

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TAKIM BAZLI PERFORMANS YÖNETİM  
SİSTEMLERİ VE BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE  
BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Halit ORAL**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

**KASIM-2006**

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TAKIM BAZLI PERFORMANS YÖNETİM  
SİSTEMLERİ VE BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE  
BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Halit ORAL**

**Enstitü Anabilim Dalı :İşletme  
Enstitü Bilim Dalı :Yönetim Organizasyon**

**Bu tez 20/10/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Jüri Başkanı  
Prof. Dr. Gültekin YILDIZ**

**Jüri Üyesi  
Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

**Jüri Üyesi  
Prof. Dr. Adem UĞUR**

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Halit ORAL**

**20.10.2006**

## **ÖNSÖZ**

Performans Değerleme konusu, günümüz işletmelerinin verimliliklerini artırmak için çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalar içerisinde yer almaktadır. Özellikle son yıllarda işletmeler verimliliklerini artırmak için takım çalışmasına gitmektedirler. Durum böyle olunca da performans değerlemenin takım bazlı yapılarak takımın ve takımda yer alan bireylerin işletme verimliliklerine katkılarının belirlenerek performans değerlemelerinin yapılması gerekmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na ve her zaman yanımda olan ve beni destekleyen aileme teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

**Halit ORAL**

**20.10.2006**

## İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ .....	vi
ÖZET .....	vii
SUMMARY.....	viii

<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLEME VE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....</b>	<b>3</b>
1.1. Performans Değerlemesi Kavramı .....	3
1.2. Performans Değerlemesinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi.....	4
1.3. Performans Değerleme Süreci .....	5
1.4. Performans Değerlemesinin Amaçları .....	6
1.4.1. Yönetimsel Amaçlar .....	7
1.4.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar .....	7
1.4.3. Eğitici Amaçlar .....	8
1.5. Performans Değerleme Yöntemleri .....	9
1.5.1. Geleneksel Performans Değerlemesi Yöntemleri .....	9
1.5.1.1. Kişinin Tek Başına Değerlendirildiği Yöntemler .....	9
1.5.1.2. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemleri .....	13
1.5.2. Çağdaş Performans Değerlemesi Yöntemleri.....	15
1.5.2.1. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi .....	16
1.5.2.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi .....	18
1.5.2.3. 360° Değerlendirme Yöntemi.....	19
1.5.2.4. Davranış Temelli Değerleme (BARS) Yöntemi.....	22
1.5.2.5. Alan İncelemesi Yöntemi.....	24
1.5.2.6. Kendini Geliştirme Düzeyi .....	24

## **BÖLÜM 2: İŞLETMELERDE TAKIM ÇALIŞMASI VE TAKIM BAZLI**

<b>PERFORMANS DEĞERLEME .....</b>	<b>26</b>
2.1. Takımların Tanımlanması .....	26
2.1.1. Takımların Nitelikleri.....	26
2.1.2. Grup Olarak Takım .....	27
2.2. Takım Türleri.....	28
2.2.1. Biçimsel Takımlar .....	28
2.2.1.1. Dikey Takımlar.....	28
2.2.1.2 Yatay Takımlar.....	28
2.2.2 Görev Takımları.....	30
2.2.2.1. Problem Çözme Takımları .....	30
2.2.2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar .....	31
2.2.3. Örgütsel Takımlar .....	32
2.3. Etkili Bir Takım Oluşturma .....	36
2.3.1. Takım Kurma Hazırlıkları .....	37
2.3.2. Takım Üyelerinin Seçimi.....	38
2.3.3. Takım Liderinin Seçimi.....	42
2.3.4. Takımın Eğitim İhtiyacının Saptanması.....	47
2.3.5. Oluşturulan Takımların Görevleri.....	49
2.3.6. Takımın Çalışması.....	50
2.3.7. Takım Çalışmasının Sonuçları.....	54
2.4. Takım Çalışmalarının Verimliliğini Etkileyen Faktörler .....	55
2.4.1. Örgütsel Faktörler .....	55
2.4.2. Yönetimsel Faktörler .....	57
2.4.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Faktörler .....	59
2.5. Takım Bazlı Performans Değerleme .....	59
2.5.1. Bireysel Performans Ölçütleri.....	60
2.5.2. Takım Performansı Ölçütleri .....	61
2.5.3. Takım Performansına Bireysel Katkı Ölçütleri .....	61

2.5.4.Yetkinlikler .....	62
2.5.5. Takım Bazlı Performans Yönetim Sistemi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar.....	64
2.5.5.1. Geleneksel Performans Değerleme Yönetim Sistemlerinde Rastlanan Hatalar.....	64
2.5.5.2 . Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerinin Uygulamada Yaygınlaşmalarının Önündeki Engeller.....	72
2.5.6. Takım Bazlı Performans Yönetim Sisteminin Başarılı Olması İçin Yapılması Gerekenler.....	74

### **BÖLÜM 3: TAKIM BAZLI PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMLERİ İLE TAKIM PERFORMANSINA POZİTİF ETKİ EDEN TUTUM VE DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Amacı .....	81
3.2. Araştırmanın İçeriği .....	83
3.3. Araştırmanın Kısıtlamaları.....	84
3.4. Araştırmanın Metodolojisi.....	85
3.5. Araştırmanın Sonuçları.....	90
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	113
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>118</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>120</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>126</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>130</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Zorunlu Seçim Yöntemi .....	12
<b>Tablo 2:</b> Alternatif Sıralama Yöntemi .....	14
<b>Tablo 3:</b> Zorunlu Dağıtım Yöntemi .....	15
<b>Tablo 4:</b> Davranışsal Temelli Değerleme Ölçeği .....	23
<b>Tablo 5:</b> Performans Yönetim Sistemi Olan Şirketlerin Dağılımı.....	91
<b>Tablo 6:</b> Maddi Ödüller- Baş Koyma Çapraz Tablosu .....	93
<b>Tablo 7:</b> Maddi Ödüller- Baş Koyma Korelasyon Analizi .....	93
<b>Tablo 8:</b> Takım Hedefleri - Takım İçi Çatışma Çapraz Tablosu.....	94
<b>Tablo 9:</b> Takım Hedefleri - Takım İçi Çatışma Korelasyon Analizi .....	94
<b>Tablo 10:</b> Takım Hedefleri - İletişim Çapraz Tablosu.....	95
<b>Tablo 11:</b> Takım Hedefleri - İletişim Korelasyon Analizi.....	95
<b>Tablo 12:</b> Takım Hedefleri - Öneriler Çapraz Tablosu.....	96
<b>Tablo 13:</b> Takım Hedefleri - Öneriler Korelasyon Analizi .....	96
<b>Tablo 14:</b> Takım Hedefleri - Adapte Olabilme Çapraz Tablosu .....	97
<b>Tablo 15:</b> Takım Hedefleri - Adapte Olabilme Korelasyon Analizi.....	97
<b>Tablo 16:</b> Takım Hedefleri - Baş Koyma Çapraz Tablosu.....	98
<b>Tablo 17:</b> Takım Hedefleri - Baş Koyma Korelasyon Analizi .....	98
<b>Tablo 18:</b> Takım Hedefleri - Telafi Etme Çapraz Tablosu .....	99
<b>Tablo 19:</b> Takım Hedefleri - Telafi Etme Korelasyon Analizi.....	99
<b>Tablo 20:</b> Takım Hedefleri – İş Yükü Çapraz Tablosu.....	100
<b>Tablo 21:</b> Takım Hedefleri - İş Yükü Korelasyon Analizi.....	100
<b>Tablo 22:</b> Katılım - Benimseme Çapraz Tablosu .....	100
<b>Tablo 23:</b> Katılım - Benimseme Korelasyon Analizi .....	101
<b>Tablo 24:</b> Takımlar Arası Hedefler - Takımlar Arası Çatışma Çapraz Tablosu .....	101
<b>Tablo 25:</b> Takımlar Arası Hedefler - Takımlar Arası Çatışma Korelasyon Analizi.....	102
<b>Tablo 26:</b> Maddi Ödüller - Takım İçi Çatışma Çapraz Tablosu.....	102
<b>Tablo 27:</b> Maddi Ödüller - Takım İçi Çatışma Korelasyon Analizi.....	103



<b>Tablo 28:</b> Maddi Ödüller- İletişim Çapraz Tablosu.....	103
<b>Tablo 29:</b> Maddi Ödüller- İletişim Korelasyon Analizi.....	104
<b>Tablo 30:</b> Maddi Ödüller- Öneriler Çapraz Tablosu.....	104
<b>Tablo 31:</b> Maddi Ödüller- Öneriler Korelasyon Analizi.....	104
<b>Tablo 32:</b> Maddi Ödüller- Adapte Olabilme Çapraz Tablosu.....	105
<b>Tablo 33:</b> Maddi Ödüller- Adapte Olabilme Korelasyon Analizi .....	105
<b>Tablo 34:</b> Maddi Ödüller- Telafi Etme Çapraz Tablosu .....	106
<b>Tablo 35:</b> Maddi Ödüller- Telafi Etme Korelasyon Analizi .....	106
<b>Tablo 36:</b> Maddi Ödüller- İş Yükü Çapraz Tablosu .....	106
<b>Tablo 37:</b> Maddi Ödüller- İş Yükü Korelasyon Analizi .....	107
<b>Tablo 38:</b> Maddi Olmayan Ödüller-Takım İçi Çatışma Çapraz Tablosu.....	107
<b>Tablo 39:</b> Maddi Olmayan Ödüller- Takım İçi Çatışma Korelasyon Analizi .....	108
<b>Tablo 40:</b> Maddi Olmayan Ödüller - İletişim Çapraz Tablosu.....	108
<b>Tablo 41:</b> Maddi Olmayan Ödüller - İletişim Korelasyon Analizi.....	108
<b>Tablo 42:</b> Maddi Olmayan Ödüller - Öneriler Çapraz Tablosu.....	109
<b>Tablo 43:</b> Maddi Olmayan Ödüller - Öneriler Korelasyon Analizi.....	109
<b>Tablo 44:</b> Maddi Olmayan Ödüller- Adapte Olabilme Çapraz Tablosu .....	110
<b>Tablo 45:</b> Maddi Olmayan Ödüller-Adapte Olabilme Korelasyon Analizi .....	110
<b>Tablo 46:</b> Maddi Olmayan Ödüller- Baş Koyma Çapraz Tablosu .....	110
<b>Tablo 47:</b> Maddi Olmayan Ödüller - Baş Koyma Korelasyon Analizi.....	111
<b>Tablo 48:</b> Maddi Olmayan Ödüller - Telafi Etme Çapraz Tablosu .....	111
<b>Tablo 49:</b> Maddi Olmayan Ödüller- Telafi Etme Korelasyon Analizi .....	112
<b>Tablo 50:</b> Maddi Olmayan Ödüller- İş Yükü Çapraz Tablosu.....	112
<b>Tablo 51:</b> Maddi Olmayan Ödüller- İş Yükü Korelasyon Analizi .....	112
<b>Tablo 52:</b> Takım Yetkinlikleri – Takım İçi Çatışma Çapraz Tablosu .....	113
<b>Tablo 53:</b> Takım Yetkinlikleri - Takım İçi Çatışma Korelasyon Analizi .....	113

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Grafik Cetvel Formu.....	10
<b>Şekil 2:</b> 360° Değerlendirme Yönteminde Taraflar .....	20
<b>Şekil 3:</b> Araştırma Modeli.....	87

**Tezin Başlığı: Takım Bazlı Performans Yönetim Sistemleri ve Bilişim Sektöründe Bir Uygulama**

**Tezin Yazarı: Halit ORAL**

**Danışman: Doç.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

**Kabul Tarihi: 20/11/2006**

**Sayfa Sayısı: VIII (ön kısım) + 124 (tez)+ 4**

**Anabilimdalı: İşletme**

**Bilimdalı: Yönetim Organizasyon**

Literatürde takım çalışması ve performans yönetimi sistemleri ile ilgili birçok araştırma vardır. Ancak Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerinin etkinliği hakkında çok fazla araştırma yer almamaktadır. Bu çalışmada önce Takım bazlı Performans Yönetimi Sistemleri ve Bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmalardan, performans yönetim sistemine sahip kuruluşlarda bir araştırma yapılmıştır.

Yapılan bu araştırmanın amacı; Takım çalışması hakkında bilgiler vererek takım bazlı performans değerlendirme sistemlerini açıklamak ve takım bazlı performans yönetimi sistemleri ile takım performansına pozitif etki eden tutum ve davranışlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Elde edilen sonuçlar detaylı olarak çalışmada yer almaktadır. Ancak özet olarak Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerinin, sadece belirli takım yetkilerinin etkinliği arttırdığı ve bunun sağlanması içinde ödüllendirmenin takım bazlı yapılması gerektiği araştırmada tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** takım çalışması takım bazlı performans değerlendirme, performans yönetimi

<b>Title of the Thesis: An Application On Team Based Performance Administration</b>	
<b>Author:</b> Halit ORAL	<b>Supervisor:</b> Assoc.Prof.Dr.Sekan BAYRAKTAROĞLU
<b>Date:</b> 20/11/2006	<b>Nu. of pages:</b> viii(pre text)+126(main body)+ 4(appendices)
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management Organisation
<p>There are many researches about teamwork and performance management systems in the literature. However not so many researches have been conducted about the effectiveness of Team Based Performance Management Systems. In this thesis firstly Team Based Performance Management Systems and the process of building and applying them have been analyzed methodically. Then are search has been conducted on the IT companies which have performance management systems and which are also among the biggest 500 according to the Istanbul Chamber of Industry records when their sales from production is analyzed. The objective of this research is to determine which of the criteria that make the performance management systems team based, produce effective results .in creating teamwork and to determine which team competencies these criteria contribute to. The results of this research can be found in detail in this thesis. However as a similary it was found out that Team Based Performance Management System only increase the efectivenes of specific team competencies and in order to maintain this results also have to be given on team basis.</p>	
<b>Keywords:</b> team vorking, team based performance management , performance management	

## GİRİŞ

Takım performansının ölçülmesi konusuna son zamanlarda literatürde ve uygulamada daha sık rastlanmaya başlamıştır. Aslında hem takım ve takım çalışması kavramları hem de performans ve performans değerlendirme kavramlarına literatürde uzun zamandır rastlanmasına rağmen, Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemleri konusu üzerinde çalışmalar yeni olduğundan dolayı, konunun henüz araştırılmamış ve hipotez halinde olan birçok boyutu vardır.

**Çalışmanın Konusu:** Takım bazlı performans yönetimi sistemleri ile takım performansına pozitif etki eden tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilerin incelenmesidir.

**Çalışmanın Amacı:** Takım çalışması hakkında bilgiler vererek takım bazlı performans değerlendirme sistemlerini açıklamak ve takım bazlı performans yönetimi sistemleri ile takım performansına pozitif etki eden tutum ve davranışlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

**Çalışmanın Önemi:** Konuyla ilgili olarak fazla araştırma yapılmamış olması ve Takım performansını ölçmek isteyenlerin uygulama sırasında karşılaşılan güçlüklerin üstesinden nasıl gelineceği hakkında bilgilere önem arzederken, yapılan araştırmanın sonuçları takım bazlı performans yönetim sistemi uygulamak isteyen şirketlere fikir verecek niteliktedir.

Çalışmanın konusu, amacı ve önemi doğrultusunda üç ana bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm “Performans Değerleme ve Performans Değerleme Yöntemleri” başlığında ele alınarak bu bölümde performans değerlendirme kavramının tanımı yapıldıktan sonra Performans Değerlemesinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemine, performans değerlendirme sürecine ve performans değerlemenin amaçlarına yer verilmiştir. Sonrasında ise performans değerlendirme yöntemleri açıklanmış ve bu değerlendirme yöntemlerinin yarar ve sakıncaları açıklanmıştır.

İkinci bölüme “İşletmelerde Takım Çalışması ve Takım Bazlı Performans Değerleme” başlığı verilmiş olup, burada takımların tanımlanarak, takım türleri açıklanmış ve işletmelerin etkili bir takım oluşturma süreçleri ele alınmıştır. Ayrıca, takım çalışmasında işletme verimliliğini etkileyen faktörler açıklanmıştır. Sonrasında takım bazlı performans

değerleme kavramının açılımı yapılmış, takım bazlı performans değerlendirme yapılırken kullanılan ölçütler incelenerek, takım bazlı performans değerlemede karşılaşılan sorunlar irdelenmiştir. Bu bölümde son olarak da takım bazlı performans değerlendirme sisteminin başarılı olması için yapılması gerekenler açıklanmıştır.

Üçüncü bölüm: “Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemleri İle Takım Performansına Pozitif Etki Eden Tutum ve Davranışlar Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma” başlığında olup burada İstanbul Sanayi Odası 2005 yılı verilerine göre, bilişim sektöründe yer alan 500 şirket üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada performans sisteminin takım bazlı olup olmamasıyla, başarılı takım çalışmasının belirlenen göstergeleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

**Araştırmanın Yöntemi:** Araştırma sırasında öncelikle yukarıda belirtilen bilişim sektöründe yer alan 500 şirket içerisinde, performans yönetimi sistemi kullananlar tespit edilmiş ve ne birey ne de takım bazlı bir performans yönetimi sistemi kullanmayan şirketler, araştırmaya faydalı veri sağlayamayacaklarından dolayı, araştırmanın bundan sonraki kısmının kapsamı dışında tutulmuşlardır. Örneklem kullanılmamış, tamsayım yapılmıştır. Araştırma ilgili şirketlerin, insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerine yöneltilen standart anketler yardımıyla gerçekleştirilmiş ve veriler toplanırken Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Daha sonra araştırma metodolojisi başlığı altında detaylı olarak açıklandığı gibi veriyi betimleyebilmek için çapraz tablolar oluşturulmuş son olarak da Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır

## **BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLEME VE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ**

Sürekli gelişen teknolojik sistemler, çevre şartlarındaki değişimler ve uluslar arası rekabet, günümüzde insan kaynaklarının her zaman olduğundan daha fazla etkin ve verimli kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu yüzden teknolojik gelişmeler karşısında yetersiz kalmamak, çevreye uyum sağlayabilmek ve rekabet gücünü artırmak için verimliliğin artırılması önemli bir sorun olarak işletmelerin ve organizasyonların karşısına çıkmaktadır. Bu anlamda emek gücü örgütün en önemli girdisidir.

