

GÜNÜMÜZ YÖNETİM ANLAYIŞINDA TAKIM OYUNUNUN ÖNEMİ

THE IMPORTANCE OF TEAM-GAME IN THE ADMINISTRATION UNDERSTANDING OF TODAY

Yrd.Doç.Dr. Eyyüp Murat ÖZBAY Yrd.Doç.Dr. Hasan ARSLAN

mozbay@dicle.edu.tr

harслан@dicle.edu.tr

Dicle Üniversitesi Diyarbakır Meslek Yüksekokulu Öğretim Üyesi

ÖZET

Son on yılda takım çalışması, yönetsel sorunların çözümü için temel araç olarak görülmektedir. Bu nedenle birçok başarının arkasında takım oyunu veya çalışması ile ilgili uygulamalar ve çabalar görülmektedir. Bugüne kadar takım çalışmasına ilişkin süreçte ağırlığın takım özellikleri üzerinde olduğunu görmek mümkündür. Takımın izlediği yol, takım elemanlarının iş birliğine yatkınlıkları ve takım elemanları arasındaki ilişkilerin hareket noktaları gibi açılardan bakıldığında takımlar; organizasyon yapısı içerisinde yer alan bütünün, önemli birer parçası olarak görülürler. Başka bir deyişle yönetsel yapının bir parçasıdır. Takım çalışması, organizasyon yapısının işleyişinin yada kurumsal yönetimin bakış açısına ve insanları yönetme anlayışına göre değişir veya yön bulur. Bu nedenle takım oyunu ve çalışması bir anlamda başarılı veya başarısız olursa bunu belirleyen etkenlerden biri de ilgili organizasyon veya kurumsal yönetim anlayışının uygulamaya çalıştığı kurallar ve yöntemlerdir. Bu çalışmada takım oyununun başarısına neden olan organizasyonel faktörlerden ve kurumsal yönetim strateji ve politikalarının etkilerinden bahsedileceğiz.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Takım Oyunu, Oyun, Organizasyon, Denetim.

ABSTRACT

Team work has been accorded as the proof of managerial problems when we glance at the last ten years. That is why behind the the lots of success, the team game or work of its applications and efforts have been seen. Up to day, the course of relation on work of team; the importance on the team features have been see as a possibility. Aim of the team, the way it follows, and the ability of individuals in the team and movement points in the relations with in individuals in the team. When it is glanced from this point of view, the teams have been see as the important part of its organization structure. The team work changes or gats its direction according to the structure of organization and its work or point of management and manage the people with its understanding. For these reason; if the team game and its work successful or not, depends on the applications and the rules, the society management and organization dealing. We will tell about the success of team game that organization factors cause and the strategy of society management and effects of the politics, in this subject.

Key words: Management, Team-Game, Game, Organization, Inspection

GİRİŞ

İnsanlar, nerede yaşarlarsa yaşasınlar zamanlarının çoğunu mutlaka gruplar veya takımlar arasında geçirirler. Dolayısıyla grup ve takım içinde meydana gelen iletişim ve diyaloglar yaşamımızı önemli ölçüde etkilerler. Bu nedenle sosyolog Emile Durkheim (1933) grupları bireyle toplum arasında oluşan önemli bir tampon olarak nitelemektedir.

Grup veya takım üyeleri arasında olan yakın ilişkiler, insanların yaşamına bir anlam kazandırması nedeniyle grupsal veya takımsal çalışmalar hem bireyler hem de takımlar için bir yaşam bağıdır. Başka bir deyimle insanları hayata bağlayan önemli bir unsurdur. Bu durum toplum içersindeki kuralsızlıkları da bir ölçüde azaltan bir durumdur. (Özkalp E., 2002, 98-99)

