

**“Başarılı kuruluşlara baktığınızda, insan faktörünü ön planda tuttıklarını görürsünüz. İnsanlar duygu, düşünce ve sezgilere sahip varlıklardır. Bu duyguları dile getirmek ve anlaşılma ihtiyacındadırlar. İşte başarılı kurumların farkı burada ortaya çıkıyor. İnsana destek veren sistemleri oluşturup, uygulayabilen kuruluşlar başarıyı yakalıyorlar”**

**Claus Moller-Kalitenin gurusu**

- ✓ Etkinliğini yüksek düzeye çıkarmayı amaçlayan şirketler, birbirine bağlanmış ve kenetlenmiş üyelere oluşan takımlar kurarak çalışmaktadırlar.
- ✓ Ekibini etkili kılmak isteyen bir lider, takım kurmayı ve takımını etkili yönetmeyi, takımlar arasında eşgüdümü sağlamayı başarabilmelidir. Günümüzde “Takım Ruhunu” geliştirmek önemli bir yönetsel davranıştır.
- ✓ İnsanların bağlılıkları ve performanslarındaki farklılığı, onların yönetilme biçimi belirlemektedir.

# TAKIM

- Takım Gruptan farklı olarak, paylaştıkları **amacı** elbirliği ile, en verimli şekilde gerçekleştirmeye çalışan insanların oluşturduğu bir birliktir.
- Takım çalışmasını dar anlamda, belirli **sayıda** çalışanın, belirli amaçlarla ve belirli **sürelerle** bir araya gelip şirket amaçlarının gerçekleştirilmesi, sorunların çözülmesi, şirkette yenilik ve değişme çabalarının planlanması, yürütülmesine yönelik olarak, yaptıkları eylemler bütünü olarak tanımlamak olanaklıdır.

## Bir başka tanım ise;

- Yapılacak işin niteliğine göre, iş için gerekli işlem ve eylemlerin eşgüdümленerek, birden çok çalışanın bir araya getirilip güçlerini birleştirmesi ve elbirliği ile (sinerji oluşturarak) işi yapmalarının sağlanmasıdır.
- Çalışanın örgütsel davranışı oluşturabilmesi için yapacağı işi ile ilgili bilgi ve becerileri kazanmış olması gerekir. Ancak çalışanın işindeki yeterliliği nedeni yüksek olursa olsun bu yeterliliği her zaman sergileyememektedir. Çünkü güdüleyici etkilere ihtiyacı vardır.

# SİNERJİ

- Bir bütünün ayrı ayrı parçaların toplamından daha büyük olması demektir.
- İki tahta parçasını bir araya koyduğumuz zaman ayrı ayrı taşıyabilecekleri ağırlıktan daha fazlasını kaldırırılar.

Bütün parçaların toplamından daha büyüktür.  
Sinerji  $2+2=5$  dir fenomenini ifade etmektedir.

**“ Hiçbirimiz Hepimiz Kadar Zeki Olamayız”.**

# TAKIMIN ÖZELLİKLERİ

**Takım çalışanların oluşturduğu bir kümedir (gruptur). Ama bir grubun takım olabilmesi için daha üst düzeyde özellikler göstermesi gerekmektedir:**

- 1.** Takımdaki her çalışan, takımın etkin, saygın ve vazgeçilmez bir üyesi olduğu bilincini geliştirmiş olmalıdır.
- 2.** Takım çalışması, birbirine geçmiş zincir halkaları gibi, üyelerin eşgüdümlemiş eylem ve işlemlerinden oluşur. Bir halkanın işlevini gerçekleştirememesi takımın etkinliğini bozar.

# TAKIMIN ÖZELLİKLERİ

- 3.** Takım üyelerinin ulaşacakları hedefe coşku ile güdülenmiş olması başarıları için gereklidir. Ama coşku ve güdülenme üyelerin çabalarını ne ketleyecek denli yüksek, ne de düşürecek denli zayıf olmalıdır.
- 4.** Takımda düşünce üretmek, seçenek bulmak, öneri geliştirmek için ılımlı bir hava yaratılırken, üyeler arasında hedefe yönelik çabaları engelleyecek bir çatışma olmamalıdır.
- 5.** Üyeler birbirilerine inanmalı ve güvenmelidir.

# TAKIMIN ÖZELLİKLERİ

- 6.** Takım üyeleri birbirilerine yakındır. Ama yakınlık, üyelerin eylemlerini engelleyecek düzeyde aşırı olmamalıdır. Yakınlık , takımın yüksek düzey amaçlara ulaşmasında ve üyelerin iş tatminlerinde gerekli bir özelliktir.
- 7.** Takım üyeleri birbirlerini en azından kimin ne yapabileceği, ne yapamayacağı yönünden tanımalıdır. Bundan da öte üyelerin kaygı, korku, cesaret gibi yönleri takım lideri tarafından mutlak suretle bilinmelidir.