Yönetimin aktif elemanı olan insan faktörünün etkin ve verimli kullanılması ile örgütlerin başarısı artırılabilir. Personelin etkin ve verimli kullanılabilmesi için her personelin örgüt amaçlarına yaptığı katkının, doğru tekniklerle ve objektif kriterlere uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir. Örgütlerin etkinliği, üyeleri olan bireylerin performanslarının bir türevidir (Canman, 1993). İşletme yönetimlerinin temel görevi, örgütsel amaçları maksimum düzeyde gerçekleştirmektir. Başarının kriteri ve düzeyi, yönetimin performans değerlendirme konusundaki anlayışına göre şekillenir. İşletmelerin varlığı ve sürekliliği büyük ölçüde bu anlayışın doğruluğuna ve geçerliliğine bağlıdır (Akal, 1992).

### **1.1. Performans Değerlemesi Kavramı**

Literatürde “başarım değerlendirme”, “liyakat değerlendirme”, “işgören boylandırma”, “personel değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “tezkiye” ve “sicil” gibi kavramlarla ifade edilen performans değerlendirme, en kısa tanımlamayla “personelin işindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecidir” (Mathis,1998:299).

Değişik kaynaklarda performans değerlendirme şu şekilde tanımlanmaktadır;

“Çalışanların yeteneklerini, potansiyel güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir” (Ataay, 1994:234).

“Çalışanların performanslarını değerlendirerek ve gözlemleyerek sonuçları kayıt altına alan, bu sonuçlardan hareketle geri besleme sağlayan bir süreçtir” (Daft,1991:353).

Belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi aşamasıdır (Fındıkçı, 2001).

Ayrıca, performans değerlemesi kavramı tüm organizasyonlarda resmi (formal) ve gayri resmi (informal) tüm değerlendirmeleri içermektedir. Resmi değerlendirme, örgüt tarafından personelin başarımını periyodik ve sistematik bir biçimde değerlendirmek amacıyla kurulurken, gayri resmi değerlendirme, yöneticilerin değer yargılarına göre şekillenen astlar hakkındaki düşünceleri ifade etmektedir (Aldemir ve diğ.,1993).

## **1.2. Performans Değerlemesinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi**

İnsan kaynakları yönetiminde, performans değerlemesinin yeri ve önemi günümüzde de en çok tartışılan sorunların başında gelmektedir. Örgütlerin başarısını artırmada en önemli aktif unsur olan insan kaynağının verimli kullanılmasının gerekliliği, performans değerlemesini üzerinde önemle durulması gereken bir konu haline dönüştürmüştür. Performans değerlemesi, akademisyenler ve yöneticiler tarafından etkili bir insan kaynakları yönetimi sisteminin önemli bir unsuru olarak gösterilmektedir (Waite ve Stides-Doe, 2000). Organizasyonlar, işgörenlerin işe alınmalarından itibaren onların yeteneklerini yakından izlemeli, kişisel ve örgütsel başarıyı sağlayacak doğrultuda dinamik bir değerlendirmeye tabi tutmalıdırlar. Bir organizasyonda ne kadar işgören bulunursa, işgörelere ilişkin o kadar sık karar verilmesi zorunluluğu ortaya çıkar. Ancak, gereğinden hızlı alınan personel kararlarının isabet derecesi düşmektedir. Bu sebeple personel kararlarında her işleme optimal bir süre tayininde bulunmalıdır (Drucker,1994).

Çağdaş insan kaynakları yaklaşımının gereği olarak performans değerlemesi kavramı, örgütsel amaçlar ile personelin amaçları arasında uyum sağlamaya yönelik bir süreç olarak ele alınır. Bu çerçevede, örgüt yöneticilerinin farklı amaçlar arasında uyum sağlamaya yönelik faaliyetler içinde bulunmaları kaçınılmaz hale gelmektedir.

Çünkü yöneticilerin başarısı büyük ölçüde işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; teknik bilgi, yetenek, deneyim ve emek güçlerini bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, motivasyon ile performans arasında da doğrusal bir ilişki vardır (Mitchell,1987). Diğer bir ifadeyle, “motive olamayan bir



personelin yüksek performans göstermesi mümkün değildir. Yöneticilerin ve örgütlerin başarısı, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek yönde harekete geçirilmesiyle mümkün olabilir”(Koçel, 1999: 465-466). Bu yönüyle performans değerlemesi hem örgüt yönetimine hem de işgörenlere önemli avantajlar sağlamaktadır. Örgüt yönetimi performans değerlemesi sonuçlarından elde ettiği bilgiler sayesinde, her personelin amaca yaptığı katkıyı öğrenmekte ve bu bilgiye dayanarak gerekli kararları almaktadır. İşgörenler de performans değerlemesi sistemi ile kendini geliştirme fırsatı bulabilmektedir (Canman,1993).

Benzer şekilde insan kaynakları yaklaşımı, performans değerlemesi kavramını Douglas McGregor'un "Y" kuramı doğrultusunda ele almayı gerektirir. Belirtilen kuram yöneticilerin, işgörenleri uygun niteliklere sahip ve örgüte önemli katkılar sağlayabilecek değerli unsurlar olarak görmeleri durumunda, bunları özendirip örgütsel performansını yükseltebileceklerini iddia etmektedir (Stoner ve Wankel,1986).

### **1.3. Performans Değerleme Süreci**

Performans değerlemesi, personelin işteki başarısını ölçerek personelin, örgütün ve yönetimin geliştirilmesi amacıyla önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya çıkarılması ve meydana gelebilecek aksaklıkların giderilebilmesine yönelik olarak belirli aralıklarla tekrarlanan düzenli faaliyetler dizisini ifade etmektedir (Şekil 1. 2).

Performans değerlemesi sürecinin başlangıcında performans değerlemesi faaliyeti ile elde edilmeye çalışılan amaçlar tespit edilmelidir. Söz konusu amaçlar, bir taraftan örgütün aktif elemanı olan insan faktörünün etkin ve verimli kullanılması ile örgütsel başarının artırılmasına yönelik olurken, diğer taraftan da personelin kendisini geliştirebilmesine destek sağlayacak biçimde belirlenmelidir. Amaç belirleme aşamasında insan kaynakları uzmanlarının üzerinde durdukları en önemli konuların başında, değerlendirme sisteminin işgücüsüyle ilgili sistematik bilgiler toplayabilmesidir (Bach,2002).

Amaç tespitinden sonraki aşamada performans değerlemesine temel teşkil edecek biçimde performans standartlarının tespit edilmesi gerekir. Bu aşamada, iş analizlerinden ve iş tanımlarından yoğun biçimde istifade edilmeli ve sübjektif kriterlerden kaçınılmalıdır.

Ayrıca performans standartlarının belirlenmesi, bu standartların niteliğinden daha çok, uygulama sonucunda ortaya çıkabilecek ya da kaçınılabilecek sonuçlar ve etkiler üzerinde durmayı gerektirir. Örneğin, açık hesapların kontrol edilmesine yönelik bir performans standardı, “vadesi geçmiş hesapların sayısı hiçbir zaman 15’ i geçmemelidir ve toplamı hiçbir zaman 500.000.000 TL’ dan fazla olmamalıdır şeklinde olabilir (Canman,1993). Verilen örnekte standardın niteliğinden çok, elde edilmek istenen ya da kaçınılmak istenen sonuç, sınırı ile birlikte bir standarda bağlanmıştır.

Performans ölçümüne yönelik standartların tespitinden sonra, örgütün belirleyeceği yöntemlerle ve periyodik aralıklarla ölçümler yapılarak, ölçüm sonuçlarıyla standartlar karşılaştırılır. Elde edilen sonuçlar arzu edilen düzeyde ise daha sonra yapılacak olan ölçümlerde de benzer sonuçların ortaya çıkmasını destekleyici kararlar (terfi, ödül, eğitim vs.) alınmalıdır. Ölçüm sonuçlarının kabul edilebilirlik sınırlarını aşması durumunda ise, sapmalar tespit edilerek düzeltici karar alma (eğitim, ceza vs.) yoluna gidilmelidir.

#### **1.4. Performans Değerlemesinin Amaçları**

Tarihsel olarak bakıldığında performans değerlemesi genel olarak, ödüllendirme, ücret artışları, kişisel gelişme ve motivasyon gibi yönetsel amaçlarla kullanılmıştır.

Performans değerlemesi pek çok amaca hizmet edebilir. Yönetim anlayışındaki ve çevredeki sürekli değişimler göz önüne alındığında performans değerlemesinin amaçlarının da değişmesi kaçınılmazdır. Burada önemli olan, performans değerlemesinin en genel amacının, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturulması ve bu kültürün içeriğinin de verimlilik- kalite-insan ilişkileri olduğudur (Canman, 1995). Söz konusu kültür çerçevesinde, bir örgütün işgörenlerden beklediği davranışlar şunlar olabilir (Başaran,1995:132):

- **Üretim Davranışı:** İşgörenin aldığı ücretin karşılığında üretimin gerçekleştirilmesine katkıda bulunması.
- **Doyum Davranışı:** İşgörenin yaptığı işi ve örgütteki iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur.

- **Yürütme Davranışı:** İşgörenin bir taraftan üretim faaliyetini sürdürürken, öbür yandan da yönetimin kendisinden istediği eşgüdümlü çalışmayı, emir ve talimatlara uymayı, gerektiğinde yönetim faaliyetine katılmasıdır.
- **Uyum Davranışı:** İşgörenin örgüt içindeki çevresiyle etkileşiminde dengeli olmasıdır.
- **Yaşatma Davranışı:** İşgören tarafından örgütün can ve mal varlığının korunmasıdır.

Performans değerlemesinin amaçları yönetsel amaçlar, gelişmeye yönelik amaçlar ve eğitici amaçlar olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

#### **1.4.1. Yönetsel Amaçlar**

Performans değerlemesi geleneksel olarak, işgörenlerle ilgili yönetsel kararlar verebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Özellikle ücret artışı, terfi, işten çıkarma ve transfer gibi konularda alınacak yönetsel kararlarda, performans değerlemesi sonuçlarından yoğun olarak faydalanılır (Benton ve Halloran ,1991).

Performans değerlemesi sonuçları terfi, tayin, işten çıkarma ve transfer ile ilgili kararların belirlenmesi yoluyla personel planlaması işlevine de önemli ölçüde katkıda bulunan bir sistemdir (Kaynak ve diğ.,1988). “Geçmişte çoğu işletme ücretlerin tespitinde kıdem sistemini kullanmakta iken, günümüzde performansa dayalı ücret sistemlerinin de kullanımı oldukça yaygınlaşmıştır. Performansa dayalı ücret sistemleri (Performance Based Pay Systems), ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemlerini içermektedir” (Uyargil,1994:125).

#### **1.4.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar**

Gelişmeye yönelik amaçlar iş görenlerle ilgili bir bakış açısı oluşturmak açısından çok önemlidir. Değerleme süreci sonunda iş görenlerin kuvvetli ve zayıf noktaları tespit edilerek, kişisel istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda düzeltici ve geliştirici kararlar alınabilir (Benton ve Halloran,1991).

Performans değerlemesi temel olarak iki yolla iş görenlerin gelişimine katkıda bulunabilir. İlk olarak, öz-değerleme yapma olanağı bulan işgören kendi kendine hatalarını öğrenebilir ve düzeltici önlemleri kendisi alabilir. İkinci bir yol ise, değerleme süreci sonunda üstlerle astların bir araya gelerek karşılıklı fikir alış verişi yapmaları şeklinde gerçekleşir. Bu uygulamayı bir denetim ve hesap sorma olgusundan çok, bir danışmanlık hizmeti olarak algılamak gerekir. (Aldemir ve diğ., 1993). Diğer bir ifadeyle bu uygulama, problemleri birlikte tespit etme ve çözüm bulma uygulamasıdır.

### **1.4.3. Eğitici Amaçlar**

Performans değerlemesinde eğitici amaçlar, işgörenlere yapılan işlerin yönetim tarafından nasıl algılandığı konusunda bilgiler sağlar. Örgütün işgörenlerden beklentileriyle birlikte, işgörenlerin de örgütten beklentileri tespit edilerek başarı düzeyi artırılabilir (Benton ve Halloran,1991).

Bu ana amaçlar dışında, performans değerlemesiyle elde edilmeye çalışılan bir takım alt amaçlar da söz konusudur. Bu alt amaçlar;

- “rgtler, değerleme sonuçlarına dayanarak mevcut olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynaklarına ilişkin stratejik veri üretebilir” (Uyargil,1997:23)
- “Performans değerlemesi sürekli başarı yönünde personeli isteklendirmek, personelin daha etkili ve üretken olması için eksikliklerini gidermesini sağlamak. Üst ve astlar arasındaki etkileşimi pekiştirmek(Can ve diğ.).
- “Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini sağlamak, Bakan ve Kelleroğlu,2003:106).
- “Personelin geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında yargıya varmayı sağlamak, personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek” (Shaun ve York,1989:142).

Performans değerlemesinin yapılması işgörenler, yöneticiler ve örgütler açısından farklı algılamalar ve sonuçlar doğurmaktadır. Burada önemli olan, performans değerlemesi faaliyeti ile yukarıda belirtilen amaçlara ulaşılabilmesi için, değerleme sonuçlarının nesnel

olarak başarıyı ölçmeye yönelik olması ve aynı zamanda sonuçların çalışanların bilgisine açık olmasıdır (Yüksel,1998). Bu sayede işgörenler, kendi eksikliklerini öğrenme ve bunları giderebilme olanağı bulacaklardır. İşgörenlerin bilgisine kapalı bir performans değerlemesi sistemi ile arzu edilen amaçlara ulaşılabilmesi mümkün değildir.

## **1.5. Performans Değerleme Yöntemleri**

İşletmelerde çalışanların performansı çeşitli yöntemlerle ölçülmektedir. Bu kullanılan yöntemler geleneksel ve çağdaş performans ölçme yöntemleri olarak nitelendirilmektedir. Aşağıda geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri açıklanmaya çalışılacaktır.

### **1.5.1. Geleneksel Performans Değerlemesi Yöntemleri**

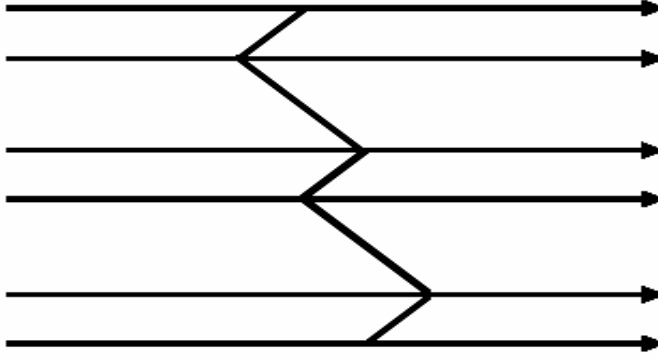
Geleneksel performans değerlendirmesi yöntemleri kişinin tek başına ve karşılaştırmalı olarak değerlendirildiği yöntemlerdir. Aşağıda bu yöntemler açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **1.5.1.1. Kişinin Tek Başına Değerlendirildiği Yöntemler**

Örgütte çalışan her personelin tek başına ve başkalarıyla kıyaslanmadan değerlendirildiği yöntemlerdir. Bu grupta, grafik cetveller yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, kompozisyon yöntemi ve kritik olay yöntemi olmak üzere dört değişik yöntem yer almaktadır.

**Grafik Cetveller Yöntemi:** En eski ve en yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden bir tanesidir. Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan en yakın üste değerlendirilecek her ast için basılı, hazır bir form verilerek üstlerin bunları doldurmaları istenir. Her ast aynı ifadelerle değerlemeye tabi tutulur. Grafik cetveller tipik olarak işgörene, gördüğü işin kalitesi ve miktarıyla (işgörenin bu konularda üstün başarılı, iyi, orta ya da yetersiz olup olmadığı) bir işten diğerine değişen, fakat çoğu kere işgörenin kendisine güvenilebilirlik ve başkalarıyla işbirliği yapabilme becerisi gibi karakteristiklerini ve daha başka faktörler açısından bir değer biçilmesini amaçlar (Oberg, 1991).

**Şekil 1.Grafik cetvel formu**



Kaynak: BENTON (1991:276).

Değerlendirmede üstün başarılı, iyi, orta ya da yetersiz gibi sıfatlar yanında rakamlar da kullanılabilir. Değerlendirmeyi yapacak olan üstler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından personelin nitelik ve davranışlar açısından hangi derece içine girdiğini belirleyerek değişik sıfatlar ya da rakamlarla değerlendirmeyi yaparlar (Ataay,1990:254).

Şekil 1 'de çeşitli sıfatlar kullanılarak oluşturulmuş bir grafik cetvel görülmektedir. Bununla birlikte, grafik cetveller yöntemi, oldukça katı ve işgörenlerin geçmişteki performanslarıyla, gelecekteki gelişme potansiyelleri hakkında tam bir resim vermeyen bir yöntemdir. Sayılan sebeplerle, bu yöntem sıkça kompozisyon yöntemiyle birlikte kullanılmaktadır (Benton ve Halloran:1991).

**Kompozisyon Yöntemi:**Kompozisyon yönteminde, değerlendirilecek olan işgörenin nitelikleri ve yetenekleriyle, üstün ve zayıf tarafları, iş kalitesi ve iş miktarı ile işgörenin örgüt için gerekli potansiyel gücü hakkında değerlendiricinin bir ya da birkaç paragraflık kompozisyon hazırlaması istenir.96 Personelin seçimi ile ilgili pek çok işlemde ve özellikle mesleki nitelikteki pozisyonlarda, satış ya da yönetim alanlarında çalışacak personelle ilgili seçim işlemlerinde, adayın daha önceden birlikte çalıştığı işverenlerden, öğretmen ya da iş arkadaşlarından alınacak kompozisyon şeklinde bir yazıya dayanılarak yapılan değerlendirmeler uygulamada geniş bir yer tutmaktadır. Böylece daha karmaşık yöntemlere başvurmadan, işgöreni daha yakından tanıyan kişilerden doğru ve açıklayıcı bilgiler toplanacaktır (Oberg,1991).

