

# **15.660 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**



**MIT Sloan School of Management**

# Çaba Göstermeyi Destekleyen Faktörler



- ❖ Maaş
- ❖ Primler
- ❖ Terfi
- ❖ İzleme
  - ❖ İş arkadaşları tarafından
  - ❖ Yönetim tarafından
- ❖ Kültür

# Mini Ders



***Takımlar***

# Takıma Dayalı Sistemlerin Etkili Kullanımı



- ❖ Takıma dayalı sistem nedir?
- ❖ Takım oluşturmaın faydaları ve maliyeti nedir?
- ❖ Takıma dayalı bir şirkette liderin rolü nedir?
- ❖ Etkili bir şekilde işleyebilmeleri için takımların ne gibi becerileri olmalıdır?
- ❖ Takıma dayalı bir sistem nasıl kurulur?
- ❖ Genel çıkarılacak dersler nelerdir?

# Takım Nedir?



**Takım, birbirlerini tamamlayıcı özellikleri olan, onları birbirlerine karşı sorumlu kılan ortak bir amaca, performans hedeflerine, ve yaklaşıma odaklanmış, az sayıda kişiden oluşan bir topluluktur.**

John Katzenbach ve Douglas  
Smith, McKinsey & Company  
The Wisdom of Teams  
Harvard Business School Press, 1993

# Çalışma Grupları – Takım Karşılaştırması

## ÇALIŞMA GRUBU

- ❖ Güçlü, tamamen odaklanmış lider
- ❖ Kişisel sorumluluk
- ❖ Grubun amacı şirketin amacıyla aynı
- ❖ Kişisel çalışma ürünleri
- ❖ Verimli toplantılar
- ❖ Performansı tüm şirket ölçeğinde ölçme
- ❖ Tartışır, karar verir ve işi delege eder

## TAKIM

- ❖ Paylaşılan liderlik rolü
- ❖ Kişisel ve karşılıklı sorumluluk
- ❖ Takımın sorumlu olduğu belli bir amaç
- ❖ Ortaklaşa çalışma ürünleri
- ❖ Problem çözme için açık uçlu toplantılar
- ❖ Performansı takım ürünleri açısından ölçme
- ❖ Beraber tartışma, karar verme ve çalışma

# Yaygın Takım Sorumlulukları

❖ Kalite geliştirme	%100
❖ Çapraz eğitim	%85
❖ Planlama (Üretim)	%80
❖ Güvenlik	%70
❖ Süreç iyileştirme	%70
❖ Ölçme / hedef belirleme	%75
❖ Bütçe / gider kontrolü	%50
❖ Seçme	%55
❖ Diğerleriyle koordinasyon	%50
❖ Müşteriler ve tedarikçiler	%60
❖ Performans değerlendirme	%50

Manz ve Sims (1993)

# Takım Yapısının Faydaları / Maliyeti



## Faydaları

- ❖ Tamamlayıcı becerileri ve tecrübeleri biraraya getirmek
- ❖ Esneklik sağlamak
- ❖ Sosyal faydalar: eğlence, bağlılık
- ❖ Değişime daha az direnç

## Maliyeti

- ❖ Koordinasyon maliyeti
- ❖ Kişisel rahatsızlık ve çatışma
- ❖ Sorumluluğun dağılması (serbestlik ve boşa zaman geçirme)
- ❖ Risk arama



