerinden daha fazla gayret sarf ettiklerini göstermiştir.
- 3- Koordinasyon giderleri: Grubun görev icabı yürüttüğü faaliyetlerde koordinasyonu sağlamak için zaman ve enerji gerekir. Gruplar çalışmaya hazırlanmak ve kimin, neyi, ne zaman yapacağına karar vermek için zaman harcarlar. Bunun en güzel örneğini öğrenci gruplarda görebiliriz. Öğrenciler dersten sonra bir araya gelerek ne zaman çalışma yapacaklarına karar verirler. Yapılan programlar kontrol edilmeli, telefon görüşmeleri yapılmalı, işe başlamak için yer ve zaman tespit edilmelidir. Yani grupların koordinasyon ve yönetimi için saatlerce zaman harcanmaktadır.
- 4- Yasal tartışmalar: Şirketlerde ekip kullanımı arttıkça, durumun yasal yönleri gittikçe daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Sendika liderleri ekipler desteklemekte, ancak yöneticilerin ekiplerin kurulmasına verdikleri desteği hoş karşılamamaktadırlar. Yöneticilerin ekipleri destekleme sebebinin sendikaların popülerliğini kaybettirmek olduğunu ileri sürmektedirler.

Bankalarda yapılan örgüt kültürü ile ilgili bir araştırmada yöneticilerin güçlendirme, ekip çalışmasına ve otonomiye önem verdikleri belirtilmektedir.(Payne vd., 2002: 18). Ayrıca bankalarda yapılan başka bir araştırmada iş bağlılığının personelin motive edilip verilen sözlerin yerine getirilmesiyle mümkün olabildiği üzerinde durulmaktadır (Rayton ve Yalabik, 2014: 12). Bu konular ekip çalışması açısından da önemlidir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan personelin ekip çalışmasına ilişkin algılamalarının değerlendirilmesidir. Çalışmanın diğer bir amacı ise cevaplayıcıların tanımlayıcı özellikleri açısından aralarında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmektir. Bunun için ekip çalışması ölçeğinde yer alan 14 ifadeye ilişkin cevaplayıcıların cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışılan bölümler açısından farklılıkların olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır.

Araştırmada şu sorulara cevap aranmaktadır:

Çalışanların genel olarak ekip yönetimine ilişkin algıları nasıldır? Cinsiyet, medeni durum ve yaş grupları açısından ekip çalışmasına ilişkin algılamalar farklı mıdır? Çalışılan bölüm bakımından ekip yönetimi ifadelerine katılımları farklı mıdır?

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Denizli’de faaliyet gösteren bankaların şubeleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise bu evren içinde bulunan çalışan ve yönetici konumundaki personel oluşturmaktadır. Tesadüfî örnekleme ile Denizli’de faaliyette bulunan 25 bankadan 13 tanesi Ziraat Bankası, İş Bankası, Garanti Bankası, Finansbank, İNG Bank, Bank Asya, Asya Katılım, Akbank, Halk Bankası, Vakıfbank, Abank, TEB, Yapı Kredi bankalarının şubeleri ile görüşülmüş ve geçerli 166 ankete ulaşılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket metodu kullanılmıştır. Anketler bankaların büyük çoğunluğunda Şube Müdürü, Yönetmen ve Yardımcısı, Uzman ve Yardımcısı, Servis Görevlisi, Banko Görevlisi vb. görevlerdeki kişilerce cevaplandırılmıştır. Bankalarda görev yapan kişilere kısa açıklama yapılarak anketlerin bazı bankalarda yüz yüze görüşülerek, bazılarında ise bir gün sonrasına teslim alınmak üzere verilmesi suretiyle doldurulması sağlanmıştır.