Bu yöntemin sakıncaları şunlardır (Michel ve diğ., 1990; Benton ve Halloran,1991,Oberg,1991):

- Uygulamada görülen standart çeşitliliği, değerlendirme sonuçlarının farklı kişiler tarafından farklı biçimlerde ve bazen de yanlış yorumlanmasına sebep olabilmektedir.
- Her değerlemeci değişik kriterler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme imkânı yoktur.
- Bazı durumlarda değerlendirme aşırı biçimde öznel olabilmektedir.
- Her değerlemecinin olayları ya da durumları ifade ediş tarzı farklı olduğundan, hazırlanan kompozisyonlardan farklı ve olumsuz anlamlar çıkarılabilir.

**Zorunlu Seçim Yöntemi:** Zorunlu seçim yönteminde amaç, taraf tutmaları azaltmak ve kişiler arasında yapılacak olan oranlamalarda temel teşkil edebilecek standartlar koymaktır. Uygulamada bu yöntemin pek çok çeşidi bulunmakla birlikte, en çok görüleni değerlendiriciden, bir dizi ifade grupları içinden değerlemeye tabi tutulan işgörene en az ve en çok uyan ifadeleri seçmesi şeklinde uygulanan tipidir. Bu ifade grupları daha sonra, psikoloji testlerine benzer biçimde personel uzmanları tarafından

notlandırılır. Kural olarak her bir ifade grubuna hangi notun verildiği değerlemeci tarafından bilinmediğinden, taraf tutma, başka bir deyişle yüksek ya da düşük puan verme ihtimali de ortadan kalmaktadır. Değerlemecinin görevi yalnızca, verilen ifade gruplarından yararlanarak işgörene tanımlamaktır (Oberg, 1991).Bu yöntem özellikle olumlu puan verme eğilimini önlemeye yöneliktir.

Tablo 1’ de zorunlu seçim yöntemine bir örnek verilmiştir. Değerlemeciden tabloda verilen her gruptan yalnızca bir ifadeyi seçmesi istenmektedir. Böylece değerlemecilerin taraf tutmaları engellenmektedir.

**Tablo 1: Zorunlu seçim yöntemi**

<b>İFADELER</b>	<b>Yapabilme</b>	<b>Arzu Edilebilirlik</b>
A.1. Verilen görevleri zamanında yerine getirmektedir.	4.21	4.75
A.2. Her durumda son derece rahat davranmaktadır.	0.82	4.72
B.1. İşine her zaman vaktinde gelir.	3.69	3.27
B.2. Başkalarıyla kolaylıkla arkadaşlık kurar.	0.91	3.30

Kaynak: ALDEMİR ve diğ. (1191:222).

Yöntemin uygulanmasının düşük maliyetli ve pratik olmasına karşın, ifade grupları içinde yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılması ile ilgili olmaması bazen sakıncalar doğurabilmektedir (Özgen ve diğ., 2000:227). Ayrıca zorunlu seçim yönteminin, uygulamada kendilerine pek güvenilmediği duygusuna kapılan değerlemecileri gücendirdiği söylenebilir. Son olarak, formların hazırlanması oldukça güç ve masraflıdır. Bu sebeple bu yöntem, çoğunlukla yapılan işlerin standart ve ortak nitelikte ifade gruplarını içerebilecek formların hazırlanabileceği orta ve alt yönetim kademelerine uygulanabilir bir hal almaktadır (Canman,1995).

**Kritik Olay Yöntemi:** Değerlendirme sonuçlarının değerlendirmeye tabi tutulan personelle tartışılması, pek çok örgütte yöneticiler için üzücü tecrübelerle sebep olmaktadır. Elde edilen tecrübelerle göre, dürüst olarak fakat olumsuz değerlendirilen işgörenler, daha iyi çalışma ve iş görme yolunda güdülenmiş olmamaktadır. Bu sebeple amirler, mülakatlardan kaçınma yoluna sapmakta, kaçınmazlarsa değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenlere gösterilmesinin söz konusu olduğu hallerde de düşük not vermeme politikasına gitmektedirler. Burada olumsuzluklara yol açan sebeplerden biri, kuşkusuz kullanılan formların tatminkâr olmamasından kaynaklanmaktadır. Söz konusu formlar, tipik olarak ve çoğu kez insiyatif, işbirliği yapabilme yeteneği, güvenilirlik ve hatta kişilik gibi karmaşık ve anlaşılması güç faktörleri konu edinen grafik ölçekleri içermektedir. Tüm bu karmaşık ve anlaşılması güç faktörlerin işgörenlerle karşı karşıya tartışılması çok güç olmaktadır.

Sayılan sebeplerle, gerçeklere uyan birtakım olguların, o olguların bilfiil içinde yaşamış olan ve değerlemeye tabi tutulan işgörenlerle karşı karşıya tartışılmasına olanak verdiği



düşüncesi ile personelin değerlendirilmesinde kritik olay yöntemi kullanılmaktadır (Ober,1991).

Kritik olay yönteminde, üst' ün emir ve gözetimi altındaki her personel için bir defter tutması ve değerlendirme dönemi boyunca işgörenin işini yaparken aşırı ölçüde olumlu ve olumsuz davranışlarını bu deftere kaydetmesi istenir. Bu yöntem değerlemecilerden kaynaklanan yanlı değerlemeleri azaltması bakımından ve işgörelere yaptıkları işle ilgili davranışlarını (zamanı ve şekliyle birlikte) geribildirim yoluyla aktarmak bakımından oldukça yararlı bir yöntemdir (Özgen ve diğ., 2000).

Yöntemin bazı sakınca ve sınırlılıkları da bulunmaktadır. İlk olarak defter tutma yükümlülüğü, amir için yorucu ve sıkıcı bir işlem olabilmektedir. Bundan başka, işgörelerin kritik olay yöntemi ile değerlendirilmesi bazı durumlarda, işgörelerin davranışlarının amirler tarafından geri besleme yoluyla eleştirilerek düzeltilmesini geciktirebilir. Son olarak, standartların amirler tarafından saptanması haksızlık ve adaletsizlikleri gündeme getirebilir. Ancak, standartlarla ilgili olarak astlara daha önceden açıklamalar yapılması bu sakıncayı ortadan kaldırabilir (Ober,1991).

#### **1.5.1.2. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemleri**

Örgütte çalışan işgörelerin, tek tek ele alınmayıp birbirleriyle kıyaslanarak değerlendirildiği yöntemlerdir. Bu grupta sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi, adam adama kıyaslama yöntemi ve zorunlu dağıtım yöntemi olmak üzere dört değişik yöntem bulunmaktadır.

**Sıralama Yöntemi:** “Sıralama yönteminde işgörelenler örgüt, birim ya da bir performans ölçütü bakımından sıralanır. Sıralama sonunda en iyi ve en kötü performans sahibi olanlar belirlenir” (Aldemir ve diğ.,1993:224). “Bu yöntem daha çok, belirli bir pozisyon için birden fazla işgörelen arasından bir seçim yapılacağında ve ücret tespitine yönelik olarak kullanılmaktadır” (Benton ve Halloran,1991). Değerlemeciler, değerlendirmeye tabi tutacakları işgörelenleri belirli kriterler bakımından en başarılıdan en başarısızına doğru sıraya koyarlar.

Bu yöntem, hale etkisi ve en son davranışın etkisinde kalma gibi sebepler dolayısıyla eleştirilmektedir. Ayrıca, işgörenlerin kişisel özellik ve yeteneklerini belirli parçalara ayırmayıp onları diğer işgörenlerle bütün olarak karşılaştırması bir başka sakıncalı durumu oluşturmaktadır. Söz konusu sakıncalar dolayısıyla, başarılı bir personel değerlendirmede alt sıralara düşebilirken, başarısız bir personel de üst sıralara çıkabilmektedir. Benzer şekilde orta sıralarda yer alan işgörenleri birbirinden ayırmak pek mümkün değildir. Belirtilen sakıncaları ortadan kaldırmak amacıyla, aynı işgörenleri birden fazla değerlemeciye değerlendirerek ortalamaları almak bir çözüm olabilir (Özgen ve diğ.,2000).

**Alternatif Sıralama Yöntemi:** Alternatif sıralama yönteminde, değerleyici önce en başarılı ve en başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve en başarısız olan işgöreni belirleyerek sıralama işlemini ortaya doğru ilerletir (Tablo 2). Bu işleme değerlemeye tabi tutulan tüm işgörenler tamamlanıncaya kadar devam edilir. Ancak bu yöntemde de ortada yer alan işgörenleri birbirinden ayırmak oldukça güçtür.

**Tablo 2: Alternatif sıralama yöntemi**

Sıra No	En İyi Performansa Sahip 5 Kişi	Sıra No	En İyi Performansa Sahip 5 Kişi
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	

Kaynak: ALDEMİR ve diğ. (1993:225).

**Adam Adama Kıyaslama Yöntemi:** Adam adama kıyaslama yöntemi, yukarıda belirtilen sıralama yöntemleri kadar ve hatta bazen onlardan daha güvenilir sonuçlar verebilecek bir yöntem olarak görülmektedir. Ancak, değerlendirilecek kişi sayısı fazla olduğunda adam adama kıyaslama yöntemi yorucu ve çok zaman alıcı bir yöntem olmaktadır (Oberger, 1991).

Değerlendirmeye alınacak herkes birbiriyle kıyaslanacağından, çok sayıda eşleştirme işlemine gerek duyulmaktadır. Eşleştirme sayısı,  $n(n-1):2$  formülü ile bulunabilir. Örneğin

değerlendirilecek kişi sayısı 25 olduğunda karşılaştırma sayısı  $25(25-1):2=300$  olacaktır” (Canman,1995:160). Bu yönteme, değerlendirilecek kişi sayısının çok fazla olmadığı durumlarda başvurmak daha yerinde olacaktır.

**Zorunlu Dağıtım Yöntemi:** Alternatif sıralama yöntemine oldukça benzeyen bu yöntemde, değerlendirici tablo 3’ deki gibi astları belirli dağılımlar içinde (en başarılı %10, en başarısız %10, başarılı %20, başarısız %20 ve orta %40) değerlendirmeye zorlanır.

**Tablo 3: Zorunlu dağıtım yöntemi**

Toplam Personel Sayısı	En Başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	En Başarısız
10	1	2	4	2	1

“Bu yöntemin kullanımıyla, sürekli olumlu ya da olumsuz puan verme eğilimi ortadan kaldırılmış olmaktadır” (Aldemir ve diğ.,1993:224). Ancak, değerlendirilecek olan kişilerin zorunlu olarak belirli gruplar içinde ele alınması bazen sakıncalar doğurabilmektedir.

### 1.5.2. Çağdaş Performans Değerlemesi Yöntemleri

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri, geleneksel yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlendirmeyi bütün yönleri ile gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla doğmuşlardır.

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin genel özellikleri şunlardır; Değerlendirme sürecinde bireyin kişiliğinin değil, yapmış olduğu işin değerlendirilmesi çağdaş yöntemlerin temelini oluşturmaktadır. Değerlendirilecek olan, iş-insan ya da yalnızca görevin gerçekleştirilmesi sırasındaki ast-üst ilişkileridir. Ast ve üst katılımcı bir anlayışla değerlendirme sürecinde yer alır (Kazancı,1974).

Çağdaş düşünceye göre performans değerlendirmeyle ilgili ideal süreç beş adımdan oluşmalıdır:

1. Üstlerin astlarla birlikte, astların yaptıkları işleri tanımlamaları
2. Kısa dönemli performans hedeflerinin oluşturulması

3. Hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen ilerlemenin üstlerle birlikte tartışılması
4. Hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen ilerlemenin ölçümüne yönelik kontrol noktalarının oluşturulması
5. Daha önceden tanımlanmış periyotlarda astların ortaya koydukları performans sonuçlarına yönelik değerlendirmelerin astlarla üstler arasında tartışılması.

Ancak uygulamada bu konuyla ilgili pek çok problemle karşılaşmaktadır. Söz konusu problemlerin büyük bir bölümü özellikle yapılan işlerin tanımlanmasında ve performans hedeflerinin oluşturulmasıyla ilgili standartların belirlenmesinde ortaya çıkmaktadır. İşlerin tanımlanması ve standartların belirlenmesi esnasında yöneticilerin kendi düşünce ve görüşleri doğrultusunda kararlar aldirmaya çalıştıkları görülmektedir (Levinson,1991).

Çağdaş performans değerlemesi yöntemlerine yönelik bir başka eleştiri, bu yöntemlerin örgütte bulunan bütün işlemleri değerlendirme sürecinde toplaması, başka bir ifadeyle öteki eylem ve işlemleri bir yana bırakarak her şeyi değerlendirme sürecine bağlamasıdır. Ancak, örgütün temel işlevlerinden biri olan haberleşme düzeni iyi kurulduğunda bu sakınca büyük ölçüde ortadan kalkacaktır. Böylece değerlendirme süreci, eksik işleyen ya da hiç işlemeyen örgüt içi haberleşmeyi de geliştirici ve artırıcı bir görev üstlenecektir. Bu sayede performans değerlendirme sürecinin, boşuna yapılan zaman alıcı bir uygulama olmasından söz etmek oldukça güçtür (Kazancı,1974).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri aşağıda sırasıyla açıklanmaya çalışılacaktır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin içine alabileceğimiz takım bazlı performans değerlendirme yöntemi ise; ikinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınacağı için burada yer verilmeyecektir.

#### **1.5.2.1. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi**

Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, çağdaş değerlendirme yöntemlerinin özünü oluşturmaktadır. Bu yöntemin genel olarak şu gerekçelerle ortaya çıktığı savunulmaktadır (Timur,1983:15):

- Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde ortaya çıkan sorunları en alt düzeye indirmek,

- Değerlemeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak,
- Kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak,
- Değerlemede işgörenin işteki başarısını ön planda tutmak,
- Değerleme sürecinde değerlemecilere de etkin bir görev vermek.

Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi temelde, “amaçlara göre yönetim” düşünce akımından esinlenilerek geliştirilen bir yöntemdir. Amaçlara göre yönetim yaklaşımı ilk kez 1954 yılında Peter DRUCKER tarafından bir planlama yaklaşımı olarak ortaya konulmuş bir yönetim felsefesidir (Can ve Kavuncubaşı,1995).

Drucker tarafından ortaya atılan amaçlara göre yönetim tekniği, üstlerin ve astların amaçları birlikte kararlaştırdıkları, buna yönelik uygulamaları birlikte yaptıkları ve belirli dönemlerde bu amaç ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediklerini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Bu uygulama tüm yöneticilerin, başında buldukları birimlerin amaçları kadar, tüm örgütün genel politika ve amaçları ile ilgilenmelerini gerektirmektedir (Akat ve Budak, 1994). Amaçlar kendi içinde bir hiyerarşi oluşturarak örgütün en alt düzeylerine kadar inmektedir. Bu yönüyle amaçların hem yatay hem de dikey yönde entegre edilmesi, departmanlar düzeyinde ya da fonksiyonel düzeyde amaçları kapsamaması ve aynı zamanda sürece yönelik amaçlarla da uyumlu olması gerekir (Williams,1998). Amaçlar bireysel, grupsal ya da örgütsel düzeyde belirlenebilir. Ancak, hangi düzeyde olursa olsun bu amaçların spesifik, ölçülebilir, gerçekleştirilmesi mümkün ve zamanla sınırlandırılmış olması gerekir. Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, yukarıda genel hatlarını vermeye çalıştığımız amaçlara göre yönetim düşüncesinin performans değerlemesine uyarlanmasından başka bir şey değildir. Douglas MCGREGOR bu yöntemi geleneksel derecelendirme ve işgörenleri karşılaştırma sistemlerine bir alternatif olarak önermiştir. Bu yöntem ana hatlarıyla başarıyı, önceden belirlenen amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir(Canman,1993).

Bu yöntem sayesinde örgütte çalışan her düzeydeki tüm personel amaçların ne olduğunu tam olarak bilmekte, böylelikle her düzeydeki amaçların uyumlaştırılması sağlanmakta ve

her işgören kendisinden ne beklendiğini bildiğinden daha az nezarete ihtiyaç duyulmaktadır (Daft,1997). Söz konusu avantajların yanında, amaçlara ve sonuçlara göre değerlemenin uygulandığı ideal bir süreçte, bireysel performanslarla örgütsel amaçların uyumlaştırılması, üstlerle astlar arasındaki ilişkilerin artırılması ve ödüllendirmede adaletin sağlanması gibi ek avantajlar da ortaya çıkmaktadır (Levinson,1991)..125 Ayrıca her işgören tek başına değerlendirildiğinden, net biçimde belirlenen amaçlar ve elde edilmesi düşünülen sonuçlar doğrultusunda sorumluluk alma, kendisini kanıtama fırsatına sahip olmakta ve yöntem önemli bir motivasyon aracı haline dönüşmektedir. Böylece başlangıçta bireysel, daha sonra da grupsal ve örgütsel düzeyde performans artışları sağlanabilmektedir.

Son yıllarda oldukça yaygın biçimde kullanılmaya başlanan bu yönteme bazı eleştiriler de yöneltilmektedir. Bu eleştirilerin en önemlilerinden biri, işgörenlerin hedeflerinin birbirleriyle ilişkili ve dolayısıyla birbirlerine bağımlı olması noktasında ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir üstle bir ast belirli bir performans hedefi üzerinde anlaştıklarında, bu hedeflere ulaşılması biraz da diğer işgörenlerin de başarılı olmasına bağlı olduğundan karşılıklı bir bağımlılık ortaya çıkmaktadır. Bu durum işgörenlerin performanslarını tek tek değerlendirmeyi güçleştirmektedir (Palmer,1993).

Yönteme yöneltilen eleştirilerin ikincisi, astların ve üstlerin her değerlendirme döneminin başında amaçları ve elde edilecek sonuçları birlikte kararlaştırırken yapacakları uzun toplantıların çok fazla zaman kaybına sebep olacağı noktasında toplanmaktadır (Canman,1993).

Bu iki önemli eleştiriye ek olarak amaç ve sonuçların belirlenmesinde başarısızlık, işgörenlerin sürekli olarak amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirilmesinin oluşturabileceği baskı, sürece yönelik dönemlerin optimal belirlenememesinin oluşturabileceği etkisizlik gibi genel olarak amaçlara göre yönetim tekniğinin kendisinden kaynaklanan olumsuzluklar da ortaya çıkabilmektedir (Daft,1997).

#### **1.5.2.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi**

Son yıllarda geniş uygulama alanı bulan yöntemlerden biri olan değerlendirme merkezleri yöntemi, işgörenin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte

potansiyelinin diğer bir ifadeyle iş başarma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Canman,1993).Başka bir ifadeyle değerlendirme merkezleri yöntemi, diğer yöntemlerden farklı olarak işgörenlerin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir uygulamadır.

