

ÖRNEK ÜRETİM VE TİCARET A.Ş.

Takım Değerlendirme Analizi

Anket, birebir görüşme ve gözlem verisiyle takımın beş temel işlev alanının ölçülmesi; bulguların kök nedene ve uygulanabilir bir yol haritasına bağlanması.

RAPOR NO

ÖRNEK / 01

TARİH

Temsilî

YÖNTEM

Takım Değerlendirme Anketi

KATILIMCI

9 kişi

Bu bir örnek rapordur. İçindeki kurum adı, katılımcılar ve tüm sayısal veriler tanıtım amacıyla oluşturulmuş temsili değerlerdir; gerçek bir müşteriye ya da kişiye ait değildir. Amacı, gerçek bir çalışmada teslim edilen raporun yapısını, derinliğini ve dilini göstermektir. Gerçek raporlar yalnızca ilgili kuruma teslim edilir ve hiçbir koşulda üçüncü taraflarla paylaşılmaz.

1. Amaç

Bu raporun amacı, işletmenin çalışan politikalarında geliştirilmesi gereken yönlerini tespit etmek, bunlara çözüm önerileri getirmek ve daha iyi bir çalışma ortamı, yüksek verimlilik ve kazanç için gerekli bileşenleri ortaya koymaktır.

Rapor bir teşhis belgesidir: neyin iyi gittiğini değil, **neyin ekibi yavaşlattığını** ölçer ve bunu tartışılabilir bir zemine oturtur. Ölçüm sonrası yürütülen takım çalışmalarında ekip, kendi çözümünü bu tablo üzerinden üretir.

2. Yöntem ve Gündem

Çalışma üç veri kaynağını birleştirir: takım değerlendirme anketi, her katılımcıyla yapılan birebir görüşmeler ve iş ortamındaki gözlem notları. Tek başına anket, katılımcının kendini nasıl gördüğünü verir; görüşme ve gözlem eklendiğinde **söylenen ile yaşanan arasındaki fark** görünür hâle gelir.

Yapılan çalışmalar neticesinde işletmenin temel durumu gözlemlenerek ilk gündem işletme gereksinimleri üzerine oluşmuştur:

- Güven eksikliği
- Sorumluluk matrisleri
- Bağlılık eksikleri
- Çatışma korkuları
- Sonuçlara dikkatsizlik
- Sistemsizlik
- Görev tanımı
- Takdir
- Üye katılımı
- Liderlik

Ölçek nasıl okunur

Her boyut 1–9 aralığında puanlanır. **Yüksek puan iyidir**; ilgili işlev alanında bir sorun görünmediği anlamına gelir.

5 ve altı
İşlev bozukluğunun ele alınması
gereklidir

5 – 7,5 arası
Olası işlev bozukluğu; izlenmeli

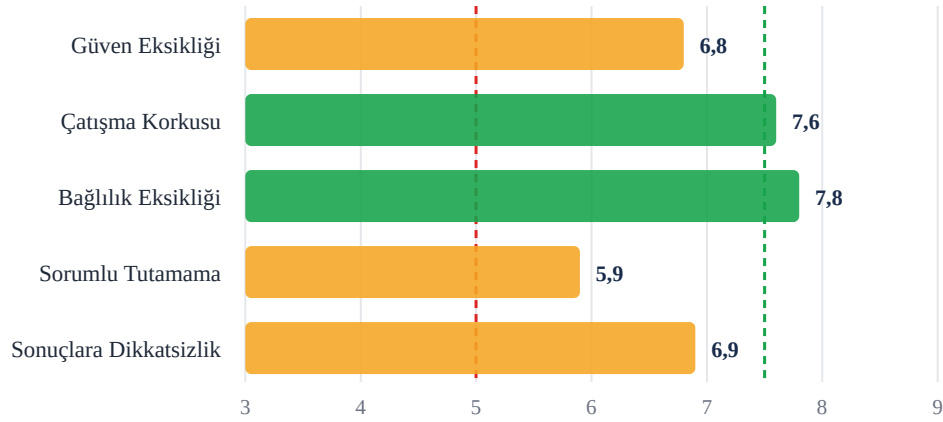
7,5 üzeri
Muhtemelen bir problem yok

3. Tespitler

Takım değerlendirme anketi neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Bireysel satırlar, katılımcı gizliliği gereği kurum yönetimiyle yalnızca toplulaştırılmış biçimde paylaşılır; kişiye özel geri bildirim birebir görüşmelerde verilir.