Anket formunda çalışanlardan birinci bölümde, demografik bilgilere ilişkin sorular bulunmakta ve ikinci bölümde ise ekip çalışmasına ilişkin ifadeler bakımından “hiç

katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, kısmen katılıyorum, tamamen katılıyorum” şeklindeki şıklardan birisini işaretlemesiyle değerlendirmeleri istenmiştir (Arkan, 2008). Araştırmada temel ölçekleme yöntemi olarak beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Tutum ölçeklerinde Likert tipi beşli ölçek yaygın olarak kullanılmaktadır. Araştırma için ekip çalışması ölçeğinin güvenilirliği ise ,95 olarak bulunmuştur. Araştırmada sıklık ve yüzde oranları yanısıra ölçek geçerliliği için faktör analizi kullanılmıştır. Gruplar arasında farklılıkların olup olmadığının belirlenmesi için de t testi ve anova testleri kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmının amaçları doğrultusunda, örneklem üzerinde uygulanan analizlerin sonuçları ve bu sonuçların değerlendirmeleri yer almaktadır. İlk olarak araştırma grubunu oluşturan banka sektörü çalışanlarının demografik bulgularına ve bu bulguların değerlendirilmektedir. İkinci olarak araştırma yapılan bankalarla ilgili ekip çalışması bulgularına yer verilmekte ve üçüncü olarak araştırma yapılan bankalarla ilgili da araştırma grubunu oluşturan bankalarda çalışanların ekip çalışması ilişkisi ile ilgili algılamalarındaki farklılıklara yer verilmektedir.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırma grubunu oluşturan banka sektörü çalışanlarının yaş ve cinsiyet dağılımları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, bankada çalıştıkları bölümleri ve alanları, bankadaki pozisyonları ve hizmet süreleri, ankete katılan banka şubelerindeki çalışan sayısı ve daha önce başka bir bankada çalışma durumları gibi demografik bulgular Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Demografik Bulgular

Değişkenler	Tercihler	Sıklık	%
Şube Çalışan Sayısı	6-10	3	1.8
	11-15	42	25.3
	16-20	19	11.4
	21+	102	61.4
Yaş	18-25	16	9.6
	26-35	103	62.0
	36-45	40	24.1
	46-55	7	4.2
Cinsiyet	Bay	85	51.2
	Bayan	81	48.8
Medeni Durum	Evli	106	63.9
	Bekar	60	36.1
Eğitim	Lise	3	1.8
	Ön lisans	18	10.8
	Lisans	126	75.9
	Y.lisans	17	10.2
	Doktora	2	1.2

Bölüm	Pazarlama	50	30.1
	Operasyon	82	48.4
	Her ikisi	34	20.5
Alan	Bireysel	88	53.0
	Kobi-ticari	44	26.5
	Her ikisi	34	20.5
Pozisyon	Yönetmen ve yardımcısı	44	26.5
	Uzman ve yardımcısı	24	14.5
	Servis görevlisi	60	36.1
	Banko görevlisi	10	6.0
	Diğer	28	16.9
Hizmet süresi	1 yıldan az	7	4.2
	1-3	54	32.5
	4-6	59	35.5
	7-9	22	13.3
	10+	24	14.5
Başka bankada çalışma durumu	Hayır	141	84.9
	1 yıldan az	7	4.2
	1-5	14	8.4
	6-10	3	1.8
	10+	1	.6

Tablo 1’den de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan cevaplayıcıların %1.8’i (3 kişi) 6–10 kişi arasında, %25.3’ü (42 kişi) 11–15 kişi arasında, %11.4’ü (19 kişi) 16–20 kişi arasında, %61.4’ü (102 kişi) ise 21 ve daha fazla personel çalıştıran şubelerde görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların %9.6’sı (16 kişi) 18–25 yaş aralığında, %62.0’ı (103 kişi) 26–35 yaş aralığında, %24.1’i (40 kişi) 36–45 yaş aralığında, %4.2’si (7 kişi) 46–55 yaş aralığındadır. Cevaplayıcıların %51,2’sini (85 kişi) bay, %48,8’ini (81 kişi) ise bayan çalışanlar oluşturmaktadır.