Değerlendirme merkezleri yöntemi daha çok büyük sorumluluk gerektiren işleri yapan, çoğunlukla yönetici grubuna dahil personelin terfi ettirilmesi durumunda, yeni görevinin gerektirdiği işleri nasıl yapacakları konusunda bir karar vermeye temel oluşturacak bilgiler sağlamaktadır (Scbuler Randall S., Jackson ,1996). Yöntemin uygulamasında, yükseltilecekleri pozisyonlarda birlikte çalışacakları kimselerle işbirliği yapabilecek kapasitede oldukları varsayılan birey ya da bireylerin gelecekteki performans durumlarının ne olabileceği konusunu incelemek üzere, örgütün çeşitli birimlerinden değerlemeciler seçilir. Bu değerlemeciler iki-üç gün süre ile oluşturulan değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilirler. Değerlemeciler, değişik testler kullanarak çeşitli yöntemlerle (sıralama ve ikili karşılaştırma gibi) adayları değerlendirirler. Değerlemecilerin elde ettikleri bu toplu yargılar, adaylar hakkında birer liyakat (performans) değerlendirmesi yapılmasına olanak sağlamaktadır.

Değerlendirme merkezleri yöntemi ayrıca, örgütün alt kademelerinde çalışan ve statüleri itibariyle pek göze çarpmayan personelin keşfini de mümkün kılmakta ve rakip bir değerlendirme merkezinin varlığı halinde o merkezin, daha belirgin ve gözle görünen birimlerdeki elemanlar lehine bir ayırım yapıp yapmadığını ortaya koyabilmektedir. Böylece işgörenler lehine bir fırsat eşitliği yaratılması, moralin kuvvetlendirilmesi ve terfi edeceklerin, terfi nitelik ve yeteneklerine sahip daha fazla sayıdaki adaylar arasından elenerek seçilmesi sağlanmış olmaktadır (Oberg,1991)..

### **1.5.2.3. 360° Değerlendirme Yöntemi**

Performans değerlemesi sistemleri, bir taraftan çalışanların diğer taraftan da organizasyonların hedeflere ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için çok önemlidir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan ve uygulaması giderek yaygınlaşan konulardan birisi 360° performans değerlendirme sistemidir. Bu konuyla ilgili

olarak 1999 yılında ASTD ( Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu) tarafından 750 Amerikan firmasında yapılan bir araştırmada bu firmaların eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenerek en başarılı 50 firma seçilmiştir. 1997 yılında bu firmaların yalnızca %10' u 360° değerlendirme yöntemini kullanırken 1998 yılında bu oranın %33' e ulaştığı tespit edilmiştir.

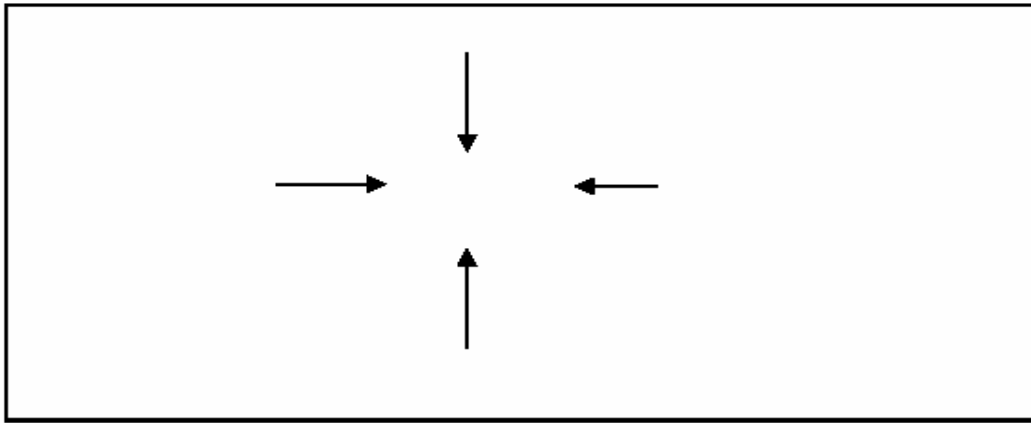
İnsan Kaynakları Ekibi (2001) “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri”,  
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=236> ,

25.09.2006

360° değerlendirme yöntemi, çok yönlü ve karma değerlemenin yapıldığı bir yöntemdir. İşgörenlerin performanslarının çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden (üstler), işgörene doğrudan rapor verenlerden (astlar) ve iç ve dış müşterilerden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığı altında değerlendirilmesi sürecidir (Barutçugil,2002). Görüldüğü üzere 360° değerlendirme yöntemi, işgörenin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek amacıyla kullanılan ve kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir.

Pek çok performans değerlemesi yönteminde işgörenler tek yönlü olarak değerlendirilirken 360° değerlendirme yöntemi, bu tip tek taraflı bir değerlemenin ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır (Şekil 2).

**Şekil 2. 360° Değerlendirme yönteminde taraflar**





Yöntemin işleyişinde, işgörenden kendisini değerlendirmesi için 8-12 kişilik bir isim listesi önermesi istenir. Önerilen kişiler, işgörenden sorumlu yöneticiler, iş arkadaşları, astlar ve müşterilerden oluşur. Üst yönetici, önerilen kişiler arasından performans anketini dolduracak 6-10 kişiyi seçer. Yönetici tarafından seçilen bu kişilere performans değerlemesiyle ilgili formlar verilerek doldurmaları istenir. İşgörenin kendisi de form doldurabilir. Doldurulan formlardaki puanlar derecelendirilerek ortalamaları alınır ve elde edilen sonuçlar bir rapor haline getirilir (Barutçugil,2002). Böylece merkezinde işgören bulunan çok yönlü bir değerlendirme süreci ortaya çıkarılmış olur.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar (Arslan 2002:15-16):

- İletişim
- Liderlik
- Değişimlere Uyabilirlilik
- İnsanlarla İlişkiler
- Görevin Yönetimi
- Üretim ve İş sonuçları
- Başkalarının Yetiştirilmesi
- Personelin Geliştirilmesi alanları olarak sayılmaktadır.

360° değerlendirme sistemiyle ilgili olarak bugüne kadar yapılan araştırma ve pratikten elde edilen genel konsensüse göre, sistem bazı avantajlarla birlikte olası bazı problemleri de içermektedir. 360° değerlendirme yönteminin en belirgin yararları şunlardır (Barutçugil,2002:203-204):

- Gelişme yönünde diğer tekniklere göre daha çok kaynaktan daha yoğun geri bildirim sağlanabilir,

- Çok sayıda değerlemeciye fırsat vermesi, tek kişinin görüşünün temel alındığı sistemlere oranla daha avantajlıdır, Örneğin, 360° değerlendirme sistemi ücretlerin belirlenmesi ve terfiler gibi durumlara ilişkin bir karar 136 verme enstrümanı olarak kullanıldığında, tarafsızlığı artırıcı bir unsur olmaktadır.
- Kişinin yaptığı işle ilgili olarak pek çok kişinin görüşünü öğrenmesi hem kişisel ilişkileri geliştirir hem de yeni bir ufuk açar,
- Yöneticiler çalışanların yetenekleri hakkında etraflı bilgi sahibi olabilir,
- Geribildirimler isimsiz olduklarından daha dürüst ve açık ifadeler taşıyabilir.

Sistemin en önemli dezavantajları ise şunlardır (Luthans ve Peterson, 2003:243-244):

- Özdeğerleme ile diğer değerlemeler arasındaki farklılıkları uzlaştırmak oldukça güçtür,
- Farklı kaynaklardan gelen bilgiler arasında bir çatışma olduğunda kesin olarak bir rehberin yardımına ihtiyaç duyulmaktadır,
- Sistem sayesinde çok miktarda bilgi sağlanması, farklı kaynaklardan elde edilen tüm bilgilerin etkinliğinin değerlendirilmesinde zorluk yaratır.

Bu yöntemin kullanımının organizasyonlar arasında giderek yaygınlaşması, birçok organizasyonun yeterince düşünmeden ve gerekli altyapı çalışmalarını yapmadan bu sisteme geçmeleri ve sonucunda da pek çok problemle karşılaşmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu yöntemi uygulamaya başlamadan önce örgütün yapısına uygun gerekli uyarlamaların yapılması ve uygulamayla ilgili olarak yeterli eğitimin verilmesi gerekir.

#### **1.5.2.4. Davranış Temelli Değerleme (BARS) Yöntemi**

“Davranışsal Beklenti Ölçekleri” olarak ta adlandırılan BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales) son yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkmış ve işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiş bir değerleme

yöntemidir. Bu yöntemin odaklandığı nokta performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil,2002).

Yöntemin uygulamasında ilk olarak kritik olaylar yöntemi ile personel ve üstünden iş başarısı ile ilgili veriler toplanarak bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılır. Yönetmel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler gibi ifadeler taşıyan her boyut personeli değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır. Daha sonra tüm kritik olaylar bu boyutlar içinde toplanarak, davranışsal temelli değerlendirme ölçeği geliştirilir (Tablo 4) (Can ve diğ.,1995).

**Tablo 4: Davranışsal temelli değerlendirme ölçeği**

	İŞ İLİŞKİLERİ	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derece mükemmeldir.	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır.	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer bölüm personel ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	7	

Kaynak: Can ve diğ. (1995: 188).

“Davranışsal Temelli Değerleme (BARS) yönteminin kullanılmasıyla halo etkisi, merkeziyetçi eğilimler ve aşırı olumluluk gibi değerlendirme hataları azaltılarak, daha geçerli ve güvenilir sonuçların elde edilebileceği umulmaktadır” (Klatt ve diğ., 1985:427). Ayrıca, davranış tanımlarının işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirilmesi daha güvenilir sonuçlar verirken, standartların belirgin olması, öznel

yargılama yerine gözleme dayanması, sonuçların personele daha kolay açıklanabilmesi ve çalışanların iş performansı ile ilgili daha etkili geribildirim vermesi yöntemin yararları arasında sayılmaktadır.

Bunların yanı sıra yöntemin geliştirilmesinin önemli ölçüde zaman, emek ve kararlılığa ihtiyaç göstermesi, farklı işler ve iş grupları için farklı formlar gerektirmesi ve bu sebeple maliyetin artması, boyutların oluşturulmasında kullanılan başarı ölçütlerinin fazlalığı sebebiyle tamamının kullanımının mümkün olmaması ve ölçek üzerindeki tanımlara uymayan davranışların ve personelin çıkabilmesi yöntemin sakıncaları arasında sayılmaktadır (Barutçugil,2002).

#### **1.5.2.5. Alan İncelemesi Yöntemi**

Performans değerlemesi sürecinde değerlemecilerin sübjektif performans kriterleri kullandıklarından şüphelenildiği hallerde ve bazı değerlemecilerin diğerlerine oranla daha yüksek standartlar kullandıkları dikkati çektiği takdirde, kompozisyon ya da grafik ölçek yöntemine dayanılarak yapılan değerlemelerin sistemli bir biçimde yürütülecek bir araştırma süreciyle tamamlanması gerekmektedir. Bu araştırma sürecinin yürütülmesinde alan incelemesi yönteminden yararlanılabilir. Bu incelemede personel ya da merkezi yönetim birimlerinden seçilecek bir uzman, küçük değerlendirme gruplarıyla işbirliği yaparak yukarıda belirtilen problemlere çözüm üretebilmektedir (Oberg,1991).

“Yöntem adil ve tutarlı sonuçlar vermesine karşın, oldukça yüksek maliyetli ve uygulama açısından pratik olmaması sebebiyle örgütler tarafından çok fazla tercih edilmemektedir” (Özgen ve diğ.,2000:228).

#### **1.5.2.6. Kendini Geliştirme Düzeyi**

Bilgi çağının en belirgin özelliklerinden birisi de bilginin sürekli çoğalması ve değişmesidir. İnsanoğlunun bu değişim sürecine ayak uydurabilmesinin ön şartı kendisini sürekli olarak yenilemesidir. Bu yönüyle kendini geliştirme, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek ve kendini yenilemek için girişilen çabaların tümü olarak tanımlanabilir (Örücü ve Köseoğlu,2003).

Bir işgörenin kendi eksikliklerini görerek bunları gidermeye yönelik olarak girişeceği çabaları tümü, doğrudan ya da dolaylı yollardan o kişinin performansına yansıyacaktır. Ancak uygulamada işgörenin tek başına bırakılması yerine, üstlerin rehberlik hizmetleri çerçevesinde gelişim faaliyetlerinin yürütülmesi hem işgören hem de örgüt açısından daha mantıklı sonuçlar doğuracaktır. Bu çerçevede kişinin eğitim ihtiyaçları birlikte tespit edilerek, görev başında ya da görev dışında eğitim yöntemleri kullanılarak gelişim sağlanmaya çalışılabilir. Ancak, işgörenlerin performanslarının ölçümünü yalnızca kendilerini ne ölçüde geliştirdiklerine bakarak yapmak doğru ve mantıklı sonuçların elde edilmesine yetmeyecektir. Bu sebeple kendini geliştirme düzeyi yöntemini diğer yöntemleri destekleyici biçimde kullanmak daha akılcı olacaktır.

## **BÖLÜM 2: İŞLETMELERDE TAKIM ÇALIŞMASI VE TAKIM BAZLI PERFORMANS DEĞERLEME**

### **2.1. Takımların Tanımlanması**

Takım sözcüğü konuşma dilinde çoğunlukla sporcu grupları için kullanılmaktadır. Ayrıca askeri bir terim olarak, bölüğü teşkil eden grupların her birine bu isim verilmektedir. En basit sözlük anlamı, gerçekte takımlara ilişkin tanımların ortak noktasını da vermektedir. Yalnız başlarına daha az anlama sahip bulunan, bir bütün meydana getirdiklerinde ise işlevsel bir anlam kazanan nesnelere veya canlılar topluluğuna takım adı verilir.

Yönetim literatüründe takım; “ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelmiş, yüksek nitelikli sonuçlar üreten, birlikte iyi çalışan ve bundan haz alan faal bir grup olarak tanımlanmaktadır” (Jones, ve .McBride,1990:22).

#### **2.1.1. Takımların Nitelikleri**

Takımlar birer insan grubudur ve bir amacı yerine getirmek üzere bilinçli bir biçimde oluşturulurlar. Kendiliğinden ortaya çıkan bir gruptan, farklı özellikleri bulunduğu gibi, biçimsel yapıda meydana getirilen bir birimden de farklı yönleri vardır. Takım çalışmasında iki tür süreçten söz edilebilir: iş süreçleri ve işlemsel süreçler.

**İş süreçleri:** Yapılan işi ortaya çıkartmaya yönelik süreçlerdir. Bunlar, bilgilerin toplanmasını ve paylaşımını; sorunların çözümlenmesini; çözümlerin ortaya konulmasını; kanıtların ve nedenlerin ortaya çıkartılmasını; kararların verilmesini, geliştirilmesini ve değerlendirilmesini içermektedir. İş süreçlerinde üyelerin rolleri ve işlevleri üzerinde odaklanmaktadır.

**İşlemsel süreçler:** İletişimi taşıyan etkileşimsel süreçlerdir. Bu süreçler; bireyler hakkında mesajlar, takım hakkında mesajlar ve iş süreçleri hakkında mesajlar biçiminde üç farklı konuda gerçekleşebilir. İşlemsel süreçlerde üyeler sözlü veya sözsüz iletişim kullanabilirler. Bu iletişim, takımın kimliğini ve iklimini geliştirmektedir. İşlemsel süreçler bilgilerin ve fikirlerin paylaşımı, yeni fikirlerin ve yaklaşımların geliştirilmesi, fikirlerin çözümlenmesi ve kararların ortaya çıkartılması için gereklidir. İşlemsel süreçlerin yeterince işlemediği bir ortamda iş süreçlerinde de aksamlar görülecektir.

İşlemsel süreçlerin, ayrıntıları ile belirlenmiş, kesin bir amaca hizmet etmedikleri; iş süreçlerine ve fikir meydana getirmeye katkıda buldukları görülmektedir. Takım çalışmasında işlemsel süreçlerin , grup süreçleri biçiminde ele alınması mümkündür. Takım çalışmasında iş süreçlerinin ve grup süreçlerinin birlikte düşünülmesi gerekir.

Bell ve Burnham, takımları özel bir grup biçiminde ele almakta ve takım oluşturan grubun niteliklerini şöyle belirtmektedirler : (Kuriloff, 2000:56).

1. Gerçekleştirdiği işe uygun büyüklükte dirler.
2. Çözdükleri sorun ve amaçlan hakkında açık bir tanımlamaları vardır.
3. Bütün üyeler sonuç üzerindeki sorumluluğu kimin taşıdığını bilmektedirler.
4. Harici ve dahili önderler, grup karar alma sürecini desteklemektedirler.
5. Grup bir işe koyulmadan önce karar alma prosedürleri üzerinde anlaşılmıştır.

Yazarlar takımların sahip olduğu niteliklerinde diğer gruplara göre ayırıcı etmenlerin arasında süreçleri, nitelik ve niceliklerdeki belirliğı ve açıklığı vurgulamaktadır. Başka bir ifade ile bir takımın büyüklüğü, süreçleri ve amaçları açık bir biçimde ortaya çıkartılmaktadır.

### **2.1.2. Grup Olarak Takım**

Grup ve takım sözcükleri pek çok eserde birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramların tanımı birbirinden farklıdır.

Takım bir gruptur ve grup dinamiğine sahiptir. Takım, örgüt ile ilişkili bir gruptur. Klasik bir örgütte de gruplar söz konusudur ve grup dinamiğı vardır. Takım çalışması anlayışında, klasik bir örgütteki gruplara göre önemli bir farklılık, grup dinamiklerinden iş görmek üzere yararlanılması ve amaçlan ile uyum içinde bir grubun ortaya çıkartılmasıdır.

Doğal bir şekilde; kendi kendine meydana gelmiş gruplara göre takımı farklı hale getiren, grup dinamiklerinin kullanımını zorlaştıran unsurların varlığıdır. Başka bir bakış açısıyla takım, doğal bir gaibim örgüt içine taşınmış yapay bir modeli niteliğindedir. Bir takımın

yönetiminde ve süreçlerinde kullanılan yöntemler, örgüt yönetimindeki klasik yaklaşımın ötesinde, insan ilişkilerinden ve grup özelliklerinden yola çıkılarak ifade edilmektedir (Kuriloff, 2000).