Grup veya takım çalışması diyebileceğimiz çabalar, birbirleriyle iletişim de bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan belirli beklenti ve amaçları paylaşan insanlarla gerçekleştirilmektedir. Takım ruhunu paylaşan insanlarda, birliktelik, ortak hedefler, kolektif standartlar, doğrudan ve dolaylı bir iletişim, paylaşılan hak ve yükümlülükler vardır. Bu nedenle gerek yönetim ve yöneticiler gerekse sosyologlar bu konuya oldukça ilgi duymaktadırlar. Bu yüzden insan olarak hepimiz yaşamımızın değişik bölümlerinde bir veya birkaç grubun veya takımın üyesi olma ihtiyacı duymuşuzdur. Bu duyguyu zaman zaman mutlaka paylaşmışızdır. Hepimizin sosyal bir varlık olma nedeninin başında bir aile grubunda doğmak ve yaşamak gelmektedir. Daha sonra aldığımız temel kültür ve ilkelerle okula başlayıp zamanımızın çoğunu arkadaşlarımızla geçirmekte ve daha sonrada iş hayatımızda gruplar veya takımlarla kurduğumuz iletişimlerle bütünleşmektedir. Çeşitli zorlukları ve sorumlulukları bir görev anlayışı içinde başkalarıyla paylaşarak başarı yada başarısızlık duygusunu birlikte keşfetmeye çalışmaktayız. (Özkalp E., 2002, 98-99).

1. TAKIM ELEMANLARININ SEÇİMİ

Yönetim yapısı içerisindeki her yeni çaba, öncelikle işi yürütecek elemanları seçmekle başlar. Seçilen elemanların yetenekleri ve kişisel özelliklerinin işe uygun olması, yapılacak çalışmanın başarısını da önemli ölçüde etkiler. Bu nedenle seçimi yapacak olan yönetici veya kişilerinde seçebilme bilgi ve becerisine sahip olmaları gerekir. Takım çalışmasının başarısı aynı zamanda takımı kurmaya çalışan kişi veya kişilerin bu konudaki bilgi, birikim ve donanımlarıyla birlikte gösterecekleri kararlılığa da bağlıdır. Bu nedenle doğru karar ve doğru seçim sonucu oluşturulan doğru takımla başarılı olmak ve istenilen hedeflere ulaşmak daha mümkün olabilecektir.

2. ORGANİZASYON DİZAYNI

İşletmelerde çalışan kişilerin her birinin kendine özgü istekleri, özlemleri, kişilikleri vardır. Organizasyonun çeşitli görev kademelerinde çalışacak kişilerin istek, özlem ve kişilikleri organizasyon yapısı üzerine beğeni, hoş görmeme, umut, korku gibi duygularla etkileşim içerisindeydir. Organizasyon yapıları içinde yatay ve dikey olarak birtakım problemler ortaya çıkmaktadır. Burada önemli olan işletmenin genel amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışmaktır. Ancak birtakım istem dışı uygulamalar işletme faaliyetleri üzerinde olumsuz bir etki yapmakla birlikte hedeflere ulaşmayı da geciktirmektedir. (Şenatarlar F., 1978, 51) Organizasyon yapılarının takım çalışmasına gerekli desteği vermeleri için buna uygun bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle takım çalışmasını ve kişisel becerileri ortadan kaldıran bir takım hiyerarşik yapılanmaların yönetim yapılanmaları içerisinde gerektiğince sınırlandırılması ve yeniliklere açık olması şart olarak görülmektedir. Takım çalışmasında elemanların daha esnek ve özgür bir şekilde yapılanmaları onların deneysel girişim gücünü daha da arttıracak dolayısıyla takım elemanlarının özgüvenlerini kazanmalarını sağlayacaktır. Bura da önemli olan başarıya ulaşacak yolda yapılacak işle organizasyon arasında bir uyumun olmasıdır. Bu nedenle organizasyon yapısı içerisindeki tüm departmanların tek bir amaç ve hedef etrafında toplanması ve

çaba göstermesi gerekmektedir. Gerek yönetimsel olarak gerekse kurumsal olarak başarının yolu departmanlar arası uyum ve iletişimden geçmektedir.