# Takıma Dayalı Sistemde Liderin Rolü Nedir?



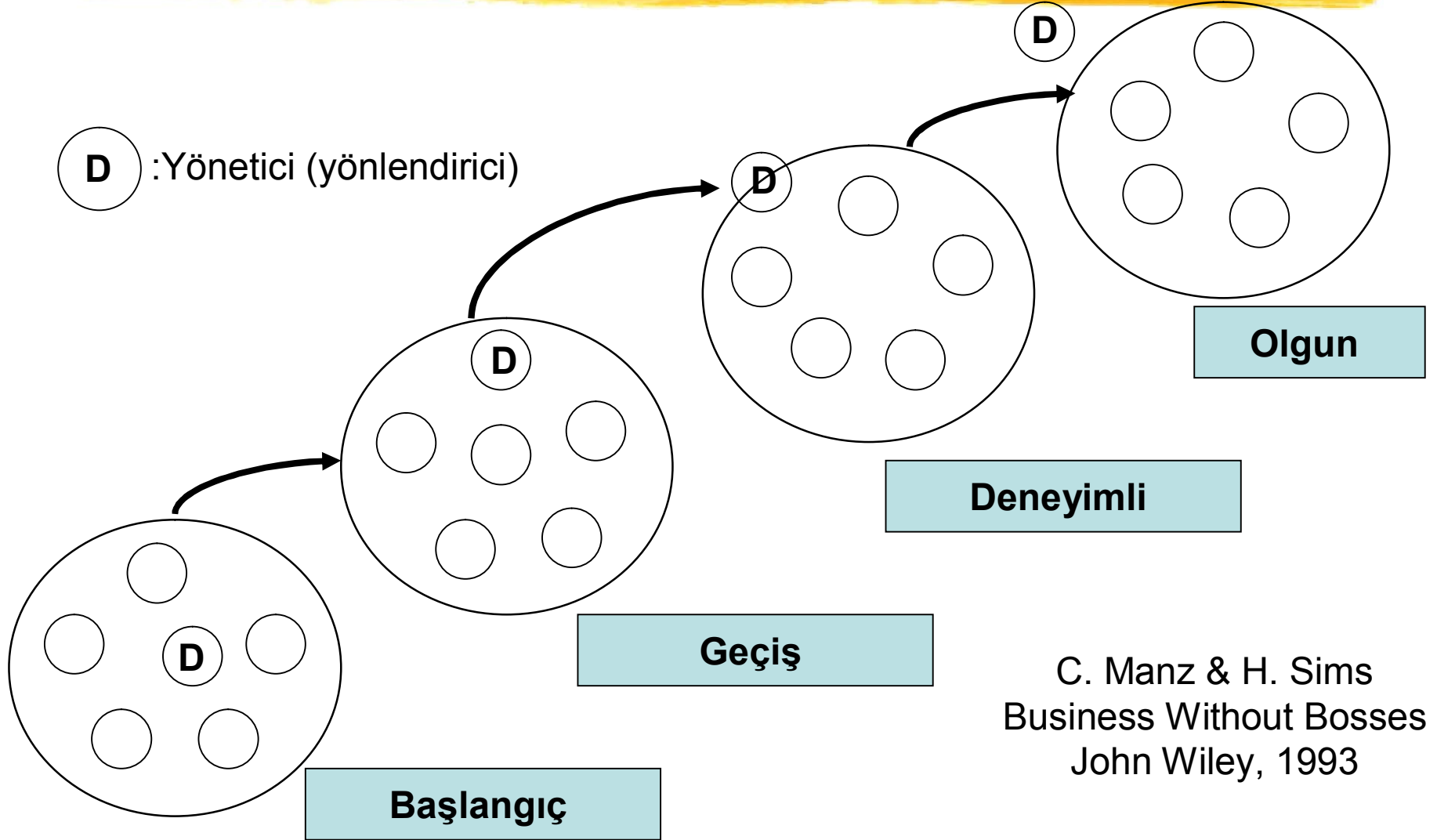
- ❖ Soru sormak
- ❖ Grubun problem çözmelerini sağlamak
- ❖ Gerçek katılımı arttırmak
- ❖ Çatışmaları çözmeye yardım etmek
- ❖ Diğerlerini eğitmek
- ❖ Positif güçlendirme
- ❖ Yüksek performans hedeflerini teşvik etmek
- ❖ Kişisel değerlendirmeyi teşvik etmek
- ❖ Karşı çıkılabilir olsa bile doğruyu söylemek
- ❖ Üst yönetimle irtibatta olmak

# Etkili Takım Liderleri Ne Yapar?



- ❖ Amacı, hedefleri ve yaklaşımı alakalı ve anlamlı tutar
- ❖ Bağlılık ve güven oluşturur
- ❖ Farklı seviyelerdeki ve çeşitlilikteki becerileri yönetir
- ❖ Yabancılarla (takımın dışındakiler) ilişkileri yönetir
- ❖ Diğerleri için fırsat yaratır
- ❖ Gerçek iş yapar

# Takım Oluřturma



Takıma Dayalı Sistem İçin Ne Tür Beceriler  
ve Eğitim Gereklidir?



# Etkili Takım İçin Eğitim



- ❖ Toplantı becerileri, zaman yönetimi
- ❖ Çatışma yönetimi
- ❖ Problem-Çözme, Toplam Kalite Yönetimi
- ❖ Grup dinamiđi, takım oluřturma
- ❖ Deđişim yönetimi
- ❖ Koçluk ve geribildirim
- ❖ İş bilgisi (örn. Müřteri hizmetleri)
- ❖ Teknik beceriler

# Takımın Etkinliğini Gösteren Kanıtlar



- Gider tasarrufu (iřgücü, malzeme)
- Verimlilik
- Kalite
- Müřteri Hizmetleri
- Hız ve döngü zamanı
- Yenilikçilik
- Güvenlik
- Azalan devamsızlık ve işten ayrılma
- İşçilerin tazminat talebinin azalması