## **2.2. Takım Türleri**

Örgütsel takımlar, yapılanma biçimlerine, amaçlarına ve üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğine, süresine, üyeliğin zorunlu veya gönüllü oluşuna, otonom yapıda olup olmamasına göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Takımları işletme yapısının parçası olarak oluşturulanlar ve işgören katılımını arttırmak için oluşturulanlar olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu itibarla takım türleri: 1. biçimsel takımlar (üyelerin zorunlu olduğu) ve 2. Görev takımları (üyeliğin Gönüllüğe bağlı) şeklinde ikiye ayrılabilir.

### **2.2.1. Biçimsel Takımlar**

“Biçimsel takımlar, biçimsel örgüt yapısının bir bölümüdürler ve örgüt tarafından oluştururlar” (Öztürk,1999:76). Yaygın olarak iki resmi takım tipi olarak dikey ve yatay yapısal ilişki gösterir. Resmi takımların bir üçüncü tipi de özel amaçlı takımlardır.

Dikey takımlar takım içinde hiyerarşik emir-komuta zincirinin olduğu, yatay takımlar ise hiyerarşik emir-komuta zincirinin olmadığı takımlardır. Özel amaç takımları ise geçici biçimsel takım özelliği taşımaktadır.

#### **2.2.1.1. Dikey Takımlar**

Dikey takımlar (iş takımları-work team) emir-komuta zinciri çerçevesinde, bir yönetici ve ona bağlı astlardan oluşan takımlardır. Tipik olarak dikey takım, bir örgütte tek bir departmanı içine alır. Bir finansal analiz departmanı, kalite kontrol, muhasebe veya .insan kaynakları departmanı komut?, takımlardır. Üyeleri özel hedeflere ulaştıracak etkileşim ve ortak aktiviteler örgüt tarafından belirlenir.

#### **2.2.1.2. Yatay Takımlar**

Yatay takımlar, aynı hiyerarşi kademesinde olan ama farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerden oluşan takımlardır. Yatay takım üyeleri verilen özel bir görev için çeşitli



departmanlardan çekilir ve görev tamamlandıktan sonra dağılırlar. Yatay takımlar yaygın olarak görev takımları ve komiteler olmak üzere ikiye ayrılır.

**Görev Güçleri :** Bu takımlar, belirlenmiş bir amaç ya da çözümlenecek bir problem için, ilgili bölümlerden ya da birimlerden seçilen, amaçlara ulaşma ve problemleri çözebilme konusunda gerekli becerilere sahip bireylerden oluşan, birbirleriyle etkileşen ve iletişimde bulunarak koordineli bir şekilde çalışan, amaca ulaşıldıktan sonra dağılan geçici bir takımdır.

Görev takımları farklı bilgi, uzmanlık ve fonksiyonlardan kişileri bir araya getirir.

Bir görev takımının üyeleri genellikle kendi takımlarının ya da görev bölümlerinin üyesi olmaya devam ederler ve işlerinin normal gereklerini yerine getirmeyi sürdürürler.

Örgütte yeni bir ürün imalinin yaratılmasında kullanılan görev takımları " çapraz işlev gören takımlar" diye de adlandırılmaktadırlar. Çapraz işlevsel takımların süreci hızlandırma, maliyetleri düşürme, ürün geliştirmede gerekli kararları alırken yetki ve otoriteyi dağıtımaları sonucunda kaliteye daha kolay ulaşıldığı ortaya çıkmıştır (Özkalp,1990).

Çapraz işlevsel takımlar 1980'den sonra popüler hale gelmiştir. Aralarında BMW, GM, Ford ve Chrysler'in bulunduğu bir çok otomobil işletmesi karmaşık projelerini koordine etmek için bu yapıyı kullanmışlardır (Özalp,1988:14).

**Komiteler:** Günümüz örgütlerinde bulunan, biçimsel olarak oluşturulan grupların en önemlisi komitelerdir. Bunlar, özel amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan takımlardır.

Komiteler olağan dışı bir yönetsel amacı gerçekleştirmek ya da yönetime yardım edecek bir işlevi yerine getirmek için, sınırlı sayıda üyeden (genellikle 3-5 ya da 7) oluşur. Komitelerin başında atanmış bir başkan ya da örgütsel konumu yüksek yönetici bulunur (Başaran,1992).

Bir komite genel olarak uzun sürelidir ve kurum yapısının kalıcı bir parçası olabilir. Bir komiteye üyeliğe genellikle kişisel yeteneklerden çok kişinin unvanı veya pozisyonu doğrultusunda karar verilir. Problem çözmede kişisel becerilere dayalı olan bir görev gücü

karşılaştırıldığında komitenin çoğu kez resmi temsile ihtiyacı vardır. Komiteler tipik olarak düzenli bir şekilde kendini tekrar eden görevlerle uğraşmak için oluşturulur.

Kurumun yatay yapısının parçası olarak, görev kuvvetleri ve komitelerin üstünlüklerini şöyle sıralayabiliriz :

1. Kurum üyelerinin bilgi alışverişinde bulunmaları sağlanır.
2. Temsil edilen kurumsal birimlerin koordine edilmesi için öneriler üretilir.
3. Mevcut olan kurumsal problemler için yeni fikirler ve çözümler geliştirilir.
4. Yeni kurumsal uygulamaların ve siyasetlerin geliştirilmesine katkı sağlanır.

### **2.2.2. Görev Takımları**

Görev takımları (task team) geçici gruplardır. Bu grupların üyeleri belli bir sorunu çözmek için bir araya getirilmiş farklı sahalardan insanlardır.

Yeni ürün gelişimi, maliyet azaltma çabaları, pazarlama stratejileri, vasıta, planlama ve yeni bir iş alanının araştırma ve planlanması dahil olmak üzere anahtar aktiviteler için görev takımları kullanılabilir. Örgütsel başarı için gerekli en önemli aktivite olan ürün gelişiminde, her yeni proje için bir görev takımı şekillendirilebilir.

Görev takımları 1. Problem çözme takımları, 2. Kendi kendini yöneten takımlar olarak ikiye ayrılır. Problem çözme takımları çözüm önerileri üretmek ve uygulamasına katılmakla birlikte karar verme yetkisinde değildirler. Buna karşılık kendi kendini yöneten takımlar otonomdur, karar verme yetkileri bulunmaktadır.

#### **2.2.2.1. Problem Çözme Takımları**

Problem çözme takımları; iş çevresi, verimlilik, kalite iyileştirme gibi konuları görüşmek için haftada iki saat toplanan, farklı departmanlardan gelen 5-12 gönüllü kişiden oluşan takımlardır. Problem çözme takımları tam işgören katılımını sağlamayı isteyen işletmeler için genellikle ilk adımdır. Bu konuda bilinen ilk uygulama üretim süreçlerinde kalite iyileştirme yollarına odaklanan işgörenlerin oluşturduğu kalite çemberleridir Sorun çözme

takımları Japonya'da kendi kendine yönetim ve denetim anlamına gelen "Jishu Kanri" adıyla anılmaktadır. İlk uygulamalar genelde kaliteyle ilgili sorunlar üzerinde başladığından bu gruplara ABD'de "QCC- kalite kontrol çemberi" adı verilmiştir (Öztürk,1999).

Kalite çemberlerinde toplanmanın amacı, kalite sorunlarını tartışmak, nedenlerini araştırmak, çözümler üretmek ve düzeltici önlemler almaktır. Bir kalite çemberi, kalite sorunlarını çözmek için sorumluluk alır ve kendi geri bildirimini kendi oluşturup, değerler. Şüphesiz ki işgörenlerin bu yeteneğe doğuştan sahip oldukları düşünülmemelidir. Ancak katılımcılara kalite çemberleri kavramının bir bölümü, çembere katılan işgörelere takım iletişim becerilerini, çeşitli kalite stratejilerini, ölçme ve problem analizi stratejilerini öğretmeyi içermektedir.

Kalite Çemberleri ürün kalitesine ve personele birçok yönden katkı sağlamaktadır. Bu katkılar temel olarak şu şekilde özetlenebilir Demirdöğen 1993:393):

“Kişisel ilişkilerin geliştirilmesi, iletişimin geliştirilmesi, çalışma yaşamının iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması”.

“Böylece iki yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, çember çalışmaları eğitime olumlu katkıda yapmakta ve teknik bilgilerin tüm tabana yayılmasını sağlamaktadır” (Bektaş, 2002:120).

#### **2.2.2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

Kendi kendini yöneten takımlar: Alt birimlerde görev alanlar yerine bir ürün veya hizmetin tüm üretim aşamalarında çalışan 5-15 kişiden oluşan, hammadde siparişi, çalışma ve tatil zamanlarının ayarlanmaması gibi yönetsel görevleri üstlenen” gruplar olarak tanımlanmaktadır (Özalp,1998).

Özerkliğin en üst seviyesinde, kendi kendini yöneten bir takıma bütün bir prosesi planlamak, kontrol etmek ve iyi hale getirmek için sorumluluk ve gerekli işlemleri yapma yetkisi verilir. Takım üyelerinin girdi alımından üretim sürecinin takibine ve dağıtıma kadar olan kendi süreçlerini idare etmeleri beklenir. Bunun sonucu olarak takım üyeleri, öncelikleri tespit etmek, planlama takvimlerini yapmak ve işlerinin miktarını ve kalitesini

kontrol etmek için yetkilere sahiptirler. Kendi kendini yöneten takımlar ayrıca kendi bütçelerini ayarlayabilir, kendi kayıtlarını tutabilir, ufak teknik sorunları çözebilir, yeni üyelerini seçebilir ve kendi performanslarını bile değerlendirebilirler, gerekli olduğunda disiplin sağlayabilir ve maaşları ayarlayabilirler. Temelde takım üyeleri genellikle yöneticiler tarafından yapılan işlevlerin çoğunu veya hepsini yerine getirirler<sup>38</sup>. Kendi kendini yöneten takımlar bir sürecin, ürünün veya hizmetin bütün sahipliğini üstlenirler. Bu suretle takım üyelerinin takıma bağlılığı ve katkısı, birbirleriyle işbirliği içinde takım kararları ve faaliyetleri için sorumlulukları artar.

Takımın her üyesi takımın başarısına katkıda bulunarak değişik zamanlarda değişik roller oynarlar. Her üye yetki ile donatılmıştır. Dolayısıyla hiç kimsenin güç

kazanmak için mücadele etmesi gerekmez. Her üye kendi işlevini yerine getirir ve takım içinde en azından bir işlev üstlenir. Üyeler sürece eşit insanlar olarak katılır ve ihtiyaçlarına dayalı rolleri oynayarak lider izleyicileri haline gelirler. Biz ve onlar ayrımı olmadığı için sorumluluğu ve hesap vermeyi de paylaşırlar (Çetin ve diğ., 2001).

Kendi kendini yöneten takımlar önceden belirlenmiş amaçları ve hedefleri başarma doğrultusunda birlikte çalışan çalışma takımlarıdır. Günümüzde çoğu işletmeler kendi kendini yöneten takımları orta kademe yönetim maliyetlerini azaltmak ve organizasyon boyunca takım çalışmalarını geliştirmek için kullanmaktadırlar. Çoğu durumlarda daha yüksek örgüt başarısı, takım kültürü oluşturulması sonuç verir. Birçok başarılı örgütte, kendi kendini yöneten takımlar çok kısa zamanda örgüt içi ve dışında örnek oluştururlar. Takım içindeki her bir üye sorumluluk bilincine sahiptir ve başarı için çalışmaktadırlar.

### **2.2.3. Örgütsel Takımlar**

Örgütsel takım: kabul edilmiş ortak amaçlar doğrultusunda, üyelerin her birinin diğer üyelerin sosyal ve fonksiyonel rollerini bilerek, karşılıklı ve işbirliği içinde etkin olarak çalışan biçimsel ve üyelik grubudur.

Bir örgütte herhangi bir geçici veya sürekli işin yapılması için bir takım oluşturmak kaçınılmaz bir koşuldur. Fakat böyle bir takımın gelişmesi, takım üyeleri arasında dört açıdan güçlü bir dengenin sağlanmasına bağlıdır (Başaran,1992).

**Örgütsel Beklenti Düzeyi:** Örgütlerin çalışma gruplarından çeşitli beklentileri vardır. Bunlar üretime, iş kalitesine, işletmeye bağlılığa, yaratıcılığa yönelik beklentiler olabileceği gibi işletme yöneticilerinin başka beklentileri ile belirli bir grubu yönlendiren planlanmış amaçlar şeklinde olabilirler.

**Grubun Görev Düzeyi:** Grupların çoğu belirli görevleri üstlenmişlerdir ve bu görevleri tamamlamam için varlıklarını sürdürürler. Gruplar bazen, daima birlikte çalışan diğer üç düzeyin farkında olmadan ya da önemsemeden bu özel görevi tamamlamak bilinciyle çalışırlar.

**Grubun Varlığını Sürdürme (İdame Ettirme) Düzeyi:** Grup kendi varlığından, sürekli olarak değişen şebekenin birbirlerini etkilediğinden, ilişkilerinden ve bu ilişkilerin yaptıkları ise uygun olması gerektiğinden haberdar olmalıdır. "Varlığını sürdürme düzeyi" bir görevin tamamlanmasında grup üyelerine neler olduğuna değinir ve grubun varlığını korumasına doğrudan katkıda bulunur.

**Bireysel Beklenti Düzeyi:** Grubun her üyesi, hem grubuna hem de yaptığı işe ters düşebilecek belirli bir takım ihtiyaçlar getirir. Kişisel ihtiyaçlar gereksinimler hiyerarşisi modelindeki tüm farklı ihtiyaç düzeylerinden olabilir. Bir grup üyesi, psikolojik ve güvenlik ihtiyacını, garanti edilmiş yıllık geliri, iyi fiziksel çalışma koşullarını, güvenli çalışma ortamını ve elverişli yaşam standartlarını karşılayabilir. Bütün bunlara rağmen, büyük bir olasılıkla, kendi toplumsal benliğini ve kişisel ihtiyaçlarını tatmin edebilmesinde kendisine yardımcı olan, içinde bulunduğu çalışma grubudur. Takımlar bir gruptur. Ancak, bir grubun takım olarak nitelenebilmesi için daha üst düzeyde özellikler göstermesi gerekir.

Örgütsel takımların temel özelliklerini başlıklar altında incelemekte yarar olacaktır. Örgütsel takımlar, birbirleri ve diğer grup türleri ile belirli özellikleri paylaşır. Değişen

düzeyleerde de olsa bütün takım süreçlerinde bu özellikleri tanımlamak olasıdır. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır(Adair,1990):

**İletişim:** Örgütsel ilişkilerde başarıyı ya da başarısızlığı etkileyen önemli faktörlerden birisi de iletişim süreci ve işleyişidir. Bir örgütsel takımda tatmin edici ilişkilerin kurulabilmesi, bireylerin düşüncelerini açıkça ve anlamlı bir biçimde iletebilmesi ve aynı şekilde algılayabilmesine bağlıdır.

Bir takımda haberleşmenin sağlıklı olarak yürümesi kullanılan iletişim ağı ile yakından ilgilidir. İletişim ağı, iki ya da daha fazla üye arasında sözlü ya da sözlü olmayan mesajların akışı olarak tanımlanabilir.

Takımın üyeleri mesajların iletilmesi ve alınması konusunda özenli ve isteklidir. Takım faaliyetlerini engelleyebilecek için yanlış ve eksik mesajların iletilmemesi konusunda bilinçli bir çaba içerisindeyler. Kaynaktan çıkan mesaj grup içinde herhangi bir noktada kesintiye ve sansüre uğramadan hızlı bir şekilde hedefe ulaşarak Bir takımda sözlü iletişim kadar, sözlü olmayan (çeşitli işaretler, mimikler vb.) iletişim de bireyleri teşvik edici, rahatlatıcı olacak şekilde kullanılır.

**Bağlılık:** Takımlarda kişiler arası kişiler arası çekim düzeyi ve üyelerin, takımda kalma konusundaki motivasyon derecesi takım bağlılığını ifade etmektedir. Bir çok uygulama ve araştırmacı tarafından örgüt içinde yer alan çalışma takımlarının bağlılığı, örgütsel etkinliğin bir belirleyicisi olarak düşünülür. Bağlılığa verilen bu önem, öncelikle takım üzerinde fark edilen etkisi nedeniyle. Takım bağlılığının varlığı takım etkinliğini kolaylaştırır ya da çoğaltırken, yokluğu etkinliği zorlaştırır ya da sınırlar. Bağlı olma ya da bağlılık terimi takım üyelerinin dayanışma derecesini ifade eder.

Takım bağlılığı, grup üyelerinin uyum içinde ve diğer üyelerle birlikte olma isteğinin yanı sıra, amaçlara bağlı kalınmasına ve takımın bir üyesi olarak kalma isteğiyle, üyelerin birbirlerine gösterecekleri saygıya bağlıdır. Takım yapısının özellikleri ve içeriği bağlılığı etkiler. Takım üyelerinin birbirlerini etkilemeleri önemlidir. Takımın hep birlikte daha fazla zaman harcaması ve takım üyeleri arasındaki ilişkinin miktarı büyük olduğunda takımın bağlılığı yüksek olur. İkincisi amaçların paylaşılmasıdır. Takım üyeleri amaçlar üzerinde

anlaşırlarsa takımın bağlılığı yüksek olur. Üçüncü olarak takımın kişisel çekiciliğini sağlamak önem taşır. Takımın bağlılığı iki sınıfa ayrılır: moral ve üretkenlik. Takım kararları ve faaliyetlerine üyelerin katılımı, takımın istekliliği nedeniyle üyelik ilişkilerinin sürdürülmesi, arkadaşça takım iklimi ve üyeler arasındaki ilişkilerin artması nedeniyle takımın bağlılığı yüksek olur (Keçelioğlu,1997).

**Takım Amacı:** Her takımın kendi üyelerini yönlendirmek için bazı amaçlara sahip olması gerekir. Hedefler ve amaçlar, takımların neden var olduğunu ve neler yapmayı umduklarını ifade etmeye yardımcı olurlar. Takım hedefleri çoğu kez takımın kendisinin yaratılması ile tanımlanabilecektir. İş süreçlerini daha efektif yapmak için,işletmenin müşterilerinin ne arzuladıklarını belirlemek için, sorun alanlarını belirlemek olabilmeleri için her bir takım üyesi takımın amaç ve hedeflerini açıkça anlamalıdır.