3. DENETİM ETKİSİ

Takım elemanlarının denetimine, uygulamada anlayış ve hedef birlikteliğine bırakmalıdır. Ancak bu şekilde takım uyumunu da sağlamak mümkün olabilecektir. Genellikle, liyakat takdiri, tezkiye veya personel değerlendirmesi gibi adlar verilir. Adı ne olursa olsun, her işletmenin temel sorunlarından birisi, o işletmede uygulanan takım çalışması ve anlayışı içerisinde çalışan elemanların yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Etkin bir iş gören denetimi yaparken, iş görenler veya personeller hakkında yanlış varsayımların etkisinde kalınmamalıdır. Bu konuda psikolojik yada başka bir deyişle duygusal davranılmamalıdır. İş görenlerin yada personellerin takım çalışması içerisindeki başarıları ve yetenekleri dikkate alınmalıdır. Denetimsel çabalarda cezalandırıcı olmaktan çok yol gösterici ve problem çözücü bir anlayış hakim olmalıdır. (Şahin M., 1993, 403-413) Organizasyon dizaynı işlerin düzenli ve kontrollü bir şekilde yürütülmesini sağlar. Burada önemli olan denetimin uygulanma şeklidir; Denetimin takım elemanları üzerinde bir baskı unsuru olarak kullanılmaması gerekir. Takım elemanlarını yapılacak iş ve hedefler doğrultusunda eğitip yönlendirmek onların bir süre sonra kendi kendilerini yönetebilecek bir oto denetim mekanizmasına sahip olmalarını sağlayacaktır. Yetenek ve becerilerini ispat etmeye veya ortaya koymaya çalışan takım elemanları çoğu zaman dış kontrol baskısına karşı tepki göstererek inisiyatifin kendilerinde olduğunu kanıtlamaya çalışırlar. Ancak burada en doğru yaklaşım uygun ölçülerde bir denetimi uygulamak ve bunu da doğru yerde doğru zamanda ve doğru kişilerle yapmak gerekir. Bu nedenle takım içinde yer alan hiçbir eleman böyle bir uygulama tarzından rahatsız olmayacaktır. Çünkü her şeye rağmen denetimden uzak bir çalışmanın rüzgâra kapılan bir yapraktan farksız olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Takım çalışmasının başarısı ancak, aşırı ve baskıdan uzak uygun bir denetim uygulamasına bağlıdır. Aksine karmaşık bir ortamda takım uyumunu sağlamak ve başarıya emin adımlarla gitmek

mümkün olmaz.

4. GEREKLİ EĞİTİM VE BİLGİLENDİRME

Bir işletme veya organizasyon içinde çalışacak elemanların veya iş görenlerin eğitimi ve bilgilendirilmesi günümüzün vazgeçilmez bir uğraşı alanı haline gelmiştir. İşletmelerin ve organizasyonların eğitim faaliyetlerine ilişkin beledikleri yararlar şunlardır.

1. İş verimliliğini artırmak
2. Moral ve motivasyonu sağlamak
3. Daha az denetim
4. İş kaza ve problemlerinin azaltılması
5. İşletme organizasyonunda süreklilik ve uyum sağlanması