Cevaplayıcıların % 63,9’u (106 kişi) evliyken, %36,1’i (60 kişi) bekârdır. Cevaplayıcıların %1,8’inin (3 kişi) eğitim düzeyi Lise iken, %10,8’inin (18 kişi) Ön Lisans, % 75,9’unun (126 kişi) Lisans, %10,2’sinin(17 kişi) Yüksek Lisans, %1,2’sinin (2 kişi) Doktora’dır.

Cevaplayıcılardan %30,1’i (50 kişi) Pazarlama bölümünde, %48,4’ü (82 kişi) Operasyon bölümünde, %20,5’i (34 kişi) ise hem Pazarlama hem de Operasyon bölümünde çalışmaktadır. Cevaplayıcıların %53,0’ı (88 kişi) Bireysel alanda, %26,5’i (44 kişi) Kobi-Ticari alanda, %20,5’i (34 kişi) ise hem Bireysel alanda hem de Kobi-Ticari alanında çalışmaktadır.

Cevaplayıcıların %26,5’i (44 kişi) Yönetmen ve yardımcısı pozisyonunda, %14,5’i (24 kişi) Uzman ve yardımcısı pozisyonunda, %36,1’i (60 kişi) Servis görevlisi pozisyonunda,

%6,0'ı (10 kişi) Banko görevlisi pozisyonunda, %16,9'u (28 kişi) ise diğer pozisyonlarda çalışmaktadır. Cevaplayıcıların bankadaki hizmet süreleri %4.2'sinin (7 kişi) 1 yıldan az, %32.5'inin (54 kişi) 1–3 yıl arasında, %35.5'inin (59 kişi) 4–6 yıl arasında, %13.3'ünün (22 kişi) 7–9 yıl arasında, %14.5'inin (24 kişi) ise 10 yıl ve üzerindedir.

Cevaplayıcıların %84.9'u (141 kişi) daha önce başka bir bankada çalışmamışken, %4.2'si (7 kişi) 1 yıldan az, %8.4'ü (14 kişi) 1-5 yıl arasında, %1.8'i (3 kişi) 6-10 yıl arasında, % .6'sı (1 kişi) 10 yıl ve üzerinde başka bir bankada çalışmıştır.

4.2. Ekip Çalışması Bulguları

Denizli'de yerleşik bulunan bankalarda görev yapan kişilerin ekip çalışması ile ilgili verdikleri cevaplara ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Ekip Çalışması Ölçek Bulguları

Takım Çalışması İfadeleri	Ort.	SS	Yükler	Örgüt İklimi	İletişim Yönetimi
1. Bankamız için ekip çalışması çok önemlidir.	4,14	1,0632	,713	,708	
2. Banka yönetimi ekip çalışmasının başarısına inanmaktadır.	4,18	,8758	,679	,615	
3. Bankamız ekip çalışması ile hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir.	4,21	,9394	,794	,874	
4. Bankamız ekip çalışması ile ürün, hizmet e süreç yeniliğinde öncü olabilmektedir.	4,03	,9934	,722	,743	
5. Bankamız ekip çalışması ile yeni ve buluşçu fikirlere sahip olmaktadır.	4,03	,9239	,726	,785	
6. Ekip üyeleri arasındaki etkili iletişim bankamız performansını arttırmaktadır.	4,16	,9361	,581	,579	
7. Bankamızda tüm ekip çalışması süresince ekip üyeleri arasında açık iletişim söz konusudur.	3,96	,9902	,631		,619
8. Bankamızda ekip üyeleri fikirlerini çekinmeden paylaşırlar.	3,90	,9712	,741		,643
9. Bankamızda ekip üyeleri rekabetten daha çok işbirlikçi bir atmosfer içinde birbirleriyle uyum içerisindedirler.	3,82	1,0326	,738		,788
10. Bankamızda ekipte kararlar herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alınır.	3,75	1,0741	,712		,789
11. Bankamızda ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler.	3,84	,91199	,641		,769
12. Bankamızda ekip üyeleri gerektiği zamanlarda bir araya gelebilecek derecede yakın olarak yerleştirilmiştir.	3,87	,9545	,752		,767
13. Bankamızda ekip çalışması ile ekip üyeleri kişisel gelişim sağlar.	3,89	,9848	,548		,811
14. Bankamız ekip çalışması ile maliyetleri düşürmektedir.	3,82	,9721	,678		,645
Genel ort.	3,97	,7641			