Ayrıca amaç ve hedeflerin üzerinde çalışılabilir oldukları konusunda aynı fikirde olmalılar ve bireysel adımların, toplantıların, tartışmaların ve kararların amacını anlamalıdırlar (Bounds ,1995).

Amaçlar ister uzun ister kısa vadeli olsun, takım üyeleri tarafından benimsenir ve üyeler çabalarını bu amaçları gerçekleştirmeye yöneltirler. Amaçlar, takımın potansiyeli ve örgütün kaynakları göz önünde bulundurularak saptandığı için, üyeler tarafından gerçekleştirilebilir olarak algılanırlar. Bu durum, üyelerde başarısızlık korkusuna engel olmanın yanı sıra, sağladığı güven duygusu ile daha üst düzey hedeflere yönelmelerini sağlar.

Belirlenen amaçların üyeler tarafından açıkça anlaşılması ve kabul görmesi, amacın üyelerce çekici bulunmasını sağlamakla kalmaz, amaçların gerçekleşmesi için gerekli olan motivasyonu da sağlar.

**Takım Kültürü:** Sosyal ve ekonomik olarak az gelişmiş toplumlar, yeterli yönetici, uygun iş dizaynı ve yüksek verimlilik için gerekli olan maddi ekipmanlara sahip olsalar bile, takım çalışmasını geliştirmek kültürel faktörler nedeni ile zor olabilir.

İnsanlar içinde buldukları toplumun kültürel değerlerini üyesi oldukları takımlara da taşırlar. Gelenekler, iş görmedeki farklılıklar, çeşitli davranış kalıpları, kültürel yapının yansması olarak takımlara iletilir.

Bir takımın başarılı olabilmesi için, bütün olumsuz yansımalar -eğer varsa-takım süreci içinde dönüştürülmeli ve her takım kendi etkinliği sağlamaya yönelik olarak kendi kültürünü geliştirmelidir.

Bütün takımlar zamanla kendi kültürünü oluşturur. Amaçlar ve hedeflerdeki açıklık, bireylerin onları başarma kararlılığı, beklenen davranış normları ve standartları kültürel yapının bazı özellikleridir. Bunlar bazen üyeleri takıma yaklaştırır ve farklı grupların ayırt edilmesini sağlar. Örnek olarak , faaliyetlerin koordine edilişi, anlaşmazlıkların çözümlenme biçimleri, bireylerin inançlarını ve düşüncelerini açıklamada gösterdikleri samimiyet düzeyi de kültürel yapının birer yansması olarak sayılabilir (Adair,1990).

### **2.3. Etkili Bir Takım Oluşturma**

Örgüt geliştirme faaliyetlerinin önemli bir bölümünü takım kurma faaliyetleri, örgüt içindeki değişik takımların etkinliğini arttırma ve iyileştirme çabaları oluşturur. Takım kurma; örgüt üyelerine, iş yapma yöntemlerine, kişilerarası ilişkilere ve grup liderlerinin diğer üyelerle olan ilişkilerine yönelerek grubun etkinliğini saptama ve geliştirme sürecidir. Takım kurma tekniği, iş yapma yöntemleri ve beşeri süreçlerle ilgilenmektedir (Dinçer,1992). “Etkili bir takım içirt: değerli bir şeyi gerçekleştirme ya da kendilerine verilen önemli bir amaca ulaşma, bağlılık duygularım, birlikte çalışma zevkini ve grup bütünlüğünü sürdürme ve artırma koşullarının yerine getirilmesi gerekir” (Kılıç,1997:35).

Takımı etkili kılmanın bir yolu da, takımların çeşitli düzeylerini kullanmaktır. Örnek olarak, eczacılıkla ilgili bir şirket, muhasebeyle ilgili bazı uygulamaları değiştirmek ister. İlk olarak, çeşitli bölümlerin yöneticilerinden oluşan küçük görev takımları, muhasebeye ilişkin değişikliklerin amaçlarını belirlemek üzere toplanır. Bu amaçlar muhasebeci uzmanlardan oluşan bir diğer takıma aktarılır. Bu takım yeni standartlar geliştirmek için çalışır.



Bu örnekten de anlaşılacağı gibi örgüt içersindeki takımların farklı amaçlarla kurulması, işletilmesi takım çalışmalarını örgüt için daha verimli ve anlamlı kılacaktır.

### **2.3.1. Takım Kurma Hazırlıkları**

Örgüt içersinde takım oluşturmadan önce yapılacak ilk işlem ihtiyaçların neler olduğunu kestirebilmek ve belirgin sorun alanlarını belirlemektir. Daha sonra uygun müdahale teknikleri ile bunları düzeltmek gereği vardır. Bu kestirim ve değerlendirmelerden sonra yapılacak iş, iyi bir planlama ve bir gelişim programı önermektir. Daha sonra takım ile ilgili çeşitli çalışmalarla üyeler arasındaki destek ve dayanışma ortamı sağlanır. Böylece üyeler program içinde kendilerini daha rahat hissetmeye başlarlar (Özkalp,1997).

Ancak örgüt içersinde daha önce bir takım çalışması yapılmamış ise örgütte takım çalışmalarını başlatmadan pilot çalışma yapılmasında fayda vardır. Buna göre yönetim, örgüt genelinde yaygın bir takım çalışmasına başlamadan önce bir pilot takım çalışması yaparak hem örgütte takım kültürü oluşmasına yardımcı olur hem de o örgüte özgü koşullar altında takım oluşturma hakkında deneyim sahibi olarak, ortaya çıkabilecek sorunlar ve çözümlen hakkında fikir edinir.

Yöneticiler mutlak surette takım çalışmasının nasıl olduğunu okumak, takım çalışması yapılan fabrikaları ziyaret etmek, danışman şirketler tarafından verilen eğitim çalışmalarına katılmak, görüşmeler yapmak suretiyle bu konuda ayrıntılı bilgi birikimine sahip olmak zorundadırlar.

Takım oluşturmak için (Pfeffer 1998):

- Yöneticiler, (özellikle fabrika yöneticisi), takım çalışmasına istekli olanlar arasından seçilmelidir.
- Örgütte takım çalışması için, çalışma ortamı düzenlenir ve üretim hedefleri oluşturulur.
- Örgüt üretiminin tamamı görevlere göre analiz edilir,
- Rutin çalışmaları ve takımı başlatmak için ihtiyaç duyulan diğer bir analiz,

denetleme ve yönetim gibi destek sistemlerinde de yapılır.

- Destek ve üretim görevlerinde çalışacak insanlar belirlenerek kayıtlar tutulur ve çalışma grupları düzenlenir.
- Başlatma prosedürleri oluşturulur ve sürekli rehberlik, çalışanlara yapılarak eğitim yatırımı ve örgüt uzmanlığı temeline dayandırıldıktan sonra geliştirilir.
- Bir eğitimi programı oluşturulur. Tüm işgörenlere örgüt uzmanları tarafından oryantasyon ve beceri eğitimi verilir.
- Takım kavramı eğitimi (takım kavramının yapısı, prensipleri ve felsefesi) gerçekleştirildikten sonra, karar verme yetkisi, kademeli olarak yönetimden çalışma takımlarına göçerilir.

Takım çalışmalarının gerçekleştirilmesi için söz konusu hazırlıklar ve süreçler oluşturulduktan sonra takımların içsel süreçlerini başlatmalarına izin verilir.

### **2.3.2. Takım Üyelerinin Seçimi**

İnsan kaynakları her organizasyonun başarısındaki en önemli faktörü oluşturur. Kaliteli insanlar, verimliliği, karlılığı, büyümeyi ve uzun dönemde organizasyonun varlığını devam ettirebilmeyi sağlar. Takım çalışmasında uygun kişilerin seçimi başarıyı da beraberinde getirir.

Takım üyelerinin seçimi amacıyla örgütte bir takım çalışmasının başlatılacağı ve bu çalışmanın gönüllülük esasına dayandığı haberi işgörenlere duyurulur. Yeterince katılım olmazsa proje uygulanmaz. Takımlar, takım performansı ve içsel süreçleri ile örgütlerde önemli görevler üstlendikleri için bazı özelliklere sahiptirler. Takımın üye sayısı ve üyelerin özellikleri bunlardan bazılarıdır.

5-12 kişiden oluşan iş takımlarında iyi bir takım performansı için ideal üye sayısı 7'dir. Belirtilen üye sayısı, takım içi iyi ve kötü duyguların ifadesine, saldırganlık problemlerinin çözülmesine olanak sağlayacağı için yeterlidir. Keza yeterli küçüklükteki takımlarda grup

içi samimi bir dostluk havasının oluşturulması daha kolaydır. Büyük bir takımda üyelerin birbirlerini etkilemeleri güçleşmektedir.

Takımlar üzerinde yapılan bir araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Pfeffer 1989):

- Küçük takımlarda (2-4 üye) daha fazla fikir alışverişi görülür. Üyelerin birbirleriyle anlaşabilmesi ve daha çok kişinin tartışmalara katılabilmesi ancak yeterli sayıdan oluşan takımlarda mümkün olur. Küçük takımlarda üyeler, samimi ve etkili iletişim kurabilirler ve taleplerini takım liderine daha rahat iletebilirler.
- Büyük takımlar (12 veya daha çok üye) daha fazla anlaşmazlığa ve görüş farklılığına eğilimlidirler. Bu takımlarda sık sık yan gruplar (klikler) oluşur ve aralarında çatışmalar çıkar. Daha az katılım olacağı için merkezi karar alma eğilimi fazladır. Büyük takımlarda samimi iletişim daha azdır. İş tatminsizliği, işgücü devri ve işsizlik büyük takımlarda daha fazladır. Genel kural olarak bu takımlarda iş tatminsizliği fazla olduğundan üyelerin takım amaçlarına yönelmeleri için daha az sebepleri vardır.

Çalışma takımları için olabildiğince benzeşik üyeler seçilmelidir. Eğer üyeler birlikte rahatlırsa çalışma takımları daha iyi işler, çünkü ortak deneyimler iletişimi kolaylaştırır. Benzeşik grupları seçmenin başka bir yöntemi de, doğal çalışma gruplarından seçmektir. Bunlar becerileri veya perspektifleri paylaşan veya şimdiye kadar birlikte çalışma deneyimine sahip işgörenlerdir

Seçilecek üyeler, konuyla ilgili bilgi ve uzmanlığa, çeşitli görüş ve temele sahip kişiler olmalıdır (farklılık yaratıcılığı artırır). Problemlerle ilgili olan gruplar ve departmanlardan temsilciler ve birlikte çalışmada başarılı kişiler tercih edilmelidir. Takım bileşiminin farklılığı veya benzeşikliği hakkında verilecek karar büyük ölçüde takımın yüklendiği görevin özelliğiyle ilgilidir. Eğer görev rutin işlemlere yönelik ise yukarıda savunulduğu gibi benzeşik üyelerden oluşan takım tercih edilebilir. Ama genel olarak takımların çözüm üretme yönünde taşıdıkları önem ve fonksiyonları göz önüne alındığında benzeşikliğin çok önem taşımadığı, benzer kişilerin benzer çözümler üreteceği, oysa farklı

uzmanlık ve deneyime sahip kişilerden oluşan takımların farklı çözümler üretme olasılığının daha yüksek olduğu görülecektir . Araştırmalar, farklı yaş, cinsiyet ve becerilere sahip heterojen grupların oluşturulmasının başarıyı artırdığını göstermiştir.

Takım üyelerinin seçiminde çeşitli teknikler kullanılabilir. Bunların içinde yüz yüze görüşmelerle bireyin tercihlerini ve davranış biçimlerini anlama, psikometrik testlerle iletişim, öğrenme, teknik bilgi düzeyini ölçecek testler verme, o kişilerle ilgili başkalarından referans alma, takımdaki rollerin videoya çekilerek adaylara seyrettirilmesi ve suretle bu role talip olup olmadıklarını anlama, takım üyeliğine aday kişileri bir araya getirerek davranışsal simulasyonlar yaptırma sayılabilir. Simülasyonlarda gerçek iş ortamına benzeyen faaliyetler kurgulanarak adayların öğrenme ve birlikte çalışma becerileri, çalışma tarzları, ayrıntılara ne ölçüde dikkat ettikleri değerlendirilir (Erengül,1997).

Takım üyelerini seçerken yalnızca kabiliyet ve yeteneklerini değil, aynı zamanda üyelerin birbirleriyle nasıl etkileşeceğini de düşünmek yararlıdır. Bireyler kısa vadeli başarıdan çok, daha fazla göze batan uzun takım başarısına inanmalıdırlar. Önemli görevleri başarmada yüksek derecede kapasiteli insanlar olarak kendilerini görmeleri nedeniyle üyelerin birbirlerine saygı duyması ve güvenmesi, belirli bir kişisel farklılığın bütünleştirilmesini son derece önemlidir. Takım üyelerinin seçimi tamamlayıcılık çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Bu, farklı koşullar altında üyelerin birbirleriyle anlaşma, geçinme yeteneğine sahip olunması anlamına gelmektedir.

Çalışan kişi için katıldığı bir takımdan çıkarılmak stresli bir olaydır. Buna rağmen, sonradan üye eklemek, kimin uygun olacağına rasgele karar vererek bir takım oluşturmaktan daha iyidir. Takıma ek üyelerin eklendiği tek durum, takımın etkinliklerine geçici olarak katıldıkları durumdur. Örneğin bir takım, yeni tatil programı oluşturmaktadır, karar verme sürecinde kendilerini dışlanmış hissetmemeleri için etkilenen her bölümden bir üye seçilir. Seçilen temsilci takımın seçilen program hakkındaki görüşlerini kendi bölümüne açıklar.

Etkin takım çalışması için takım üyelerinin bazı temel özelliklere sahip olmaları gerekir (Pfeffer,1989):

**Esnek Kişilik Yapısı:** Bir kişinin değişikliği nasıl algıladığı, o kişinin etkin bir takım oyuncusu olup olmayacağı belirler. Birey yenilikleri kabul ediyor mu? Yoksa katı mıdır? Birey değişikliği bir yarar olarak mı yoksa tehdit olarak mı görmektedir? Etkin takım oyuncusu olması gereken kişisel özelliklere sahip olmayan bir işgörenin değerli bir katılımcı olamayacağı akılda tutulmalıdır.

**İstek (heyecan):** Kötü takım oyuncusunu belirleyen bir özellik de heyecanlı olmamasıdır. İşini sevmeyen bir insan veya takımın ortaya koyduğu soruna ilgi duymayan bir kişi gruba yük olur. Geleneksel düzenlemelerde, çalışanın istekli olmaması daha önemsizdir. Kişi işini yapar ya da yapamazsa, azarlanır veya teşvik edilmez. Bir takımda, bir üyenin ilgisizliği grubu etkiler. Takımın performansını düşürmenin yanı sıra, çatışmaların ortaya çıkmasında neden olur. Takım üyelerini dikkatli şekilde seçerek bazı üyelerin bütün işleri üstlendikleri takımların oluşması engellenebilir.

**Özgün kişilerarası yetenekler :** İstenilmeyen takım üyesini belirleyen üçüncü kusur (eksiklik), diğer insanlarla etkin olarak ilgilenmemeleridir. İlişki kuramayan, dinlemeyen veya çatışmaların nasıl ele alınacağını bilmeyen bir insan takıma katkıda bulunamayacaktır. İletişim, problem çözme, karar verme, çatışmaları çözümlene yetenekleri, eğitim yoluyla takım üyesine kazandırılabilir. Ancak üretken bir takım üyesi olabilmesi için, kişinin başkalarıyla çalışabilecek kadar temel yeteneklere sahip olması gerekir.

**Bakış Açısı:** Takımın bütünlüğünü etkileyen dördüncü denge dar bakış açısıdır. Pek çok insan kişisel ilgiyle biçimlenen bakış açısına sahiptirler. Kendilerine doğrudan yarar sağlayacak işleri yaparlar. Kendilerine somut ödül kazandıracak şekilde çok çalışırlar. Bir takıma katılabilmek için, birey bu kişisel bakış açısını bir kenara bırakmalı ve daha geniş açıdan bakabilmelidir. Takım için ne iyi olacaktır? Kişisel hareketler takımın ilerlemesini nasıl etkiler? Buna ek olarak, iyi takım oyuncuları takımın hedeflerinin ilersine bakarlar ve takımın daha büyük bakış açılarına nasıl uyduğunu ve bunun işletme ve takım amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu düşünürler.

Takımda farklı bakış açıları olacağı için ideal üye seçiminde adaylar şu özellikler açısından da değerlendirilmelidir (Donald ,1993:119).

- Kendisine ve başkalarına karşı yüksek düzeyde saygı, kişisel güç duygusu,
- Bağlılık, grubun bir parçası olma arzusu, aidiyet duygusu,
- Sağlıklı çalışmaya katılma isteği,
- Yaratıcılık
- Mutabakat arama isteği
- Sorumlu davranış ve görüş
- İşe yararlılık vs ulaşabilirlik, dikkatli olma
- Açıklık ve içtenlik
- Yardımlaşma ve işbirliği
- Etkili iletişim (bilgi aktarma kadar, dinleme yeteneği)
- Güvenilir ve inanılır olma

Ayrıca diğer üyelerin başarılarını takdir etmekten ve daha fazla sorumluluk veya işten kaçınmayan, problemi çözebilmek için bilgi toplayıcı somlar sorabilen üyeler tercih edilmelidir. Etkili bir çalışma takımı oluşturmak için önerilen bu özelliklerin bütününe aynı anda sahip olan işgören bulmak imkansız olabilir. Bu durumda yapılması gereken, potansiyel sahibi üyelerin seçimine dikkat etmektir. Bu üyelerin geliştirilecek becerileri saptanarak uygun eğitim programları ile iyi bir takım oyuncusu olabilmelerine yönelik beceriler kazandırılabilir.