Boyut	Güven Eksikliği	Çatışma Korkusu	Bağlılık Eksikliği	Sorumlu Tutamama	Sonuçlara Dikkatsizlik
Tüm takım	6,8	7,6	7,8	5,9	6,9
Katılımcı 1	8	6	6	5	6
Katılımcı 2	9	8	9	7	8
Katılımcı 3	6	7	7	5	6
Katılımcı 4	7	9	7	7	6
Katılımcı 5	6	7	8	5	6
Katılımcı 6	5	7	8	5	7
Katılımcı 7	7	8	9	7	8
Katılımcı 8	7	8	9	5	8
Katılımcı 9	7	9	8	8	8

TÜM TAKIM ANALİZİ



Kesikli çizgiler eşik değerleridir: solda 5,0 — müdahale sınırı; sağda 7,5 — sorun görünmeyen bölge.

Tablonun okunması

Örnek takımında **Sorumlu Tutamama (5,9)** ve **Güven Eksikliği (6,8)** eşiğe en yakın iki boyuttur; ikisi de müdahale gerektiren bandın hemen üzerindedir. Bağlılık (7,8) ve Çatışma Korkusu (7,6) sorun görünmeyen bölgededir.

Bu tablo tesadüfi değildir: beş işlev birbirinin üzerine kurulur. Güven oluşmadan sağlıklı çatışma, çatışma yaşanmadan gerçek bağlılık, bağlılık olmadan birbirini sorumlu tutma, sorumlu tutma olmadan da sonuç odaklılık oluşmaz. **En alttaki halka zayıfsa üstündekiler ölçümde yüksek çıksa bile kırılındır.**

4. Boyut Bazında Değerlendirme ve Yol Haritası

A. Sorumlu Tutamama — 5,9

Sorumlu tutmak, takım üyelerinin birbirlerinin performansını ve davranışlarını takip ederek takıma zarar gelmesini önlemesidir. Bağlılık oluşmadıysa üyelerin birbirini sorumlu tutması beklenemez. Kulağa ters gelse de takım standardını yükseltmenin en etkili yolu, üyelerin birbirine karşılıklı akran baskısı uygulamasıdır: insanları **saygı duydukları takım arkadaşlarını yarı yolda bırakma korkusu** motive eder.

Sorumlu tutmayan takımlar

- Farklı performans standartlarına sahip üyeler arasında gücenme oluşur.
- Sıradanlık pekişir; düşük performans normalleşir.
- Zaman sınırları ve teslimler kaçırılır.
- Disiplin konusunda tek yetkili olma sorumluluğu takım liderine yüklenir.

Sorumlu tutan takımlar

- Düşük performans gösterenler üzerinde gelişim için yapıcı bir baskı oluşur.
- Üyeler birbirinin yaklaşımını çekinmeden sorguladığı için sorunlar erken bulunur.

- Herkesin aynı yüksek standartta olduğu bir saygı ortamı doğar.
- Performans değerlendirmesiyle ilgili gereksiz bürokratik işler elenir.

Öneri

- Takımın hedeflerinin, üyelerin görevlerinin ve beklenen davranışların **yazılı** olması. Görev tanımlarının yetki ve sorumluluklarla birlikte yazıya dökülmesi bu sorunu büyük oranda çözer.
- Üyelerin periyodik olarak birbirine geri bildirim vermesi; kısa ve düzenli görüşmelerin takvime bağlanması.
- Ödülün bireyden takıma kaydırılması. Yıl sonu primi dışında kişiye özel ödüllendirmelerden kaçınılması; başarı ölçütünden bağımsız takım etkinliklerinin sürdürülmesi.

B. Güven Eksikliği — 6,8

Takımlardaki ilk işlev bozukluğu, üyelerin birbirini anlamaması ve açılmamasıdır. Buradaki amaç öngörülebilir güven değildir — yani birbirini tanıyan insanların karşı tarafın ne tepki vereceğini bildiği ortam değil. Amaç **kırılganlık temelli güvendir**: üyelerin birbirine açıkça “cevabı bilmiyorum”, “yardıma ihtiyacım var”, “sanırım bunu mahvettim”, “bu konuda benden iyisin, bana öğretir misin”, “üzgünüm” diyebildiği ortam.

Güven ortamı olmayan takımlarda

- Herkes zayıf yönlerini ve hatalarını saklar.
- Yardım isteme ve geri bildirim verme konusunda ikilem yaşanır.
- Kendi sorumluluğu dışında yardım etme isteği duyulmaz.
- Netleştirme yapılmadan başkalarının tavırları hakkında hızlı sonuca varılır.
- Kin tutulur; enerji işe değil, kendini haklı çıkarmaya harcanır.
- Toplantılardan çekinilir.