Sanayileşme süreci içinde yer alan toplumların en önemli özelliklerinden birisi, her gün ortaya çıkan yenilik ve değişikliklere kendilerini hazır bulundurmalarıdır. Çalışanları yalnızca belirli işler için eğitmek yeterli olmamaktadır. Zaman içerisinde aynı sektörler içerisinde bazı işler yok olurken başka işler ortaya çıkmaktadır. İş görenleri sadece spesifik işler için yetiştirip eğitmek bir süre sonra o işler ortadan kalkınca işsizlik sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu konunun çözümü olarak da iş görenleri veya takım elemanlarını yeni işlere kolaylıkla adapte olabilecek bir eğitim ve bilgilendirme programı uygulamaya koymaktır. Sürekli değişim içerisinde olan bir sanayi toplumu olmamız nedeniyle "sürekli eğitim" daha da önemli bir hale gelmektedir. Gelişmiş sanayi toplumlarında teknolojik değişimler nedeniyle kaybolan ve ortaya çıkan yeni işler arasında sistemli bir koordinasyon kurulmaya çalışılmaktadır. Örneğin; Amerikan Hava Kuvvetlerinde çalışan altı yüzü aşkın teknik personelin yüzde onu her yıl çeşitli işler için eğitime tabi tutulmaktadır. (Şenatalar F., 1978, 170-171)

İşletmenin takım çalışması içerisinde yer alan elemanların, iş görenlerin veya personellerin gelişimi ve değişimi iş gören eğitimi olarak nitelendirilmektedir. Modern yönetim anlayışında

önemli olan temel kural, değişen koşulları izlemek ve bunlara uyum sağlayarak artan karmaşık sorunların üstesinden gelmektir. Bu nedenle günümüz yönetim anlayışının önemli bir parçası olan takım elemanlarının sürekli bir şekilde bilgi ve deneyimini artırmaya çalışmaktır. Takım çalışmasını ilgilendiren bilgi ve deneyimlerin güncel tutulması ve geliştirilmesi, başarılı takım çalışmalarının en belirgin özelliğidir. Ancak takımın gelişmesi onu eğitip yönlendirecek yönetim anlayışının da buna uygun davranışlar göstermesini gerektirmektedir. Değişim ve gelişim hiçbir zaman bir korku aracı olarak düşünülmemelidir. Takım çalışmasını yönetip yönlendirecek organizasyonların öğrenme, öğretme, bilgilendirme strateji ve politikalarını önceden belirleyip hazırlamaları gerekmektedir.

5. YÜKSEK MORAL VE MOTİVASYON

Takım çalışması içinde yer alan elemanların çaba gösterdikleri yönetim yapısında onların yapacakları işle ilgili olarak ne kadar arzulu ve istekli oldukları yönetimin yaklaşımları açısından oldukça anlamlı ve önemlidir. Bu nedenle verimsiz ve isteksiz bir iş ortamında çalışmak takım elemanlarını olumsuz etkilemekle kalmaz aynı zamanda moral motivasyonları üzerinde de sorunlar yaşamalarına neden olur. Yönetim uygulamalarının yapılacak işleri bir angarya olarak yansıtmak yerine aksine çalışmayı bir eğlence ve dinlence haline sokması daha rasyonel bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenle öncelikle iç huzurunu sağlamış kendiyle barışık ve değişimlere açık elemanlarla çalışmayı sağlayarak iç ve dış motivasyonları algılayabilecek bir takım oluşturmak başarı için daha uygun olacaktır. Bu sayede moral motivasyonu daima daha yüksek bir takım oluşturmak daha kolay olacaktır. Yönetim uygulamalarında özellikle adalet ilkesini zedeleyen ve çifte standart uygulamaları ilke edinen bir organizasyonun takım elemanları üzerinde bir moral motivasyonu oluşturmaları mümkün değildir.

6. YÜKSEK YARATICI DÜŞÜNCE

Yaratıcı düşüncenin en ilginç yönü, var olan düşüncelere oranla kendisini us, mantık ve düzen içinde savunabilmesidir. Yeni fikirler, geçmiş tecrübelerle oluşan ve gelişen rasyonel