### **2.3.3. Takım Liderinin Seçimi**

Bir takımın performans düzeyi ve niteliği, o takımın liderleriyle yakından ilgilidir. Başarılı bir takım çalışmasında etkin bir liderin yaşamsal bir önemi vardır. Çünkü, liderlik takım

performansını organize edici, yönlendirici ve motive edici bir fonksiyona sahiptir. Ayrıca takım lideri takımın ve takım üyeliğinin devamında etkili bir konuma sahip olduğu için takım üyeleri arasında etkileşimin ve iletişimin eksikliğini sağlamada da daha fazla sorumluluk taşır. Takım lideri, özellikle takım içi çatışmaları azaltma ve yatıştırma görevini üstlenmektedir (Özgen,1999). Takım çalışması çatışmaya dayalı, duygularla yüklü ve bilgili olmayı gerektiren bir çalışma biçimidir. Üyelerin, farklılıkları ortaya koymayı ve fikirleri bütünleştirmeyi duygusal olarak kolaylaştırabilecek bir takım liderine ihtiyaçları vardır. Tüm üyelerin kolaylaştırıcı becerilere sahip olmaları oldukça yararlı olsa da, kolaylaştırma rolünü birinin üstlenmesi daha iyidir. Çünkü kolaylaştırma görevini etkin bir şekilde yerine getirme, dinleme, iletişim kurma, geleceği öngörme, müdahalede bulunma, müzakereye girme bir dizi sahip olmaya bağlıdır (Donellon,1998).

"Liderler takımlarıyla, takımlar liderleriyle güçlüdür" ifadesi günümüz iş dünyasının lider ve takım kavramlarına ayrılmaz bir bütün olarak baktığını göstermektedir. Bazı yazarlar bu cümleyi "Başarılı liderlerin başarılı takımları, başarılı takımların başarılı liderleri vardır" biçiminde de ifade etmektedir.

Takım liderleri, zengin ve çok yönlü düşünce yapısına sahip dürüst insanlar olmalıdır. Zengin düşünce yapısına sahip olmak onları sürekli kıyaslamalar yapma durumunda kısıp kalmaktan korur, politik oyunlar oynama gereği duymazlar, güvenlikte olmaları kendi iç yapılarından kaynaklanır. İkelere öncelik tanımaya devam ettikçe daha fazla bilgelik, güç, güvenlik ve liderlik özelliği kazanırlar. İkelere öncelik tanıyan takım liderleri, vizyon, misyon, strateji, kurumsal yapı, sistem ve işlemleri en fazla katkıyı elde edecek şekilde sıraya koyduklarında iyi birer model ve öğretici olurlar (Özgen,1999).

Etkin liderler vizyon yaratmaktan öte anlamlı bir vizyon yaratabilmelidir. Önemli olan ve oyuncularını işlerin çevresel bölümüne değil, merkezine koyabilen bir vizyondur. Vizyon paylaşılmalıdır. Paylaşılmasının tek yolu da bunun vizyonla ilgili herkese anlamlı gelmesidir. Liderler davranışsal açıdan bu vizyona uyan adımları belirlemeli ve bu adımlara uyan takım üyelerini ödüllendirmelidir.

"Başarısızlığa uğrayacak olan sadece takımdır" inancı liderle başlar. Takım liderleri, amaç ve hedeflere bağlılık ve üyelerinin kendilerine güvenmeleri için gerekli şartları hazırlarlar. Takımın kollektif yeteneklerini ve yaklaşımını güçlendirirler, dışarıdan empoze edilen engelleri kaldırır ve diğerleri için fırsatlar yaratırlar. En önemlisi, takımın diğer bütün üyeleri gibi, takım liderlerinin kendileri de gerçek iş yaparlar. Ama çalışanların bütün bu yönlerinde, kendi hareketlerinin takımı nasıl etkileyeceğini ve kendi sabrının takıma nasıl enerji vereceğini bilir veya keşfederler.

Etkili çalışma takımı oluşturmada önemli faktörlerden biri de takımı başarılı bir şekilde hedeflere yöneltecek liderin seçimidir. Etkili bir çalışma takımı liderinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Pfeffer,1989):

- Sonuçlara yönelmiş
- İyi örgütleyici
- Diğerlerine karşı saygılı
- Motive edici
- Hızlı ve açık düşünme yeteneğine sahip
- Sözel akılcılık (ifade edebilme)
- Verileri özetlemede başarılı
- İstekli
- Tarafsız olabilen
- Sabırlı
- Analitik (çözümleyici)
- Duyarlı
- Diğerlerinin konuşmasına izin verici



- Dinleyici
- Hassas durumlarda taktik gösterici
- Kararlı
- Takım kavramlarını anlayan
- Sorular soran (sorgulayıcı)
- Açık fikirli
- Öz güveni olan
- Kritik durumları, faktörleri tanıma
- Kendi rolüne eleştirisel bakma
- Yaratıcı
- Diğerlerini cesaretlendirici

Yukarıda sıralananların yanı sıra liderliğin önemli özelliklerinden birisi de empatidir. Takım çalışmasının giderek yaygınlaşması, globalleşmenin hızla genişlemesi ve yetenekli kişilere duyulan ihtiyacın giderek artması empatiyi zorunlu kılmaktadır. Takım çalışmasında duygular çok önemlidir. Üyelerin bir konsensüse varması son derece zordur ve takımdaki üye sayısı arttıkça daha da zorlaşır. Az sayıda üye içeren takımlarda bile taraflar oluşur ve çekişmeler yaşanır. Takım lideri herkesin görüşünü sezmeli ve anlamalıdır(Goleman,1999).

Etkili bir takım liderliğinin bazı temel prensipleri vardır (Pfeffer,1989:126):

- Biz kavramı üzerinde düşünme: Takım çalışmasının temeli birlik olmaktır.
- Üyelere yardım eder ama kurtarıcı değildir.
- Takım üyelerine ödeme yapmaya dikkat etme: Bu onları kişisel ilgilerini çekmede ve motive etmede tutulan iyi bir yoldur.

- Otoritenin gösterişinden vazgeçme: Takım üyeleri ve liderler arasında gereksiz ayrımlar yaratmama.
- Uygun eğitimi edinme (elde etmek) takım üyeleri bazen iletişim ve diğer kişisel becerilerde eğitime ihtiyaç duyar.
- Takımın görev üzerinde odaklaşmasını sağlama. İyi bir lider daima, önemli hedeflere takımın dikkatini çeker.
- Sıkı çalışmanın karizmadan daha önemli olduğunu bilme önemlidir. Liderlik, şahsi kişilik özelliklerini sergilemek değildir, ayrıca güç de gerektirir.
- İyi bir organizatör olma. Takımın üyelerinin faaliyetlerini koordine etme ve şekillendirme
- Takımın güvenini kazanma:
- En iyi yol, adil ve tutarlı olmaktır.

Takım liderliğini takım üyeliği ile dengelemek önemlidir. Etkin takımlarda tüm takım üyeleri takımın gerek duyduğu işlere katkıda bulunmak için var güçleriyle çalışmalıdır, bu sorumlu üyelik olarak adlandırabilir. Takım liderinin rolünü ölçüsüz bir şekilde belirleyen tasarımlar, takım üyelerini karar alma ve çatışmaların çözüm konularını lidere bırakmaya teşvik ederler. Dahası bu tür bir sakınlı bir tutuma girmek takım üyeleri için doğal ve kolaydır, çünkü lidere daha fazla sorumluluk ve inisiyatif tanıyan hiyerarşik tasarıma da uygun düşecektir (Donellon,1998).

Takımda liderin seçimi oylama ya da ortak onay şeklinde iki temel yolla olabilir:

**Oylama:** Oylamayla seçimde en fazla oy ölçüt alınır. Takımda lider seçimi yapılırken, şu durumlardan bir ya da bir kaçını söz konusuysa oylama tercih edilmelidir.

- En bilgili kişinin kim olduğunu önceden bilinmiyorsa Çeşitli güçlerin bir araya gelmesinden çekiniliyorsa
- Açık bir tartışmada çeşitli güçlerin bir araya gelerek diğerlerinin hakimiyet altına

alınmasından çekiniliyorsa,

- Hiç kimse bireysel sorumluluk almaya istekli değilse
- Kararların bir bölümüne herkesin isteyerek katılması önemliyse lider seçiminde oylama yöntemi gereklidir.

**Ortak Onay :** Oylama gereği olarak belirtilen gerekçeler yoksa lider belirlemede önerilen yol, her bir grup üyesinin tasdik ettiği liderin ortak bir onayla seçilmesidir.

#### **2.3.4. Takımın Eğitim İhtiyacının Saptanması**

Geleneksel yönetim anlayışında; çalışanlar + makinalar =yeterli süreçler denklemini gerçekleştirir. Bu denklemde eksik olan yön, etkili teknolojiyi kullanacak insanların eğitim ihtiyacı ve takım çalışmasıdır. Eğitim, üretim ve kaliteye ait becerilerin kazanılmasını sağlar. Teknolojiye harcanan tek bir liraya karşılıklı işletmeler becerikli ve verimli bir yöntemle teknoloji kullanan insanların eğitimine iki ya da üç lira harcayabilir. Hedef, eğitim ve teknolojinin uygun karışımını sağlamaktır. Bu nedenle yukarıdaki denklemi bu şekilde yineleyebiliriz:

Takım Çalışması+Eğitim+Teknoloji=Yeterli Süreçler

İyi eğitilmiş elemanlar daha etkin takım üyeleri olurlar, ve takım çalışmalarına katkıda bulunma kabiliyetlerine güvenirlere. Diğer takım elemanlarını desteklemenin niçin önemli olduğunu bilirler.

Organizasyonun ihtiyaçları konusundaki bilgiler ve iş dağılımının kontrolü gibi kaynaklar, çoğu zaman yalnızca amirlerin istifadesine açıktır. Takım performansını arttırmak isteyen her lider, takım elemanlarının ihtiyaç duyduğu eğitimle yakından ilgilenmelidir.

Takımın yapacağı ilk toplantıda prosedürler açıklanmalı ve iletişim teşvik edilmelidir. Toplantılarda takım üyeleri tarafından sergilenmesi gereken roller prosedürel işlevleri yürütmek için tartışma yönetici ve takımın hafızası görevini görecek olan tutanakçıdır. Bu rolleri yürütecek olan kişiler, tümüyle takım tarafından seçilmelidir.

Eğitim programının kapsamına teknik beceriler, davranışsal beceriler ve prosedür bilgileri girer. Takımdaki her yapılacak faaliyet için, iş analizleri yapılmalı ve bu faaliyeti gerçekleştirmeye yarayacak teknik ve davranışsal beceriler elemanlara kazandırılmalıdır. Örnek olarak, bir satış elemanı, önce satacağı ürünü çok iyi tanımalı, ardından müşteri karşısında bu ürünü satmak için gerekli davranışsal becerilere sahip olmalıdır. Bunlar, araştırmacı sorularla müşterinin gereksinimlerini anlamayı, ilgisini uyandırmayı, itirazlarını cevaplandırmayı, çapraz satış yapabilmeyi ve satış görüşmesini sonuç alacak biçimde bitirmeyi içerir. Bu beceriler kazandırıldıktan sonra, takım üyesinin takımda ve kurumda uygulanacak prosedürlere ilişkin bilgilendirilmesi gerekir ki, müşteriye olmayacak bir takım sözler vererek işleri aksatmasın. Bu bilgi ve beceriler kazandırılmadan takımı görevlendirmek, hata yapılmasına zemin oluşturmaktır (Erengül,1993).

Eğitim çalışmalarının ilk adımı, iş tanımlarının yapılmasıdır. İşletmenin diğer bölümlerinde çalışanların ne yaptıkları ve nasıl yaptıkları konusunda,üyelerin bir fikirleri olmayabilir. Bu nedenle takım üyeleri örgütün diğer bölümlerindeki çalışmalarla ilgili eğitim almalıdır (iş zenginleştirme ve iş rotasyonu).

Takım oyuncularının en önemli eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunun belirlenmesinde dört noktaya dikkat edilmelidir (Pfeffer,1989:35-36):

- İlk olarak; takımda karşılıklı güven ortamının oluşabilmesi için, üyelere, iletişim ve geribildirim becerileri kazandırma eğitimi verilmelidir.
- Kişilerarası ilişkiler bir sonraki anahtar noktadır. Üyeler, diğerlerinin davranışlarından sorumlu olmayı, işbirliği içinde çalışma becerileri ve orta noktayı bulmayı değil çatışmaları çözümlenmeyi öğrenmelidir.
- Her biri diğeriyle nasıl yüzleşeceği konusunda grup becerilerine gereksinim duyar. Üyeler arası ilişkiler daha çok bir aileye benzemelidir.
- Denetçi eğitimi: Yöneticilerin bazı denemelerinden vazgeçmeleri ve farklı bir şekilde yönetme becerisi kazanmaları gerekir. Bunu gerçekleştirmenin tek yolu, denetçilerin eğitimidir. Etkili yönetim takımları, karışık problemler,

üretim planlaması, performans değerlendirme ve denetleme becerilerine yeni bir bakış açısıyla oluşturulabilir.

Takım üyelerinin en önemli eğitim ihtiyaçları tespit edildikten sonra eğitim için, çalışmalarını durdurmalarına izin verilerek takım kavramlarının yerleştirilmesine çalışılır. Sürekli eğitim başarılı bir takım çalışması için gereklidir. Eğitimlerini düzenli bir biçimde sürdüren takım üyeleri teşvik edilmelidir.

### **2.3.5. Oluşturulan Takımların Görevleri**

Takımlar, sık sık ortaya çıkan problemlerle ilgili olarak şekillendirilirler, bu tür takımlar grubu etkileyen problemleri tartışmak için günlük veya haftalık olarak toplanırlar. Takımların görevleri örgütün hiyerarşik yapısında yer alan problemlere göre değişiklik gösterir. Takımlar; tüketiciler, müşteriler, bölge sorunları, fonksiyonlar, süreçler, ürün veya proje geliştirme gibi çeşitli faaliyet alanları için kurulabilirler (Dinçer,1992).

Takım üyeleri; ilişkilerini geliştirmek, çabalarını koordine etmek, işleve karar vermek, zorluk ve çatışmaları çözmek ve karara nasıl katkıda bulunacaklarına karar vermek ve takım görevini tamamlamak zorundadır.

Takım görevinin, grup üyelerinin gösterecekleri çabayı etkileyerek takımın başarısını etkileyeceği varsayılır. Takım üyelerinin yüksek bir şekilde motive edilmesi, böylece yüksek çalışma düzeyi tutturmalarını sağlamak için takım görevi şu özellikleri taşımalıdır (Pfeffer 1989):

1. Takım görevi başarılı sonuç için pek çok becerinin kullanımını gerektirir (beceri çeşitliliği).
2. Takım görevi işin bütünsel ve anlamlı parçasıdır (görevin tanınması).
3. Görevle ilgili takım işinin sonuçları örgüt içinde ya da dışındaki diğer insanlara önem arzeder (görevin önemi).
4. Takım görevi üyelerin işi beraberce nasıl başaracaklarına karar verme konusunda değerli bir serbestlik sağlar

5. Takım bir bütün olarak, grubun performansının yeterliliği konusunda işin kendisinden ziyade güvenilir bilgiye ihtiyaç duyar

### 2.3.6. Takımın Çalışması

Takım genellikle önemli, somut ve karmaşık bir problemle görevlendirildiği için üyelerin tümünün katılımını gerektirir. Takım üyeleri görevi tartışarak, takımlarının genel hedefini anlar, görevi tamamlamalarının kendileri ve diğerleri için ne kadar önemli olduğunu görür ve ona ulaşmayı vaadederler. Takım üyeleri bilgilerini paylaşırlar, fikirlerini birleştirirler, problemleri tartışarak, çatışmaları idare ederler ve işin tamamlanması için birlikte çalışırlar. Takım üyeleri işbirliği açısından bir diğerine bağımlı olduklarının farkına varırlar, takımın başarısından dolayı hepsi ödüllendirilirler ve başarısızlıktan hepsi sorumludur.

Takım faaliyetleri temelde iki değişik amaç üzerinde yoğunlaşır: Teşhis toplantıları ve takım kurma toplantıları. Teşhis toplantıları, "Nereye gidiyoruz" ve "Nasıl yapıyoruz?" gibi soruların sorulduğu ve grubun başarısının genel bir değerlendirilmesinin yapıldığı toplantılardır. Takım kurma toplantıları, grup etkinliğini geliştirmek amacıyla grubun görevlerini, ilişkilerini ve süreçlerini daha iyi yönetmek amacıyla yapılır (Dinçer,1992).

Takımlar şu çalışma yöntemlerini kullanırlar (Dinçer,1992):

**Bireysel Çalışma:** Her bir üye, belirledikleri 10 tane sorun üzerinde tek başlarına sıralama yaparlar. Bunlar daha sonra çeşitli takım aşamalarının gözden geçirilmesinde temel bir zemin oluşturma olanağı verir.

Üyelerin bireysel olarak yaptıkları sıralamalar, diğer örgütsel yöntemlerle bir karşılaştırma olanağı verir. Eğer grup yöntemi tek başına çalışmaktan daha iyi olamıyorsa, üyeler tek başlarına çalışmalıdır.

**Oylama:** Her birey sıralama işlemini yaptıktan sonra karar vermeksizin oylama yapılır. Oylama sonucunda takım bilgileri bir araya toplanarak ikinci bir sıralama yapılır. Herkes tarafından kabul edilecek bir karar vermek istenirse en basit yöntem, tartışmasız oylama yapmaktır. Bu yöntem psikolojik faktörlerden arınmış mekanik bir yöntemdir. Oylar toplandıktan sonra her takım kendi sorun çözme grubunu oluşturur.

Takımın karar vermesinde oylama istikrarlı bir metottur, genellikle ortak varılan anlaşmalı bir karardan daha iyi çalışır. Oylama, lider eğer zayıf bilgiliyse tercih edilecek bir karar tekniğidir. Lider, sınırlı bilgiye sahip ama diğer takım üyelerinden bilgi almaya isteksizse veya bu konuda yeteneksizse oylama takımda karar verme için iyi bir yoldur. Diğer taraftan oylama, takım iyi çalıştığı zaman, diğer stratejilerden daha kötü bir karar üretmektedir. Üyeler yeterince bilgilendirilmiyorsa veya üyelerarası bilgi akışı yoksa oylama, bir dezavantaj olabilmektedir.

**Güçlü Lider:** Bir takım kurulurken, takım üyeleri güçlü bir lideri örnek alır. Liderin görevi her takım üyesinin fikirlerini dinlemektir. Özellikle kişisel tercihlere uygun, son olarak sıralanan kararları uygulamaya koyar.