Öneri

- **Geçmiş deneyimler egzersizi**: herkes kendisiyle ilgili paylaşımda bulunur (hobisi, çocukken yaşadığı bir zorluk, en kötü iş deneyimi).
- **Takım etkisi çalışması**: her üye bir başkasının takıma en çok ne kattığını ve neyi değiştirmesi gerektiğini anlatır.
- 360 derece anketli analiz çalışmaları.
- Eğitici takım oyunları — söylenmeyen davranışta görünür hâle geldiği ortam.

C. Sonuçlara Dikkatsizlik — 6,9

Takım üyeleri birbirini sorumlu tuttukça, takım için gereken sonuç gündemde kalır. Aksi hâlde her üye kendi departmanına gömülür ve ortak sonuç unutulur. Sonuçlar her zaman maddi olmak zorunda değildir; nihai sonuç ciro ya da kâr artışı olabilir ama takımın kendine koyduğu kısa vadeli hedefler çoğu zaman daha belirleyicidir. Önemli olan, sonucun **herkes tarafından aynı biçimde anlaşılacak kadar sade ve harekete geçirecek kadar spesifik** olmasıdır.

- Hedeflerini açıkça paylaşan takımlar daha tutkulu ve sonuç odaklı olur.
- Lider, takdir ve ödül sistemini üyelerin gayretine değil sonucun elde edilebilirliğine odaklamalıdır.

D. Bağlılık Eksikliği — 7,8

Bu boyut örnek takımda sorun görünmeyen bölgededir; yine de kırılmalıdır, çünkü altındaki güven halkası eşige yakındır. Bağlılık; açıklık ve dâhil olma ile ilgilidir. İnsanlar fikirlerini paylaşmadıklarında ve dinlenmiş hissetmediklerinde karara dâhil olmazlar. İyi takımlar açık ve zamanında karar verir, karara ilk aşamada karşı çıkanlar da dâhil olmak üzere tüm üyeleri sürece katar.

İcra komitesinde tek bir kişinin bile karara bağlı olmaması, o kişinin başında olduğu **bütün departmanı** aynı şekilde etkiler.

E. Çatışma Korkusu — 7,6

Güven oluştuğunda takım içinde çatışma olasılığı belirir; bu istenen bir durumdur. Üyeler takım için önemli konuları tartışmadığında biriken enerji, ilerleyen aşamada kişisel boyutta ve zarar verici biçimde ortaya çıkar.

Öneri

- Çatışmanın takım için faydalı olduğunun açıkça belirtilmesi.
- Çatışmadan kaçan bir üyenin, tartışmaları ortaya çıkarmakla görevlendirilmesi.
- Tartışma sırasında üyelerin birbirine koçluk yapması; amaç sağlıklı çatışma ortamının dışına çıkmamaktır.
- Takım koçunun önceliği çatışmayı durdurmak değil, sağlıklı seyretmesini sağlamaktır. Yalnızca kişiselleştğinde müdahale edilir.

5. Sonuç ve Öncelik Sırası

Elde edilen verilerin ışığında **Sorumlu Tutamama** ilk öncelikli aşamadır. İnsan kaynakları hizmetleri kapsamında kurulacak yazılı performans sistemi bu noktaya büyük oranda çözüm getirecek, aynı zamanda Sonuçlara Dikkatsizlik boyutunun da yukarı çıkmasını sağlayacaktır.

Güven eksikliği için özellikle yöneticilerin **takdir becerisini geliştirmesi**, hata durumlarında kural okuyan yönetici tavrı yerine koçvari ve durumsal liderlik duruşu sergilemesi, çalışan güvenini ve potansiyelini yukarı çekecektir.

C seviyesi yöneticilerin temel koçluk eğitimiyle bu becerilerini geliştirmesi; hedefler konusunda SMART ölçütlerle birim ve kişi bazında özelleştirilmiş hedefler belirlemesi ve kişileri bu hedefler üzerinden değerlendirmesi önerilir.

Önerilen program sırası

1. **Performans Yönetimi Sistemi** — sorumlu tutmanın yazılı zemini (8 saat, sistem kurulumu ve değerlendirici eğitimi)
2. **Koçluk, Mentorluk ve İlişki Becerileri** — yöneticilerde takdir ve geri bildirim becerisi (8 saat)
3. **Takım Koçluğu Atölyesi** ve eğitici oyunlar — güven ve sorumlu tutmanın yaşatılarak kurulması (8 saat)
4. Üçüncü ayda ölçümün tekrarı — hangi boyutun gerçekten hareket ettiğinin görülmesi

Bu örnek rapor, PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi tarafından tanıtım amacıyla hazırlanmıştır. Kurumunuza özel bir ölçüm ve rapor için akademi.pillarrise.com/randevu/ adresinden ücretsiz ön görüşme ayarlayabilir ya da info@pillarrise.com adresine yazabilirsiniz.