kavramlarla genel olarak çatışma içinde görülürler. Yeni fikirlerin ilk ortaya atıldıkları dönemlerde gülünç, gerçekte ilgisi olmayan gibi sıfatlarla nitelenmeleri olağandır. Ne var ki başlangıçta gülünç gibi görünen bir teklif daha sonra uygulama olanağı bulabilir ve biraz incelemeden sonra da bu teklifin veya düşüncenin kolaylıkla uygulanabilecek durumda olduğu ortaya çıkabilir. (Şenatalar F., 1978, 36-40, 252-253) Yaratıcı düşüncüyü harekete geçirmek için bir takım statükocu ve formaliteci anlayıştan uzak olmak gerekmektedir. Takım çalışmasının bu açıdan yaratıcı düşüncenin harekete geçirilmesinde önemli bir rolü vardır. Bu nedenle takım içinde yer alan elemanlara yeni fikirlere ve değerlere önem verildiği açıkça belirtilerek yenilikçi anlayışın başarıda uygulayacağı rol ortaya konulmalıdır. Demode fikirlerle geçmişe takılıp kalmanın, yeni düşünce ve projeler üretmeyerek geçmişe bakmak yerine daima değişime ve geleceğe bakmak takım çalışmasının başarılı olması için kaçınılmaz bir yol olmalıdır. Takım çalışmasındaki yüksek yaratıcı düşünce zenginliği takım elemanlarının ufkunu açarak rekabet ortamında bir adım önde olmalarını sağlayacaktır. Değişimin sabit bir değer haline geldiği günümüzde, değişimi görmeyen ve ona ayak uyduramayan organizasyonların küreselleşen dünyada rekabet etme şansları yok denecek kadar azdır. Prahalad'ın dediği gibi "Değişmezseniz ölürsünüz." Rowen Gibson., 1997, 7 İnsan kaynakları yönetimi, yaratıcı düşünce kültürünün şirkete aşılmasında ve bu doğrultuda insan kaynaklarının geliştirilmesi, eğitilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. İnsan kaynakları yönetimine bu konuda düşen sorumluluklar ise, öncelikle organizasyon içerisinde zengin bir yetenek havuzu oluşturulması, arkasından bu zengin yetenek havuzundan yaratıcı düşüncelerin çıkması için çalışanların çalışma ortamlarının emniyetli ve verici olduğu hissettirilmeli, aykırılık ve bağımsız düşünme özendirilip, yetki ve sorumluluk dağıtımı gerçekleştirilmelidir. H. Roebert Rosen., 1998, 279

7. UYUMLU YÖNETİM ANLAYIŞI

Yönetim anlayış uygulama ve çabalarını tepe yönetiminin yapısı oluşturur. Bu nedenle tepe yönetiminin takım elemanlarına bakış açısının şeffaf, dürüst ve destekleyici olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak tepe yönetimi ile orta kademe yöneticileri arasındaki uyum aynı zamanda takım

çalışmasındaki uyumu da gerçekleştirecektir. Yönetimin başarısı yönetim kademeleri arasındaki güven ilişkisine bağlıdır. Yöneticiler arasındaki kısır çekişmeler ve kıskançlıklar yerini anlayış ve hedef birlikteliğine bırakmalıdır. Ancak bu şekilde takım uyumunu da sağlamak mümkün olabilecektir.

8. KARIYER VE TERFİ PLANLAMASI

Görev yükselmesi ve değişikliğine ilişkin uygulamalarda, ilgili departman yöneticileri ile personel departmanı veya insan kaynakları departmanı arasında sıkı bir işbirliğinin kurulması, işletme politikası ve karşılıklı anlayış ortamının yaratılması için gereklidir. Diğer yandan iş değişikliği de kariyer yükselmesinde olduğu gibi personelin yeteneklerini daha iyi bir şekilde kullanabilecekleri görevlere geçmelerini sağlamak amacını taşımaktadır. (Şenatalar F., 1978, 36-40, 252-253) Takım çalışması içinde yer alan elemanların kendilerini geliştirmeye ve gittikçe daha çok sorumluluk almaya ihtiyaçları vardır. Bu şekilde gelişen ve olgunlaşan takım elemanları zamanla daha yetenekli, bilgili ve deneyimli olurlar. Bu sayede yönetimin hayati noktalarında görev, yetki ve sorumluluk alacak elemanlarda yetiştirilmiş olur. Takım çalışması tüm organizasyonların can damarı olması nedeniyle yönetim yapılanması içinde takım elemanlarının kariyer ve terfi planlarının yapılması etkin bir organizasyon dizaynı için vazgeçilemez bir yoldur.