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization
Açıklanan Toplam Varyans %68,955

Tablo 2'de yer alan ekip çalışması bulgularına göre araştırmaya katılan cevaplayıcılar, bankalarının ekip çalışması ile hedeflerine daha kolay ulaşabildiğini savunurken, bankalarında

ekipte kararların herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alınması konusunda kararsızdırlar. Ayrıca, banka yönetiminin ekip çalışmasının başarısına inandığını, ekip üyeleri arasındaki etkili iletişimin banka performansını arttırdığını ve bankaları için ekip çalışmasının çok önemli olduğunu öne süren cevaplayıcılar, bankalarında ekip üyelerinin rekabetten daha çok işbirlikçi bir atmosfer içinde birbirleriyle uyum içerisinde oldukları ve bankalarının ekip çalışması ile maliyetleri düşürdüğü konusunda kararsız kalmaktadırlar.

Ekip çalışması ölçeğini oluşturan ifadeler faktör analizine tabi tutulmuş ve 14 maddenin faktör yükleri ,50'nin üstünde bulunmuştur. KMO değeri ,93 ve Bartlett's Test of Sphericity 1797,969 olarak bulunmuştur. Ayrıca maddeler iki boyut altında toplanmış ve bunlara örgüt iklimi ve iletişim yönetimi isimleri verilmiştir. Örgüt iklimi boyutu altı ifadeden oluşmuş ve güvenilirliği ,90 olarak bulunmuştur. İletişim yönetimi de ondört ifadeden oluşmuş ve güvenilirliği ,93 olarak tespit edilmiştir.

4.3. Demografik Bulgular Bakımından Ekip Çalışmasına İlişkin Farklılıkları

Bu bölümde demografik bulgular açısından, araştırmaya dâhil olan banka çalışanları arasında bankalarında ekip çalışması faaliyetlerinin uygulanması bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bunun için 14 ifade analize tabi tutulmuş ve sadece farklılık oluşan ifadeler tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3: Cinsiyet Açısından Ekip Çalışması Farklılıkları

	Cinsiyet	Sıklık	Ort.	SS	p
Bankamızda tüm ekip çalışması süresince ekip üyeleri arasında açık iletişim söz konusudur.	Bay	85	3.92	1.0777	.015
	Bayan	81	4.00	.8944	

Araştırmada ekip çalışması ifadeleri arasından “açık iletişim” maddesinde farklılık oluşmuş v e bayanlar erkeklere nazaran daha çok açık iletişimin olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 4: Medeni Durum Açısından Ekip Çalışması Farklılıkları

	Medeni durum	Sıklık	Ort.	SS	p
Bankamızda, ekipte kararlar herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alınır.	Evli	106	3.83	.9901	.016
	Bekâr	60	3.63	1.2068	

Medeni durum açısından yapılan t testi sonucunda gruplar arasında, evli olan banka çalışanları, bankalarında ekipte kararların herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alındığını bekâr çalışanlara oranla daha çok düşünmektedirler ($\bar{x}=3.83$, $p \leq ,05$).