## TAKIMIN ÖZELLİKLERİ

- 8.** Takımın ulaşması istenen hedefler ve yapılacak iş üyelere çekici gelmelidir. Takımın hedefleri ile üyelerin amaçları paralel olmalıdır.
- 9.** Kararlar ve çözümler takımın her üyesinin katkısıyla oluşturulmalıdır.

## TAKIMIN ÖZELLİKLERİ

- 10.** Takım üyeleri, takım çalışması sürecinde karşılaştıkları engelleri ortadan kaldıracaklarına inanmalıdır.
- 11.** Takım üyeleri kendilerini ve diğer üyeleri geliştirmek için çaba harcamalıdır.

# TAKIMIN ÖZELLİKLERİ

- 12.** Hedeflere ulaşmada takım lideri, her üyenin yeni düşünce ve yöntem yaratacağına inanmalı ve buna ortam hazırlamalıdır.
- 13.** Her üye birbirini anlamaya ve tanımaya çalışmalı; etkilemeye ve etkilenmeye açık olmalıdır.
- 14.** Takımın her üyesi işe ilişkin eylem ve işlemlerinde açık olmalı; takımın işe ilişkin topladığı bilgi ve tecrübeler, her üyece bilinmeli ve paylaşılmalıdır.

# TAKIMIN ÖZELLİKLERİ

**“Her hangi bir takım ancak en zayıf halkasının gücü kadar bir güce sahiptir.”**

**Genellikle en zayıf halka yanlış yerde görevlendirilmiş, işin özünü kavrayamamış olan kişidir.**

# BİR FUTBOL TAKIMI İLE TİPİK BİR İŞ EKİBİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

- ☀ Amaç
- ☀ Hedef
- ☀ Roller
- ☀ Liderlik
- ☀ Rakipler

## TAKIM ÇALIŞMASININ DEZAVANTAJLARI

- ✓ İletişim ve etkileşim becerilerini geliştirmek için çok fazla zaman ve enerji harcanır. Sonuçta iş kötü etkilenebilir.
- ✓ Bazıları takım çalışmasını zor ve kendi doğal tarzlarına aykırı buldukları için çekinebilirler yada kıyıda kalabilirler.(Takım halinde çalışmak zorunda kalmaktan gerçekten çok korkan insanlar vardır!)
- ✓ Takımların birbirleriyle rekabeti, kurumun bütününe zarar verebilir.

# TAKIM ÇALIŞMASININ AVANTAJLARI

- ✓ Takım halinde çalışmak, yaratıcılık ve enerjiyi artırır.
- ✓ Aidiyetlik ve bağlılık duygusunu geliştirir.
- ✓ Sosyal desteği ve karşılıklı sorumluluğu geliştirir.
- ✓ Farklılıklara hoşgörü ile bakılır.
- ✓ Karşılıklı güven ve saygı gelişir.
- ✓ Çatışmalar etkili biçimde yönetilir.
- ✓ Açık ve dürüst bir iletişim sergilenir.
- ✓ Çalışanlara iş daha anlamlı hâle gelir.
- ✓ Verimlilik artışı sağlar.
- ✓ Çalışanlar arasında işbirliği gelişir.
- ✓ Sağlıklı bilgi akışı sağlanır.

# TAKIM KURMA

**Takım kurmada en önemli sorun,**

- Yapılacak işin çözümlenmesi,
- Görevlere ayrılması ve
- Görevin gerektirdiği personelin yeterliliğinin ortaya çıkarılmasıdır.

**Takım kurmada her göreve görevi başarıyla yapacak personelin alınması asıldır.**

**Ancak göreve uyabilecek personeli yetiştirmek de zorunludur.**



# TAKIMIN KURULMASI VE YÖNETİLMESİ

## İlk Basamak (Oluşum Aşaması) ;

- ❑ Bu aşamada henüz ekip bir takım olmayıp bireyler topluluğudur.
- ❑ Bu basamakta takımı oluşturanların ortak misyon vizyon çerçevesinde birleşerek ortak amaçlara yönelmesi ile topluluk bir ekip ruhu kazanarak takım özelliğine bürünmektedir.

# TAKIMIN KURULMASI VE YÖNETİLMESİ

## İkinci Basamak (Fırtına Dönemi) ;

- ❑ En zor basamaktır.Bu basamakta bireyler görevlerinin boyutlarının farkına varmaktadırlar.
- ❑ İş ile ilgili olası güçlükler fark edilmekte ve ekibi oluşturan bireyleri yıldırabilmektedir.