9. AMAÇLARIN VE HEDEFLERİN BİLİNMESİ

Amaçlara göre yönetim, örgütlerin saptanan amaçlara yönelmesini sağlar ve yanlış hedeflere sapmasını önler. Bu nedenle amaçların ve hedeflerin belirlenip bilinmesi tüm çalışmalarını ve çabaları belirli sonuçlara doğru yönlendirir demek doğru bir yaklaşım olacaktır. Tortop N., 1975, 233-251 Takımlar belirlenmiş olan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere oluşturulup harekete geçirilirler. Ortada yapılması ve yerine getirilmesi gereken bir iş veya görev yoksa takımda yok demektir. Bu nedenle etkili bir takım çalışması oluşturabilmek için çalışmayı organizasyonun tümüne yaymak ve nereye-neden- nasıl ulaşılacak istendiğinin yönetim tarafından açıkça bilinmesi gerekir. Rekabet ortamında en iyisi olmak, Pazarda en yüksek paya sahip olmak, çok kar elde

etmek işletme sahiplerini veya tepe yönetimini heyecanlandırıp mutlu edebilir ancak takım içinde çalışan herkesinde aynı heyecan ve mutluluğu duyabilmesi onlara amaç ve hedeflerin açıkça anlatılmasıyla mümkündür. Bir takım ne kadar yetenekli ve becerikli olursa olsun eğer o takımın bir amacı veya hedefi yoksa en kısa zamanda takım olma özelliğini yitirir ve bir zaman sonrada dağılır.

10. ADİL ÖDÜLENDİRME

Hangi büyüklükte ve nitelikte olursa olsun, her işletmenin ve takım çalışmasının temel sorunlarından biri, o işletmede ve takım içinde çalışan iş görenlerin yeteneklerinin tanınması ve çalışmasının yeterince değerlendirilmesidir. Genellikle her işletmede ve çalışmada iki tür iş görülebilir. Bunlardan biri rutin olarak yapılan, işlerin tekrarlanması niteliğinde olan ve niceliksel birimlerle ölçülebilen işler ve diğeri de idari sorumluluklar ve görevler yükleyen ve sonucunun nicelik olarak ölçülemediği işlerdir. Her işletme ve her takım çalışması kendi içinde yer alan personelin çalışmasını değerlendirmek amacıyla kendi durumuna en uygun olan değerlendirme sistemini bulmak ve uygulamaya koymak çabası içerisinde olmalıdır. Bir işletme veya takım için iyi bir sonuç veren değerlendirme ve ödüllendirme sistemi bir başka işletmede aynı olumlu sonucu vermeyebilir. Bu nedenle işletmelerde kullanılmakta olan değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri değişiklik gösterebilir. (Şenatalar F., 1978, 36-40, 250-262)

Ancak burada esas olan dengeli ve adil bir ödüllendirme sisteminin uygulanabilmesidir. Bir takım çalışmasında, organizasyon ve yönetimde çalışanların değeri onların ödüllendirilmesiyle ortaya konulur. Ancak ödül sadece maddi olmayıp aynı zamanda manevi değerleri de kapsamalıdır. Bu nedenle yönetimler çeşitli ödüllendirme yöntemleri uygulayarak takım çalışması içinde çalışanların yeterli ve değerli performans çalışmalarını değerlendirerek onları madden ve manen ödüllendirirler. Ancak ödüllendirme strateji ve politikalarının daha az değerli olana veya daha az performans gösterene değil, önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere uygun performans-değer kriterlerine göre hazırlanması gerekir. Bu durum takım ruhunu olumlu bir şekilde etkileyerek daha

çok çaba sarf etmesini sağlayacaktır.