Tablo 5: Yaş Açısından Ekip Çalışması Farklılıkları

	Yaş	Sıklık	Ortalama	Std. Sapma	p
Banka yönetimi ekip çalışmasının başarısına inanmaktadır.	18-25	16	3,62	1,0878	,028
	26-35	103	4,17	,8451	
	36-45	40	4,37	,8066	
	46-55	7	4,42	,7868	
Bankamız ekip çalışması ile hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir.	18-25	16	3,43	1,2093	,004
	26-35	103	4,25	,9044	
	36-45	40	4,35	,8022	
	46-55	7	4,57	,7868	
Bankamız ekip çalışması ile yeni ve yaratıcı fikirlere sahip olmaktadır.	18-25	16	3,37	1,0247	,005
	26-35	103	4,09	,8802	
	36-45	40	4,00	,9337	
	46-55	7	4,73	,4879	
Bankamızda ekip üyeleri fikirlerini çekinmeden paylaşırlar.	18-25	16	3,25	1,0000	,011
	26-35	103	3,90	,9652	
	36-45	40	4,10	,9281	
	46-55	7	4,42	,5345	
Bankamızda ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler.	18-25	16	3,31	1,0781	,007
	26-35	103	3,78	,8705	
	36-45	40	4,17	,8737	
	46-55	7	4,14	,6900	
Bankamızda ekip çalışması ile ekip üyeleri kişisel gelişim sağlar.	18-25	16	3,43	,9639	,018
	26-35	103	3,80	,9605	
	36-45	40	4,22	,9469	
	46-55	7	4,28	1,1127	

Tablo 5'te yer alan bulgulara göre, 46-55 yaş grubunda olan banka çalışanları, banka yönetiminin ekip çalışmasının başarısına inandığını ise ($\bar{x}=4,40$), bankalarının ekip çalışması ile hedeflerine daha kolay ulaşabildiğini ($\bar{x}=4,5$), bankalarının ekip çalışması ile yeni ve

yaratıcı fikirlere sahip olduğunu ($\bar{x}=4.7$), bankalarında ekip üyelerinin fikirlerini çekinmeden paylaştıklarını ($\bar{x}=4.4$) ve ekip çalışması ile ekip üyelerinin kişisel gelişim sağladığını ($\bar{x}=4.28$) diğer yaş grubunda olan çalışanlara oranla daha çok düşünmektedirler.

Bu bulguların yanısıra bankalarında ekip üyelerinin birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler ürettiklerini, 36-45 yaş grubunda olan banka çalışanları diğer yaş grubunda olan çalışanlara oranla daha çok düşünmektedirler ($\bar{x}=4.17$).

Tablo 6: Bankada Çalışılan Departman Bakımından Ekip Çalışması Farklılıkları

	Departman	Sıklık	Ortalama	Std. Sapma	p
Bankamızda ekip üyeleri gerektiği zamanlarda bir araya gelebilecek derecede yakın olarak yerleştirilmiştir.	Pazarlama	50	3,82	,9189	,013
	Operasyon	82	3,73	,9944	
	Her ikisi	34	4,29	,7988	

Tablo 6’da görüldüğü gibi, pazarlama ve operasyon olmak üzere her iki bölümde birden de görev alan banka çalışanları, bankalarında ekip üyelerinin gerektiği zamanlarda bir araya gelebilecek derecede yakın olarak yerleştirilmiş olduğunu, pazarlama ve operasyon bölümünde görev alan çalışanlara oranla daha çok düşünmektedirler ($\bar{x}=4.2$).