# TAKIMIN KURULMASI VE YÖNETİLMESİ

## Üçüncü Basamak (Normlaşma Dönemi) ;

- Bu dönemde takım çalışma yöntemini kararlaştırır ve geliştirir. Takım kendi kural ve normlarını üyelerin de rollerini tanımlar.

# TAKIMIN KURULMASI VE YÖNETİLMESİ

## Dördüncü basamak (İşleyiş) ;

- Takım üyeleri artık birbirlerini tanımışlar, çalışma yöntemlerini belirlemişler, Problem çözme ve iyileştirme süreçlerine başlamaya hazırdırlar.

# TAKIM ÖNDERLİĞİ

**Üyeleri takım bilincine ulaştığında, takımın her üyesi, takımın etkinliğinin sorumluluğunu yüklenir. Ancak takımın etkinliğinin sorumluluğunu yüklenen takımın lideridir.**

[www.heranbilgi.com](http://www.heranbilgi.com)

# TAKIMI YÖNETMEK

**Bir takım liderinin takımın kurulması ve uygulamaları esnasında yapacağı işler:**

- 1.** Takımın hedeflerinin takım üyelerine tanıtılması.
- 2.** Takım üyelerine görevlerinin dağıtılması.
- 3.** Her üye ile birlikte görev hedeflerinin saptanması.
- 4.** Her üyenin hedeflerine ulaşmasına kılavuzluk edecek iş programının üyeye yaptırılması ve program üzerinde görüş birliğine varılması.

## TAKIMI YÖNETMEK

5. Üyelerin iş programlarının, takım üyeleriyle toplanılarak görüşülmesi.
6. Her iş programının ulaşılabilirlik ölçütlerinin konulması ve ölçme yöntem ve araçlarının belirlenmesi.
7. Üyelerin kendi işini nasıl denetleyeceğinin kararlaştırılması.
8. Takım üyelerinin eylem ve işlemleri (iş programları) arasında eşgüdüm yöntemlerinin belirlenmesi.
9. Ara değerlendirme yönteminin belirlenmesi.

# TAKIMI YÖNETMEK

- 10.** Takım tarafından işin sonuçlarının ölçülmesi.
- 11.** İşin yapımı süresince ve iş değerlendirme ile elde edilen bilgilerin takımca tartışılıp değerlendirilmesi.
- 12.** Elde edilen sonucun raporlaştırılıp sunum haline getirilmesi
- 13.** Sonuçların kurum çalışanları ile paylaşılması



# TAKIMI YÖNETMEK

**Başarılı bir takımda üyelerin şu niteliklere sahip olması gerekir;**

- \* Tartışma başlatabilme
- \* Amaçlara erişebilmek için öneri getirebilme
- \* Konuları özetleyebilme
- \* İşi ve ekibi sahiplenme
- \* Birlik anlayışı içinde olma
- \* Farklı çözümler getirmede yapıcı olma ve uzlaşma

# TAKIMI YÖNETMEK

**Başarılı bir takımda üyelerin şu niteliklere sahip olması gerekir;**

- ✦ Standartlar konusunda grupla beraber hareket etme
- ✦ Verilere dayalı konuşma
- ✦ Eleştiriye tahammül etme
- ✦ İnsan ilişkileri konusunda bilgili olma ve her türlü ilişkide samimi olma
- ✦ Hoş görülü olma

# TAKIM ÜYELERİNİN DAVRANIŞLARI

1. Önerici, toplantıda durmadan yeni öneriler sunar.
2. Karşı önerici, önericiye karşı kendi önerisini ileri sürer.
3. Destekleyici, bir başka üyeyi yada öneriyi desteklemeyi sever.
4. Hayırcı, hemen hemen her görüşe yada öneriye karşı durur.
5. Savunucu, kendini, olmaz ise bir başkasını savunmayı sever.
6. Akıncı, karşı görüşe , olmaz ise görüşü ortaya atan kişinin kişiliğine saldırır.

# TAKIM ÜYELERİNİN DAVRANIŞLARI

- 7.** Anlayıcı, dinlediklerini anlayıp anlamadığını sınamak için yinelemeyi sever.
- 8.** Engelleyici hemen hemen her önerinin engellerini sayar, döker.
- 9.** Yergici, beğenmediği her öneriyi açıkça yermekten hoşlanır.
- 10.** Özetçi, tartışmaların bir özetini yapar.
- 11.** Araştırmacı, toplantıda sürekli bilgi verir.
- 12.** Bilgi kurdu, kucak dolusu dosyasından her üyeye gerektiğinde bilgi arar.

# TAKIM ÜYELERİNİN DAVRANIŞLARI

- 13.** Kırıcı, fırsat düştüğünde üyelerin kalbini kırmayı başarır.
- 14.** Tuzakçı, fırsatını bulduğunda karşıtını tuzağa düşürür.
- 15.** Yakınmacı, her fırsatta dertlerini dökmeye çalışır.
- 16.** Erkçi, toplantıyı bir güç arttırma yerine dönüştürür.