11. BİREYSEL İLERLEME

Bir takımın etkili bir çalışma ortaya koyabilmesi o takım içerisindeki bireylerin gelişime, değişime açık ve hazır olması gerekir. Takım içindeki elemanlar gelişip değiştikçe daha aktif ve etkin olurlar. Bu durum takım çalışmasını olumlu bir şekilde etkileyerek hedefe doğru emin adımlarla ilerlemesini sağlar. Takım içindeki elemanların azimli, hırslı, zorluklara karşı direnebilen, çıtasını daima yükseğe çıkarmaya çalışan, risk alabilen, zamanı ve enerjisini doğru kullanabilen bir birey olmaları gerekmektedir. Anlayışlı olmayı ve ön yargıdan uzak, işini severek yapan bir takım elemanı bireysel ilerleme ve donanımını da gerçekleştirmiş olacaktır. 1990`lı yıllarda yönetim anlayışı, müşteri tercihleri ve teknolojiye hızlı değişimle birlikte bir çok organizasyonu çökme noktasına getirmiştir. Değişime ayak uydurmayan, onu içselleştiremeyen organizasyonlar bu dönem içerisinde yok olmuşlar, kalanlar ise varlıklarını sürdürebilmek için; değişimin ne olduğu, niçin, ne zaman ve nasıl yapılacağı, kim tarafından uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği gibi sorularının cevaplarını bulmak için çaba harcamışlardır. Bu çabaların sonucunda "değişim yönetimi" adı verilen yeni bir yaklaşım ortaya çıkarmıştır. Yabancı literatürde "Change Management" ya da "Reengineering"* olarak bilinen değişim yönetimi, bir tanıma göre; insan kaynaklarının başlangıcı ve gelişimi olarak, örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemleri için önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve prosesleri değişime cevap verici nitelikte oluşturan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Michael Armstrong, 1992, 83

SONUÇ

Buraya kadar yazdıklarımızla takım çalışmasındaki başarının, ne kadar zor bir iş olduğunu ancak aynı zamanda da ne kadar da vazgeçilmez bir çaba olduğunu ortaya koymaya çalıştık. Bu nedenle anlattıklarımızın hepsi etkili bir takım çalışması için gerekli olan ilke ve prensipleri ayrıntılı bir şekilde ortaya koymakla birlikte, unutmamamız gereken tek şey organizasyon yapıları içinde hareket eden takım çalışmalarının odak noktasında takım elemanlarının varlığı ve onların yönetim

uygulamalarından olumlu veya olumsuz olarak etkilenecekleridir. Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki organizasyon çizim ve yönetim yapılanmalarında takım çalışmasını benimsemek ve tüm yönetim anlayışına yaymak amaç ve hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşabilmenin temel ilkelerinden biridir. Ancak takım çalışmalarının başarısı aynı zamanda onları yöneten ve yönlendiren yönetimlerinde başarısına bağlıdır diyebiliriz.