Tablo 7: Bankada Çalışılan Bölüm Bakımından Ekip Çalışması Farklılıkları

	Alan	Sıklık	Ortalama	Std. Sapma	p
Bankamız ekip çalışması ile hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir.	Bireysel	88	4,00	,9454	,011
	KOBİ -Ticari	44	4,61	,9883	
	Her ikisi	34	4,40	,7391	
Bankamız ekip çalışması ile ürün, hizmet ve süreç yeniliğinde öncü olabilmektedir.	Bireysel	88	4,07	,9734	,002
	KOBİ -Ticari	44	3,63	1,0585	
	Her ikisi	34	4,41	,7830	
Bankamız ekip çalışması ile yeni ve yaratıcı fikirlere sahip olmaktadır.	Bireysel	88	4,14	,8780	,023
	KOBİ -Ticari	44	3,70	1,02480	
	Her ikisi	34	4,14	,8213	
Bankamızda ekip üyeleri rekabetten daha çok işbirlikçi bir atmosfer içinde birbirleriyle uyum içerisindedirler.	Bireysel	88	3,69	,9867	,011
	KOBİ -Ticari	44	3,72	1,0198	
	Her ikisi	34	4,29	1,0597	

Bankamız ekip çalışması ile maliyetleri düşürmektedir.	Bireysel	88	3,79	,9487	,002
	KOBİ-Ticari	44	3,52	1,045	
	Her ikisi	34	4,29	,7599	
Ekip üyeleri arasındaki etkili iletişim bankamız performansını arttırmaktadır.	Bireysel	88	4,22	,8540	,001
	KOBİ-Ticari	44	3,75	1,0592	
	Her ikisi	34	4,52	,7876	

Tablo 7’de görüldüğü üzere, bireysel alanda görev yapan banka çalışanları bankalarının ekip çalışması ile yeni ve yaratıcı fikirlere sahip olduğunu, KOBİ-Ticari ve her iki bölümde de görev yapan çalışanlara oranla daha çok düşünmektedirler ($\bar{x}=4,1$).

Her iki bölümde de görev alan banka çalışanları, bankalarının ekip çalışması ile hedeflerine daha kolay ulaşabildiğini ($\bar{x}=4,6$), ekip çalışması ile ürün, hizmet ve süreç yeniliğinde öncü olabildiğini ($\bar{x}=4,4$), ekip üyeleri arasındaki etkili iletişimin bankalarının performansını arttırdığını ($\bar{x}=4,2$), bankalarının ekip çalışması ile maliyetleri düşürdüğünü ($\bar{x}=4,2$) ve bankalarında ekip üyelerinin rekabetten daha çok işbirlikçi bir atmosfer içinde birbirleriyle uyum içerisinde olduğunu ($\bar{x}=4,5$) bireysel ve KOBİ-Ticari alanda görev yapan banka çalışanlarına oranla daha çok düşünmektedirler.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında işletmeler varlıklarını koruyabilmek ve yaşamlarını sürdürülebilirlik için rekabette üstünlük sağlamak zorundadırlar. İşletmelerin rekabette sürdürülebilir avantaj elde edebilmeleri için gerek iç gerekse dış müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermeleri, küreselleşmeye, buna bağlı olarak da teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları ve farklılaşan çalışma koşullarını uygulamaları gerekmektedir. Bunlar için ise ekip çalışmasına önem vermeleri gerekir.

Ekip çalışması ile ilgili olarak Denizli’de bankacılık sektöründe faaliyette bulunan şubelerde görev yapan 166 kişi üzerinde yapılan bu çalışmada, personelin işyerlerinde uygulanan ekip çalışması ile ilgili uygulamalar hakkında eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca demografik özellikler açısından ekip çalışması ifadeleri bakımından farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçları ise genel olarak şu şekilde özetlemek mümkündür.

- Bankalar ekip çalışması ile ilgili detaylı faaliyetler yapmaktadırlar.
- Personelin ekip çalışmasına yönelik eğilimleri yüksektir.

- Ekip çalışması ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu örgüt iklimi ve iletişim yönetimi boyutları oluşmuştur.
- Bayan personeller açık iletişime daha çok önem vermektedirler.
- Bekarlar, evlilere nazaran bankada kararların herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alınması düşüncesine daha az katılmışlardır.
- Bankada görev yapan genç yaştaki kişilerin ekip çalışması eğilimleri daha düşüktür.
- Bankada pazarlama bölümünde çalışan bireylerin operasyon bölümündekilere göre ekip çalışması algılamaları daha yüksektir.
- Bireysel alanda çalışan personelin ticari alandakilere göre ekip anlayışı daha yüksektir.