# TAKIM ÜYELERİNİN DAVRANIŞLARI

- 17.** Bilgiç, karşısındakilere öğüt vererek davranış değiştirmeye kalkışır.
- 18.** Hayran toplayıcı, yaptığı davranışlarla, övünmeleriyle üyelerin hayranlığını toplamaya çalışır.
- 19.** Öğrenci, sürekli not alır, sorar ve öğrenmeye çalışır.

# Takım çalışmasına yatkın olmayanlar;

Öne sürülen yeni fikir ve ya uygulamalar için;

- ✘ Neden işe yaramayacağını göstermeye çalışırlar
- ✘ Neden zor olduğunu anlatarak söze başlarlar
- ✘ Karşısındaki fikri çürütmeye çalışırlar
- ✘ Söze “ama” diye başlarlar

# Takım çalışmasına yatkın olanlar;

- ✓ Nasıl yararlı olacağını sorgularlar
- ✓ Zorlukların nasıl aşılabileceğine ilişkin öneriler geliştirirler
- ✓ Karşı fikrin işe yarar tarafını bulmaya çalışırlar
- ✓ Söze hiçbir zaman “ama” diye başlamazlar

[www.heranbilgi.com](http://www.heranbilgi.com)



# TAKIMLA KARAR VERMEK

## Çalışanın yönetime katılması ;

- Birden çok zekayı bir araya getirir.
- Kurum içerisinde iletişimin daha etkili olmasını sağlar.
- Yönetime ilişkin kararların daha sağlıklı alınmasını sağlar.
- Alınan kararlar daha etkili uygulanır.
- Çalışanların kişiliklerini ispat etmelerini ve zaman içerisinde de kendilerini geliştirmelerini sağlar.
- Kurumsal etkinliği düşürecek eylem ve işlemlerin en aza indirilmesi sağlanır.