# Takıma Dayalı Sistemin Artı ve Eksileri

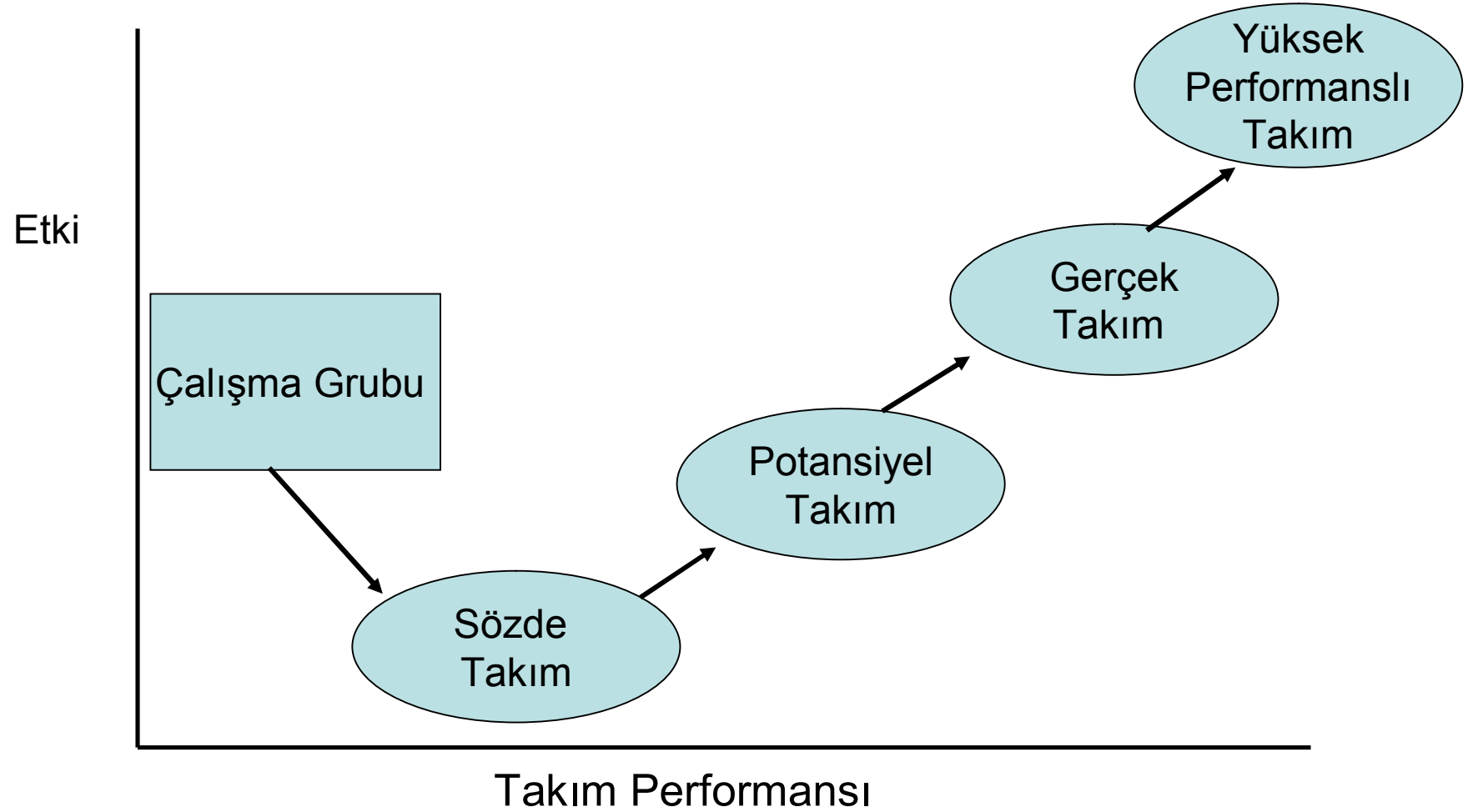


**Artılar**

**Eksiler**

# Çıkarılan Dersler:

## Takıma-Dayalı Sistemleri Oluşturmak





# Zor Yoldan Öğrenilen Bazı Dersler

- Şirketler genelde çok fazla şeyin çok hızlı bir şekilde olmasını bekler
- İşler genelde iyiye gitmeden önce kötüye gider
- Yöneticiler ve yönlendiriciler (süpervizör) kendilerini tehdit altında hisseder
- Liderlikte yeni bir bakış açısı gereklidir
- Net bir felsefe ve amaçla başlamalıdır
- Teknik elemanlar genelde kendilerini kaybedenler olarak görür
- Uygulama dikkatli bir planlama gerektirir
- Çalışanların teknik ve davranışsal becerilere ihtiyacı vardır
- Yeniden inşa etmek değişiklik yapmaktan daha kolaydır
- Sürekli eğitim gereklidir
- İstikrar çok önemlidir, işten ayrılma hayatidir.
- Yeni sistemler gerekebilir – özellikle Yönetim Bilgi Sistemleri (MIS)
- Kolaylaştırma için yönlendirme ilk başta yararlı olabilir.

# Çıkarımlar



- ❖ Takımlar kesin bir vizyon ve amaçla yönetilmelidir– takımları neden kullanıyoruz?
- ❖ Eğitim ve grup süreç becerileri grupların başarılı olması için önemlidir
- ❖ Takıma-dayalı şirketlerde takıma-dayalı sistemler, kültür ve liderlik olması gerekir – sadece yapı yeterli değildir

# Sonuç



- Gelecek Ders:
  - Eastern Havayolları