Bankacılık sektöründe araştırma yapacak olacak araştırmacılara yönelik şu tavsiyeler belirtilebilir:

- Sektör içinde araştırmaya dâhil edilecek her bankadan aynı sayıda örneklem kitlesi seçmeleri,
- Örneklem kitlesini belirli bölgeler ile sınırlı tutmayıp çalışma bulgularını sektördeki tüm bankalara genelledebilmeleri için daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi kullanmaları,
- Yapılacak çalışmaların daha sağlıklı sonuçlara ulaşması ve bu sayede konunun daha iyi anlaşılmasına ve farklı yorumlar yapılabilmesine yardımcı olabilmeleri için bankaların ekip çalışması uygulamalarını gözlemleyerek ölçen uzun dönemli karşılaştırmalı araştırma yapmaları,
- Yöneticilerin, yenilikçi fikirlerin öne sürülmesi için kural ve prosedürlere fazla takılmamaları hususunda çalışanlarına cesaret vermeleri,
- Genç çalışanların görüşlerine daha çok değer vermeleri,
- Ekipte kararların herkesin katılımıyla görüş birliği içinde alınmasını sağlamaları gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Arkan, S. (2008). Ekip Çalışmasının Etkinliğinde İletişimin Rolü: Müşterilerle Doğrudan İlişki İçerisinde Olan Ekiplerde Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Aslan Tolga (2007). "Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 39.
- Duyan Veli (2003). "Hastaların Karşılaştığı Sorunlar ve Çözümlerin Odağında Tıbbi Sosyal Hizmet", C.Ü. Tıp Fakültesi Dergisi Özel Eki, 25:4, ss. 43.
- Farıdah Hanım Abdul Rahman, (1998). Fundamental Issues And Problems That Hinder Effective Teamwork In A Merchant Bank, Yüksek Lisans Tezi, Unlversiti Putra, Malaysia.

- İnce Mehmet, Bedük Aykut, Aydoğan Enver (2004). “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, ss. 423-446.
- Jones Gareth R., Jennifer M. George, (1998). The Experience and Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork, Academy of Management Review, Vol. 23, No, 3.
- Karmyshakova Kenjaiym (2006). “Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 1-41.
- Kakabadse Andrew, John Bank and Susan Vinnicombe, (2005). Working in Organisations: The Essential Guide for Managers in Today’s Workplace, 2nd ed. Penguin, Cranfield School of Management, ISBN: 0141001631,
- Moroğlu Didem (2007). “Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Ekip Çalışmasına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, ss.20.
- Özler Derya Ergün, Koparan Emrah (2006). “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:8, ss. 4-14.
- Payne Bryce M., James F. Nielsen, Kristi Lewis Tyran, (2002). An Investigation Of Cultural Cohesion İn A Community Bank, The International Journal of Human Resource Management, 13:4, 677-696, DOI: 10.1080/09585190210125859.
- Rayton Bruce A., Zeynep Y. Yalabik, (2014). Work Engagement, Psychological Contract Breach And Job Satisfaction, The International Journal of Human Resource Management, 25:17, 2382-2400, DOI: 10.1080/09585192.2013.876440.
- Selek İmren (2006). “Süreç Yönetiminin Başarısında Ekip Çalışmasının Etkisi ve Funika Tekstil A.Ş.’de Bir Uygulaması, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.55-56.
- Tambe Milind, (1997). Towards Flexible Teamwork, Journal of Arificial Research, 7, ISSN 1076 – 9757.
- Toprak Ahmet (2006). “İşletmelerde Liderlik ve Ekip Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.81-83.
- Weiss H. Donald (1993); “Başarılı Ekip Oluşturma” Çev: Erhan Tuksan. Rota Yayınları, İstanbul, s.19.