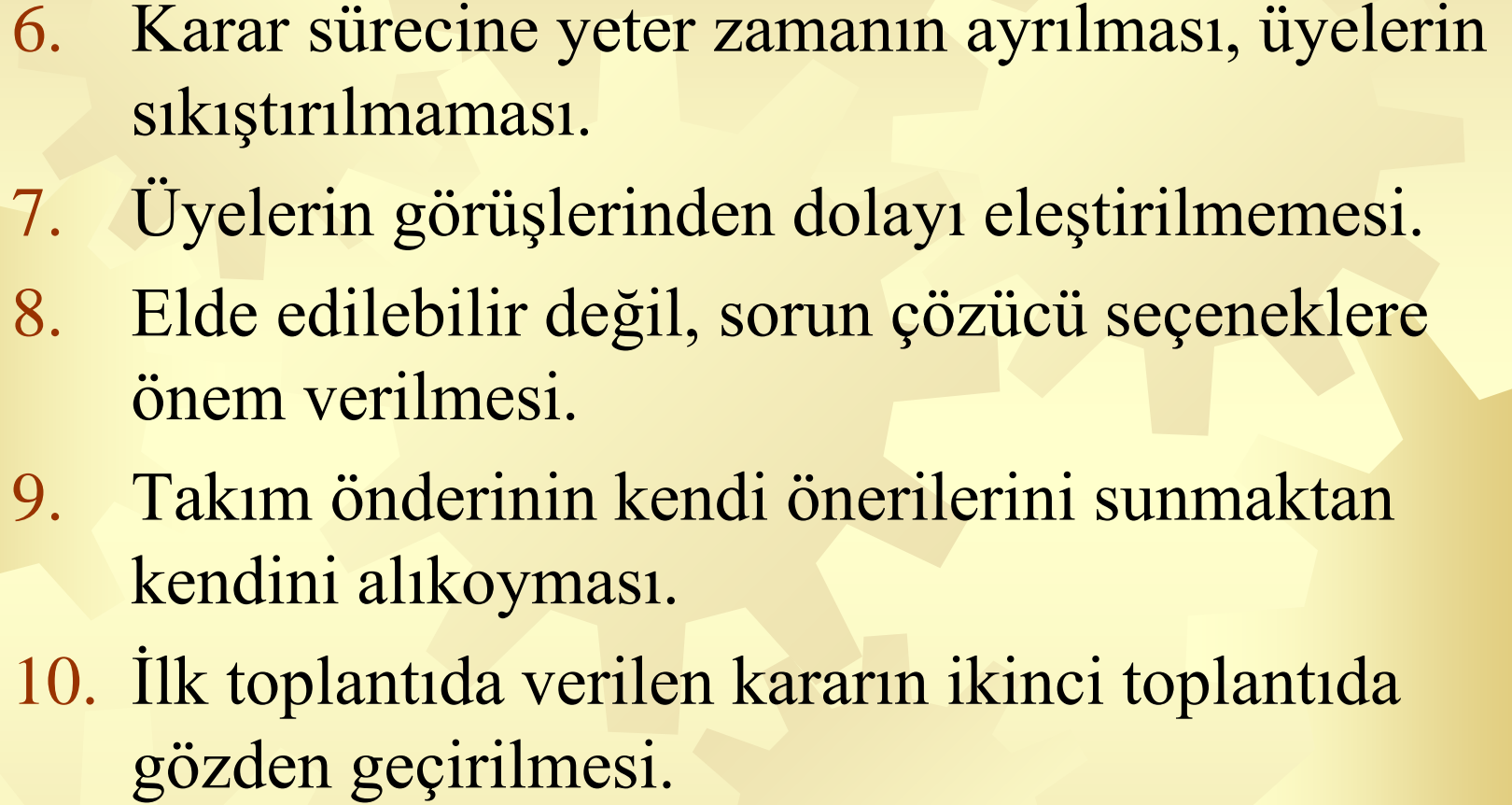
# TAKIMLA KARAR VERMEK

**Çalışanın yönetime katılması ;**

- Katılımcı yönetim kendi başına özendirici olmakta ve iş doyumuna ulaşmaya yardımcı olmaktadır.
- Kurumun kaynaklarını ve imkanlarını açıkça gören çalışanlar isteklerinde daha makul olabilmektedirler.
- Sürekli gelişme sağlanmaktadır.
- Kurum vatandaşlığı bilinci gelişmektedir.
- Dış denetime ihtiyaç kalmamaktadır

**Kararın niteliğini, karara ilişkin seçeneklerin seçilmesinde kullanılan teknikler belirler. Bir kararın niteliğini arttıran değişkenler şunlardır:**

1. Tartışmaya takım önderinin katılması.
2. Takım önderinin tartışmayı yönetmede yeterli olması.
3. Tartışmanın rastgele olmaktan çok geliştirici olması.
4. Tartışmaya her üyenin katılması için engellerin kaldırılması.
5. Karara gerekli bilgilerin üyelere ulaştırılması.

- 
6. Karar sürecine yeter zamanın ayrılması, üyelerin sıkıştırılmaması.
  7. Üyelerin görüşlerinden dolayı eleştirilmemesi.
  8. Elde edilebilir değil, sorun çözücü seçeneklere önem verilmesi.
  9. Takım önderinin kendi önerilerini sunmaktan kendini alıkoyması.
  10. İlk toplantıda verilen kararın ikinci toplantıda gözden geçirilmesi.

**Kararın benimsenebilirliği, kararı uygulayacak olan takım üyelerinin, uygulama sorunlarını çözmeye ve uygulamayı en yüksek düzeyine çıkarmada gönüllülük derecesiyle ilgilidir. Bir kararın benimsenebilirliğini yükselten değişkenler şunlardır:**

1. Her üyenin karar verme toplantısında görüşünü yansıtmaya fırsatı bulması.
2. Sorun üzerinde her üyenin düşüncelerini özgürce söylemesi.
3. Takım önderinin tartışma üzerine egemenlik kurmaması.
4. Takım önderinin tartışmaları yönetmede yeterli olması.
5. Çatışmaların hoşgörölü karşılanmasına uygun hava yaratılması.
6. Takımın gerçekleştirilebilecek nitelikte karar üretmesi.
7. Takım önderinin üyelerin yaratıcılığına olumlu yaklaşması.

# TAKIM HALİNDE DÜŞÜNME

**Takım halinde düşünmenin yanlışlığı bazı durumlarda şunlardır:**

- Konuların çok az yada hiç tartışılmaması
- Kararlar bir kez verildikten sonra kimsenin eleştirmemesi
- Öz eleştiri yokluğu
- Kendi başarılarını abartma
- Eleştiri yada meydan okumaya karşı savunmaya geçme
- “Dünyaya karşı biz” duygusu
- Takımın haklı olduğu konusunda mutlak inanç
- Takım dışından gelecek fikirlere yada gerçeklere karşı ilginin azalması.

## YÜKSEK PERFORMANS GÖSTEREN TAKIMLARIN ÜYELERİ;

- Amacın ne olduğu konusunda ortak bir tavra sahip olabiliyor.
- Takımın üstlendiği işin ne olduğunun ve neden önemli olduğunun bilincine varabiliyorlar.
- Takım hedeflerine ulaşmak için gereken rollerin neler olduğunu anlayıp karşılıklarına çıkabilecek güçlükleri aşmak, takım hedeflerine ulaşmak için yeterli güvene sahip oluyor.
- Kuralları belirlenmiş prosedür ve politikalar bireylerin işlerini kolaylıkla yapmalarını sağlıyor.