KAYNAKÇA

- ANAHTAR**, (2003), Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl. 15 sayı:180 Ankara.
- ANAHTAR**, (2003), Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl. 15 sayı:178 Ankara.
- ANAHTAR**, (2003), Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl. 15 sayı:1179 Ankara.
- ANAHTAR**, (2004), Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl. 16 sayı:190 Ankara.
- ANAHTAR**, (2004), Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl. 16 sayı:181 Ankara.
- ANAHTAR**, (2004), Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl. 16 sayı:184 Ankara.
- ARMSTRONG**, Michael. (1992), Human Resources Management; Strategy and Action, Kogan Page Ltd., London,
- BRANDENBURGER**, M. Adam ve **NALEBUFF**, J. Barry. (1998), Ortaklaşa Rekabet, (Çev: Levent Cinemre) Scala Yayıncılık, İstanbul.
- CAMPBELL**, Andrew ve **ALEXANDER**, Morcus. (1998), Strateji Konusunda Yanlış Olan Nedir?, Power (Özel Ek), Şubat.
- Capital** Dergisi. (1996), Mucize Yöntemleri sarsan Zaaflar, Eylül.
- DESSLER**, Gary. (1997), Human Resources Management, Prentice Hall,
- DİNÇER**, Ö. (1991), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, M.Ü.İ.İ.B.F. İstanbul.
- DİNÇER**, Ö. (1996), İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- DİNÇER**, Ö. **FİDAN**, Y. (1996), İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- DRUCKER**, F. Peter. (1999), 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları (Çev:İrfan Bahçivangil, Gülenay Garbon), Epsilon Yayıncılık.

- EREN**, Erol (1997), Stratejik Yönetim Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 967 Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 539 sf: 269– 282, Eskişehir
- GIBSON**, Rowen. (1997), (der), Geleceği Yeniden Düşünmek, (Çev.) Sinem Gül, Birinci Baskı, Sabah Kitapları. İstanbul.
- GÜLTEKİN**, S. (2002), Kamu Yönetimi, Akademi Yayınevi, y.no. 11 Rize.
- HAMEL**, Gary, **PRAHALAD**, Ç.K. (1994), Geleceği Kazanmak, (Çev.) Zülfü Dicleli, İnkılâp Kitapevi, İstanbul.
- İSO**, (1999), İstanbul Sanayi Odası Dergisi, sayı:394 İstanbul.
- İSO**, (1999), İstanbul Sanayi Odası Dergisi, sayı:396 İstanbul.
- İSO**, (1999), İstanbul Sanayi Odası Dergisi, sayı:397 İstanbul.
- İSO**, (1999), İstanbul Sanayi Odası Dergisi, sayı:398 İstanbul.
- İSO**, (2000), İstanbul Sanayi Odası Dergisi, sayı:408 İstanbul.
- İŞ FİKİRLERİ**, (2000), Dergisi, Yıl. 4 sayı: 36, İstanbul.
- JOHSON**, Mide. (1996), Gelecek Bin Yılda Yönetim, (Çev: Sinem Gül), Sabah Yayıncılık, İstanbul.
- KILIÇ**, Mine. (1998), "İnsan Kaynaklarında Tehlikeli Oyun", Kariyer Dergisi, Yıl: 2, Sayı:1, Ekim.
- MESS**, (1998), Yeni Yönetim Teknikleri ve Değişimle Baş edebilmenin Yolları.
- ÖZKALP**, Enver (2002), Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1355 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 722 sf: 98–99 Eskişehir.
- PORTER**, E. Michael. (1997), Strateji Nedir?, Power Dergisi (Özel Ek), Mart.
- ROSEN**, H. Roebert. (1998), İnsan Yönetimi, Çev: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul
- STANDARD**, (1999), Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 38, sayı: 452 TSE Yay., Ankara
- STANDART**, (1999), Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 38, sayı: 451 TSE Yay., Ankara
- STANDART**, (1999), Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 38, sayı: 453 TSE Yay., Ankara
- ŞAHİN**, Mehmet, (1993), İş İdaresi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 170 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No:72 sf: 403–413 Eskişehir.
- ŞENATALAR**, Ferhat (1978) Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi İstanbul Üniversite Kitapevi sf: 17–21, 51, 36-40, 252-253, 250-262, İstanbul.
- TORTOP**, Nuri (1975) Yönetim Bilimi, Temel İlkeler, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 89 idari ilimler enstitüsü yayınları No: 1 sf: 233–251,

Ankara.

WEAVER, C. N. (1997), Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Sistem Yayıncılık, no. 137, İstanbul.