# YÜKSEK PERFORMANS GÖSTEREN TAKIMLARIN ÜYELERİ;

- Üyeler yeteneklerini geliştirme olanağına kavuşuyor.
- Güç bireysel olduğu kadar kolektif bir anlam kazanıyor.
- Takım üyeleri arasında iletişim sağlıklı oluyor ve kişiler korkusuzca görüşlerini ve hissettiklerini dile getirebiliyor.
- Düşünme farklılıkları takım için bir zenginlik olarak kabul ediliyor ve çatışma yönetiminin metodları iyi anlaşılmiş oluyor.
- Karşılıklı güven atmosfer içinde takım , bütünleşmiş küçük bir topluluk izlenimi uyandırıyor.
- Başarılı takımlarda grup üyeleri , her türlü koşula ayak uydurabilecek kadar esnek oluyorlar.



# YÜKSEK PERFORMANS GÖSTEREN TAKIMLARIN ÜYELERİ;

- Bu tür takımlar, her türlü duygu ve düşünceye açık , zor çalışma şartlarına uyum gösterebilen, zaman zaman eğlenceli bir çalışma atmosferi yaratabilen bireylerden oluşuyor.
- Yüksek standartlara ve kaliteye bağlılık görülüyor. Hedefler öngörülen zaman içinde gerçekleştiriliyor.
- Takım etkili karar alma ve problem çözme metodları geliştiriyor ve bu metodlar optimum sonuçların elde edilmesinde, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesinde önemli bir işleve sahip oluyor.

**Gerçek anlamda takım çalışmasına ve etkin takımlara sahip olmayı düşünenlerin ne yapması gerektiği sorusu önem kazanmaktadır!!!!!!!!!!!!!!**

**Cevabı ise basittir.**

**SADECE EĞİTİMLE YETİNMEMEK, GEREKENİ YAPMAK, UYGULAMAYA DÖKMEK**

**Çünkü bir şeyi istemekle benimsemek farklı şeylerdir ve benimseyenlerin isteyenlerden farkı, gerekenleri yapmalarıdır.**

# Gereken Nedir?

## Takım Performans Yönetim Sistemlerinin Oluşturulması

Yani işletmelerde takım olması istenen her birim ya da takım çalışması gerektiren her süreç için açık ve ölçülebilir performans kriterlerinin belirlendiği, **“Takım Performansının Ölçümü” sistemi**; takım üyelerinin sosyal kayıtlarını önlemek ve işbirliğini desteklemek için **“Takıma Katkıların Değerlendirildiği Bir Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi”** ve takımın, performans hedeflerine ulaşması ve aşması durumunda elde edilen artı değerlerin takımla paylaşılacağı **“Takım Temeline Dayanan Ödüllendirme Sisteminin”** oluşturulması ve işletme hedeflerine ulaşılmadığı müddetçe hiç bir takımın, performansının ödüllendirilmemesi.

## Gereken Nedir?

**Sonuç olarak, takım çalışmasına ve etkin takımlar oluşturmaya yönelik eğitimlerin gerçek anlamda verimli olabilmesi isteniyorsa;**

- ✓ Eğitim içeriğini destekleyecek ve uygulamayı mümkün kılacak yönetsel düzenleme ve sistemlerin oluşturulması bir zorunluluktur.
- ✓ Söz konusu düzenleme ve sistemleri oluşturmadan, salt eğitim aracılığı ile etkin takımlar oluşturmayı ve takım çalışması gerçekleştirmeyi düşünen işletme yöneticilerinin bu eğitimlerden mucize beklememeleri gerekeceği açıktır.

**Yönetici çalışanı, çalışan yöneticiyi suçluyor.**

**Çalışan yöneticisinin kendisini anlamadığını ve haksızlık ettiğini düşünüyor.**

**Yönetici çalışanlarının işe dört elle sarılmadığından dem vuruyor.**

**Çalışan yöneticinin, yönetici çalışanının ilk adımı atmasını bekliyor.**

**Peki Kim Haklı?**

**Her İkisi de.....**

**Kim Haksız?**

**Her İkisinde.....**

**Peki Bunun Sorumlusu Kim?**

**Her İkisi de.....**

**İlk Adımı Kim Atmalı?**

**Her İkisi de.....**

**Öyleyse Neden Böyle Olmuyor?**

**Konuşmaya “Şimdi Duyguları Bir Kenara Bırakalım” diye Başladığımız İçin.**

**Nedendir Bilinmez ;**

**İş Hayatının “Gerçekler Dünyası”,  
Özel Hayatımızın İse “Duygular Dünyası”  
Olduğuna Dair Yanlış Bir İnanç Öylesine  
Yerleşmiştir Ki;**

**İş Hayatında Karşılaştığımız Pek Çok  
Sorunu Çözebilmek İçin Konuşmaya  
Böyle Başlarız!!!**

**“ŞİMDİ DUYGULARI BİR KENARA  
BIRAKALIM!...”**

# OYSA Kİ;

## Çalışanların Duygularını Görmezden Gelmenin Sonuçları:

- ❖ Belirgin Bir Enerji Düşüşü,
- ❖ Kayıtsız Davranışlar
- ❖ İnsiyatif Kullanmaktan Vazgeçme,
- ❖ Köşeye Sıkışmışlık Hissi,
- ❖ Yaratıcılığın Ölmesi,
- ❖ Duygusal Çöküştür.



# İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKA EQ'NUN ÖNEMİ

- Düşük EQ'ya sahip şirketlerde zaman ve enerjinin çoğu yanlış veya uygunsuz işlere harcanır; dahili toplantılar, karizma savaşları, kulis yapma, dedikodu yayma, suçlamalar vb.
- Düşük EQ'ya sahip şirketler; işbirliği yokluğundan, hastalıktan, işe gelmemelerden, çatışmalardan, devamlı personel sirkülasyonundan, güvensizlikten, memnuniyetsizliklerden, bağlılığın olmamasından, düşük verimden, hatalardan, gereksiz harcamalardan, değişime dirençten ve duygusal çöküntülerden muzdariptir.
- Şirketlerin güçlü takımlar yaratarak başarıya ulaşabilmeleri için EQ'ya ihtiyaçları vardır.

## “TAKIMDAŞLIK”

Takımdaşlığın varlığından takımdaki herkes için aşağıdaki faktörler geçerli olduğundan söz edilebilir:

- ✓ Başarılı olmak için gereken bilgi ve becerilere sahip olmak,
- ✓ İşbirliği halinde olmak ve her bireyin takım üyesi olarak elinden gelenin en iyisini ortaya koyması,
- ✓ Herkesin sorumluluk alabilmesi ve inisiyatif kullanabilmesi
- ✓ Yüksek EQ'ya sahip bir takım “**biz**”dir.
- ✓ Düşük EQ'ya sahip bir takım “**ben**”dir.

# TAKIMLARA DİNAMİZM

## KAZANDIRMAK

## MOTİVASYON

Bir veya birden çok insanı belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

**Birey davranış nedenleri;**

**İHTİYAÇLAR/ARZULAR/KORKULAR/İNANÇLAR/VB.**

[www.heranbilgi.com](http://www.heranbilgi.com)

# MOTİVASYON HEM KİŞİ HEM DE ŞİRKET PERFORMANSINDA ÖNEMLİ BİR ROL OYNAR

- o İyi eğitilmiş olan ve yetenekli bir çalışan bile motive edilmediği takdirde iyi bir performans sergilemeyecektir.
- o  $PERFORMANS = YETENEK \times MOTİVASYON \times EĞİTİM$

Buna Göre;

- o Motivasyon 0 ise performans 0
- o Motivasyon tek başına yeterli değildir, eğitim ve yetenek ile birleşmelidir.

# YÜKSEK MOTİVASYON İÇİN YÜKSEK MORAL

- Moral, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosferdir.
- Moral her şeyden önce dinamik bir kavramdır. Devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden onu yükseltmek için devamlı özen gereklidir. Bu nedenle, her an beslenip, desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur.

# TAKIM MORALİNİN BİLEŞKELERİ

## A- KUVVETLİ BİR MORAL DUYGUSU BİLEŞENLERİ:

- Birlik Ve Beraberlik Ruhu
- Direnme Ve Vazgeçmeme Arzusu
- Canlılık Ve Hayranlık
- Tatminsizliğe Ve Hayal Kırıklığına Karşı Direnme

# TAKIM MORALİNİN BİLEŞKELERİ

## B- ZAYIF MORAL DUYGUSU BİLEŞENLERİ:

- Duygusuzluk Ve Gevőeklik
- Kavga Ve ekiőmeler
- İşbirliği Ruhunun Yokluğu
- Kötümserlik

# MORALİ ETKİLEYEN KOŞULLAR

**Takımın büyüklüğü morali azaltan unsurlardan biridir.**

İşyerlerinde amirlerle astlar arasındaki uzaklık arttıkça yüz yüze ilişkiler güçleşmekte bunun sonucu olarak da amirin takım lideri niteliğini devam ettirmesi zorlaşmakta ve bunun doğurduğu moral bozuklukları artmaktadır.



# MORAL DÜZEYİNİ YÜKSEK TUTMAYI SAĞLAYACAK BELLİ BAŞLI HAREKET BİÇİMLERİ

- 👍 Her Bireye Görevini Nasıl Yaptığı Konusunda Edinilen Kanaatler Bildirilmelidir.
- 👍 Personele Kendilerine Etki Edecek Değişiklikler Hakkında Önceden Bilgiler Verilmelidir.
- 👍 Her Kişinin Sahip Olduğu Yeteneklerden Maksimum Ölçüde Yararlanmak Gereklidir.
- 👍 Görev Dağıtırken Ve Kuralları Uygularken Adaletli Ve İnsaflı Davranılmalıdır.
- 👍 Kendi Görevlerini Başkasına Yüklemek Duygusu İle Mücadele Edilmelidir.

# ÖZENLİ ELEŞTİRİ PERFORMANSI ARTTIRIR!

- “ Akıllı bir takım lideri, takım üyelerinin kendilerinden aldıkları notu onlara duyurmak konusunda her fırsattan yararlanmayı bilir.”
- Eşit olmayan performanslara eşit düzeyde taktir yöneltilmesi takım performansını olumsuz yönde etkiler.
- “ Tenkit kişinin şahsına değil, yapılan işe yöneltilmelidir.”
- Performansın yüksek olduğu takımlarda taktir mekanizması iyi işliyor. Birey ve takım başarıları, kazanımlar sıklıkla takım liderleri ve takım üyeleri tarafından taktir ediliyor.

**TEŞEKKÜR VE ÖVGÜYÜ İLETME  
TARZLARI MOTİVASYONDA ÇOK  
ÖNEMLİDİR.**

**KORKU GÜÇLÜ BİR MOTİVE  
EDİCİDİR ANCAK ;  
OLMAMASI GEREKEN BİÇİMLERDE  
KULLANILDIĞINDA BÜYÜK  
SORUNLAR YARATIR.**

# TAKIMLARIN MOTİVE EDİLMESİNDE ÖNEMLİ BİR KAVRAM

## “KURUM KÜLTÜRÜ”

- Şirketlerinde Tıpkı Bireyler Gibi Bir Kişilikleri Vardır Ve Tıpkı Bireyler Gibi Katı Veya Esnek, Uzak Veya Destekleyici, Tutucu Veya Yeniliklere Açık Olabilmektedir.
- Örgütsel kültür örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, firmaya bağlanmalarına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel değişkenleri sunmaktadır.

# GÜÇLÜ BİR KURUM KÜLTÜRÜNDE;

Tüm çalışanlar birbiriyle tutarlı olan temel değerleri ve iş yapma metodlarını paylaşmaktadır.

Firmaya yeni katılanlar hızlı bir oryantasyon döneminde bu değerlere adapte edilirken, bu değerleri ihlal edenler yönetici dahi olsa uyarılmaktadır.

# KURUM KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖGELER

- ✓ Çevre
- ✓ Değerler
- ✓ Kahramanlar
- ✓ Törenler ve toplantılar
- ✓ Hikaye ve rivayetler

# ÖRGÜTLERDE KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARI

## A- EKONOMİK ARAÇLAR

- Ücret Artışı
- Primli Ücret
- Kara Katılma
- Ekonomik Ödül

# ÖRGÜTLERDE KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARI

## B- PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR

- Çalışmada Bağımsızlık
- Sosyal Katılma
- Taktir Edilme Ve Övgü
- Gelişme Ve Başarı
- Çevreye Uyum
- Öneri Sistemi
- Sosyal Uğraşlar
- Psikolojik Güvence



# ÖRGÜTLERDE KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARI

## C- ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR

- Amaç Birliği
- Yetki Ve Sorumluluk Dengesi
- Eğitim Ve Yükselme
- Kararlara Katılma
- İletişim Ağı
- İş Genişletilmesi Ve Zenginleştirme
- Çalışma Ortamını Geliştirme

# TAKIMIN MOTİVASYONUNUN ARTTIRILMASINDA YARARLANILACAK KURUM İÇİ İLETİŞİM ARAÇLARI

## 1. Kurum İçine yönelik yayınlar

- Kurum Tanıtım Kitapçığı
- Haber Bültenleri
- Kurum Gazetesi
- Kurum Dergisi
- Kurumsal Raporlar

## 2. Mektuplar

## 3. İlan Panoları

# TAKIMIN MOTİVASYONUNUN ARTTIRILMASINDA YARARLANILACAK KURUM İÇİ İLETİŞİM ARAÇLARI

4. Kapalı Devre Tv programları
5. Telefonla İletişim
6. Toplantılar
7. Dilek Kutuları
8. Normal ve Sesli Dia Gösterileri
9. Özel Organizasyonlar (Kuruluş Yıldönümü, Törenler  
Personel Geceleri, Tiyatro vb)
10. İtranet
11. Görsel ve İşitsel Araçlar

[www.heranbilgi.com](http://www.heranbilgi.com)