Kararların kalitesi liderin tarzına ve bilgisine bağlıdır. Lider değişime direnç gösteren kişilerin kanılarını değiştirebilir ama az bilgileri varsa korkunç hale getirir. Değişim konusunda takım üyeleri bilgilendirilirse değişime direnç azalır, az bilgilendirilirse dirençleri artar. Daha az direnen liderler takım üyelerinden bilgi almak suretiyle etkili olabilirler. Bu liderler oylama skorundan daha yüksek bir uygunlukta genel onay skoruna benzeyen bir skor üretirler. Lider kendi fikirlerine aykırı fikirlerin de ortaya konmasına izin verdiği durumlarda takım skoru yükselmektedir.

**Ortak Onay:** Ortak onay yönteminde takımdaki herkes kararları hakkında aynı fikirde olmalıdır.

Takım üyeleri ortak kararı oluşturmadan önce yapılan sıralamada aynı fikirde olursa bir konsensüs sağlanabilir. Uyumlu karar verme deneyimi yapmamış insanlar için bu yöntem hem zaman kaybı hem de hayal kırıklığı yaratabilir. Tipik yüksek düzeyde kararlar üretmek problem çözme liderine bağlıdır.

- Takım üyeleri şu yol gösterici kuralları takip etmelidirler:
- Her detayın ve herkesin tam bir onayına ihtiyaç duyulmayacağı akılda tutulmalıdır. Fakat takımın her bir üyesi önerilerin sıralanmasında, prensipte aynı fikirde olmalıdır.

- Üyeler kendi fikirlerini tartışmaktan sakınmamalıdır. Çünkü bunlar kendi fikirleridir. Bunun yerine her durum mantık ve gerçekler çerçevesinde ele alınmalıdır.
- Sadece çatışmadan kaçınmak için üyeler kendi kararlarını değiştirmekten çekinmemelidir. Diğerlerini ana fikir değişikliğine dayanak olacak şekilde düşüncelerini aktarmaları için cesaretlendirmelidirler.
- Üyeler kararlarını değiştirmeden önce mantık ve gerçekleri kullanmaları için cesaretlendirilmelidir.

Takım toplantılarında örgütsel yapı, süreçler, örgüt kültürü, planlama gibi çeşitli amaçlar üzerinde durulur. Bu amaçlar ortaklaşa belirlenerek üyelerin görüş ve isteklerini açıklıkla ifade etmeleri sağlanır. Ele alınan sorun çözüldükten sonra problemin tekrar ortaya çıkmaması için belirli dönemlerde bir araya gelme kararıyla grup çalışması sona erdirilir(Dinçer,1992).

Bir takım içerisindeki herkes görevini en iyi şekilde yapmayabilir. Takımın başarısı üyelerin hep birlikte çalışma alışkanlıklarına ve istekli olmalarına bağlıdır.

Bir takım çalışması sürecinde aşağıda belirtilen durumların varlığı halinde yetersiz takım çalışmasının olduğu düşünülebilir (Kılınç,1997:361):

- Takımın verimliliğinde azalma
- Takım üyeleri arasında şikayet ve sorun ifadelerinin artması
- Görevlerin karmaşık, talimatların eksik olması ve ilişkilerin istenen düzeyde olmaması.
- Takım üyeleri arasında çatışmaların düşmanlık duygularının artması
- Takım üyelerinin başarılacak göreve ilişkin ilgisizliklerinin veya sorumluluklarını yerine getirmedeki isteksizliklerinin artması
- Kararların yanlış anlaşılması veya gereğince yerine getirilememesi



- Canlandırıcılık, yaratıcılık ve yenilik gibi öğelerin azlığı veya alınan kararların . yetersiz bir nitelik göstermesi
- Takım liderine karşı aşırı bağımlılık veya sürekli olumsuz tepkide bulunma durumlarının varlığı
- Takım içersinde çeşitli alt grupların belirmesi
- Tüketicilerden veya kullanıcılardan gelen, takımın ürün hizmetlerine ilişkin şikayetlerin artması
- Takımın maliyetlerinin sürekli olarak önemli ölçüde artması
- Takım liderinin zamanının büyük bölümünü beşeri sorunlarla ilgilenmeye harcadığını algılaması

Ayrıca su belirtiler de yetersiz takım çalışmasının olduğunu gösteren ipuçlarıdır (Pfeffer,1989:22-23):

- Üyelere fazla iş yüklenmesi (başaramayacakları kadar görev üstlenme).
- Zayıf programlama
- Eşit olmayan iş taksimi
- Zayıf haberleşme akışı
- Yatay ilişkilerdeki zayıflık
- Rol tayinleriyle ilgili karışıklık
- Formal iletişim kanallarının fazla olması
- Üyelerin inisiyatif sahibi olmaması.

Sonuç olarak bir takımın yetersiz takım çalışması yaptığını ele veren en belirgin özellikler şunlardır:

- Üyelerin rollerini zorla kabul ettirilmiş gibi algılamaları
- Takımda savunucu iletişimin artması
- Diğer üyelere karşı güvensiz ve şüpheli tutumlarda artma
- Çalışma tarzında esnekliğin yerini katı çalışma normlarının alması
- Ortak karar alma süreçlerinde uzama veya karar alamama
- Takımda çatışmaların artması veya çatışmaların bastırılarak çözümlenmeye çalışılması
- Görev başarımı için gerekli bilgilerin paylaşılmaması
- Takım toplantılarının zamanında ve gerektiği gibi yapılamaması
- Takımın verimliliği ve aldığı sonuçların tatmin edici olmaması

Takım üyeleri zaman zaman takımın yeterliliğini sorgulayacak toplantılar yaparak yukarıda sözü edilen belirtilerin varlığını ve gözlenme sıklığını araştırmalıdır. Eğer söz konusu belirtiler sıklıkla gözleniyorsa yetersiz takım çalışmasının varlığından bahsedilebilir. Bu durumda ya takımın çalışmalarına son verilerek yeni bir yapılanmaya gidilmeli veya varolan sorunların çözümlenmesi için bir süre takımın başarması beklenen görev ertelenerek, takımı yeniden etkili ve verimli yapacak önlemler alınmalıdır.

### **2.3.7. Takım Çalışmasının Sonuçları**

Başarılı bir takım çalışmasının sonuçları üç grupta toplanabilir (Dinçer,1992):

**Bir ya da daha fazla kişiyi etkileyen sonuçlar:** Takımı çalışması, takım üyelerinin veri toplama ve problem çözümede etkili olan otorite, kontrol ve güç yollarını anlamalarını sağlar.

**Grubun çalışma ve davranışını etkileyen sonuçlar:** Takım kurma faaliyetlerinde bazen takımın hedeflerini saptamak veya yapılması gereken kısa ya da uzun dönemli hedefleri belirlemek ön planda yer alır.

**Örgütün diğer bölümleriyle grup arasındaki ilişkileri etkileyen sonuçlar:** Takım sürecinde üyeler takımın dışındaki örgüt üyeleriyle olan ilişkilerini, sorun çözme tekniklerini ve haberleşmeyle ilgili çalışmaları da denemiş olurlar.

Takım çalışmasının en büyük etkisi, örgüt kültüründeki iyileşme ve örgütsel etkililiğin artması üzerinde görülür. Etkili problem çözme teknikler, yeni iş becerileri, kişiler arası etkili iletişim becerileri vb. ile donatılmış işgörenler, sadece takım içersindeki ortamda değil, örgütün diğer bölümleriyle olan ilişkileri yoluyla da değişme ve gelişmeye neden olacaktırlar.

#### **2.4. Takım Çalışmalarının Verimliliğini Etkileyen Faktörler**

Takım çalışmasıyla ilgili sayısız başarılı denemelere çağdaş yönetimdeki yerine ve önemine rağmen, birçok yönetici ve araştırmacı bu konuya şüpheyile yaklaşmışlardır. Takım çalışmalarına duyulan şüphe; takım çalışmaları hakkındaki bilgi eksikliği, takımları etkili çalıştırma yollarının bilinmemesi, takım çalışmasına engel olan faktörlerin farkına varılamaması veya bertaraf edilememesinden kaynaklanmaktadır.

Yukarıda yazıldığı üzere yetersiz takım çalışmasına sebebiyet veren sorunlar takımların verimliliğin minimum düzeye indirerek takım verimliliğini olumsuz etkiler. Daha ayrıntılı olarak gruplanabilecek bu sorunlar; 1- Örgütsel faktörler, 2- Yönetimsel Faktörler, 3- Çalışanlardan Kaynaklanan Faktörler olmak üzere ayrıntılı olarak incelenebilir.

##### **2.4.1. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel yapı biçimsel olarak belirlenmiş örgütsel tasarımlar ve ilişkiler ağıdır. Önemi oluşturan tüm sistemlerin birbirleriyle olan kalıcı ilişkileri örgütsel yapının öğelerini oluşturur. Ast-üst ilişkileri iletişim biçimleri, ulaşılabilecek hedeflerle ilgili görev düzenlemeleri, örgütsel kurallar, normlar ve örgüt felsefesi gibi öğeler örgüt yapısının belirlenmesinde temel faktörlerdir.

Birçok örgüt geleneksel hiyerarşik ya da bürokratik yapıya sahiptir. Bu yapılarda "üst-ast" sıralamasına dayanan yönetim ve bölümler halinde uzmanlaşma egemendir. Bunu coğrafi

dağınıklık da eklendiğinde pek çok büyük işletmenin görüntüsü ortaya çıkar. Böylesi yapılar ve dağınıklık, takım çalışmasının önüne sıkı sıkı engeller çıkarır.

Örgütsel yapının niteliğini belirleyen üç temel faktör; örgütün karmaşıklık derecesi, biçimsellik düzeyi ve merkezileşme derecesidir.

1. Örgütün karmaşıklık derecesi; örgütteki uzmanlaşma ve iş bölümünün derecesini, varolan örgütsel kademelerin sayısını, örgüt birimlerinin coğrafi dağınıklığının düzeyini kapsar.
2. Örgütün biçimsellik düzeyi; örgüt üyelerinin davranışlarının kurallar ve prosedürlerle hangi derecede yönlendirildiğidir. Kesin kural ve normlarla belirlenmiş iş tanımları ve ilişki kurma biçimleri örgütün biçimsellik düzeyini artırıcı faktörlerdir.
3. Merkezileşme derecesi; Örgütsel kararları alma yetkisinin nerede odaklaştığıyla bağlantılıdır. Sorun çözümleri hep tepe yönetimin sorumluluğundaysa ve kararlar tepe yönetim tarafından alınıyorsa o örgütte merkezileşme derecesi yüksek düzeydedir (Özçer,1988).

Örgütsel yapının niteliğini belirleyen bu üç faktörün derecesinin yüksek düzeyde olduğu örgütlerde iş tasarımı olarak düzenlenecek bir takım çalışması daha ilk adımda başarısızlığa mahkumdur.

Eğer bir örgütte geleneksel iş uzmanlaşması varsa, bireysel başarı ön plana çıkacaktır. Örgütün biçimsellik düzeyi yüksekse, esnekliğe ve yaratıcılığa izin vermeyecektir. Ayrıca biçimsellik düzeyinin yüksekliği yatay haberleşme kanallarının varlığını azaltarak etkili iletişim ve örgütsel başarı için gerekli olan bilgi paylaşımını belirlenmiş açık iş tanımları olduğu için bireylerin yaratıcı güçlerini açığa çıkarma fırsatları olmayacaktır. Dolayısıyla örgüt, varolan insan kaynağının yetenek ve kapasitesini tam olarak kullanamayacaktır.

Takım verimliliğini sadece yapısal engeller kısıtlamaz; kötü tasarlanmış ya da kötü yürütülen yönetim sistemleri de -işe alma, ücret, politika ve prosedürler, hedef koyma,

iletişim sistemleri- aynı sorunu doğurabilir. Yanlış insanların seçilmesi takım oluşturmaya imkansız hale getirebilir.

Etkin bir takım çalışmasının oluşturulması ve başarılı bir şekilde sürdürülmesi için, belirtilen örgütsel engeller, takım çalışmasına uygun örgütsel tasarım yapılarak ortadan kaldırılmalıdır.

#### **2.4.2. Yönetimsel Faktörler**

İş gruplarının, bir takım şeklinde çalışmasını etkileyen en önemli faktörlerden biri de "yönetimsel engeller" dir. Etkili bir takım çalışmasının yapılabilmesi için örgütün yönetim tarzının bu konuya uygun bir yapıda olması gerekir.

Geçmişten günümüze yönetim bilimi, farklı felsefeye dayanan değişik varsayımlardan hareket eden, yönetime çeşitli yönlerden yaklaşan, çok sayıda yönetim düşünce ya da teori okulundan oluşmaktadır (Baransel,1993).

Yönetim; "Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür" (Baransel,1993:6). Modern yönetimde, insan faktörü önem kazandığından beri özelliklerini alışılmış ast-üst ilişkisinden daha sistemli ve dikkatli inceleme gereği doğmuştur.

Kişileri tanımak, davranışlarını önceden kestirmek ve işletme amaçlarına uygun bir biçimde düzenlemek isteyen bir yönetici, işgörenin kültürel özelliklerini bilmek zorundadır. İşgörenin içinde yaşadığı toplumun inançları, politik ve ekonomik kalıpları, değerleri, tavır ve tutumları örgüt içindeki davranışını belirleyecektir. İşletme içinde yer alan kişilerin davranış kalıp ve biçimlerinin değişebilir özelliği olan davranışların yönetici tarafından bilinmesi, işgörenin yönetilmesini kolaylaştıracaktır (Erdoğan,1991).

**Yönetici:** Örgütsel süreçlerin ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde astlarına en etkili biçimde yön verebilen kişidir. Yönetici örgütsel süreçlerin gerçekleştirilmesinde astlarına yön verirken sahip olduğu kişilik özellikleri ve yönetim tarzı doğrultusunda hareket eder.

Takım çalışması ortak hedeflere ulaşmak için uygun yöntemleri uygulayabilen yöneticiler gerektirir.

Yöneticiler güçlü duyguları bir araya getirmeyi geliştiren bütünleştirici bir yaklaşım kullanılmalıdır. Çalışanların tutarlı yol göstericilik, ipuçları, bilgi ve beraber çalışarak başarılı olabileceklerini anlama gibi gereksinimlerinin yönetici tarafından farkına varılarak gerekli yönetsel düzenlemeler yapılmalıdır.

**Yetki Devri:** Yetki devrinin avantajları bilinmesine ve kabul edilmesine rağmen, bazı örgütlerde etkili şekilde bir yönetim aracı olarak kullanılmamaktadır. Yetki devrini kısıtlayan sebepler oldukça fazladır. Yöneticilerin yetkilerini devrederken sorumluluklarını devredememeleri sebebiyle astlarına bu yetkilerini vererek risk almak istememeleri, kimileri için ise tam tersi bir endişe yani astların kendinden daha başarılı olmasından çekinme, rakiplerini kendisinin yetiştiriyor olmasından endişe etme, işin nasıl yapılacağını anlatarak vakit kaybetmek yerine kendileri yapmayı tercih etmeleri, işi kendilerinin daha iyi yapacaklarını düşünmeleri, mükemmeliyetçi olmaları, denetimi yitirme endişesi gibi sebepler yöneticiler açısından engeller yaratabilir (Erdost, 1997).

**Denetim:** Denetçiler, astlarının faaliyetlerinin planlama ve kontrolünde resmi yetki ve sorumluluğu bulunan ve görevlerini yüzyüze ilişkiler ile yürüten kişidir. Teknolojik gelişim sonucu ortaya çıkan otomasyon uygulamaları ile çalışma gruplarının küçülmesi veya özerk çalışma gruplarının oluşturulması, denetçilerin işletme içindeki yetki ve sorumluluklarının değişmesine yol açmıştır. Bu uygulamalar denetimin daha katılımcı, açık ve demokratik özellikler taşımasını gerektirmiştir.

Takım çalışmasına engel olan yönetsel faktörler; etkili bir takım çalışmasının başlatılmasında yönetimin karar verici rolünde olması ile takım çalışmalarının yürütülmesi sürecindeki yönetsel tutum ve davranışların (kaynak kullandırma, bilgi verme takım toplantıları için ayrılacak zaman, ödeme ve ödüllendirme sistemleri vb) takım çalışmasını engelleyici ya da destekleyici bir nitelik arzemesi nedeniyle önemlidir.

Takım çalışmasını engelleyici tutum ve davranışlar gösteren yöneticiler aslında takımlarını verimli kılacak yetenek, bilgi ve ilgili becerilere sahip olmayanlardır. Yöneticilerin takım

çalışmasıyla ilgili yeteneklerini geliştirecek rehberlik, eğitim ve deneyime ihtiyaçları vardır.

### **2.4.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Faktörler**

Takım çalışmasını etkileyen en önemli faktör, örgütü oluşturan bireylerin tutum ve davranışlarıyla ortaya koydukları takım çalışmasına olan olumsuz yaklaşımlarıdır.

Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uyması için örgütsel görevlerinin şeklini değiştirirler. Yeni bir sorumluluğu, saldırgan görünmek için tanıtım şansını artırıcı bir yol, daha lütfekar olmak, meslektaşları tarafından takdir edilmek için bir araç ya da sadece bir eğlence harekete geçiren (meydan okuyabilecekleri) bir mücadele olarak görebilirler. Resmi amaçlar değil, çalışanların kendi amaçları onları motive eder. Ayrıca bu amaçlara nasıl ulaşabilecekleri konusunda düşüncelere sahiptirler iddiacı olmak, uzlaşmacı olmak, saldırgan olmak gibi. Birbirlerinin amaçlarını bildiklerinden emin olan çalışanlar bile bunların kendininkiyle ne kadar ilişkili olduğunu bilmeyebilirler. Değişik amaçlar ve oryantasyonlar birbiriyle çatışır. Bazen yaratıcı bir fikrin ortaya çıkması amaçlarının nasıl biraraya gelebileceğini görmek için gereklidir. Eğer iş yeniden tasarlanacaksa bu ancak çalışanın, bir görevi tamamlama ve diğerleriyle işbirliği yapma isteği doğrultusunda gerçekleştirilebilir.

Takımı oluşturan üyelerden her birinin farklı yapıda olması ve görev açısından birbirine bağımlı olmaları yüzünden zaman zaman farklı fikir çatışmaları ortaya çıkabilir. Takım ruhunun özüne aykırı olarak bazen bireysel gereksinimler, takım amacının önüne geçebilir. Bu nedenle verimli takım çalışmasının yapılabilmesi için çalışanların kişilik özelliklerinin uygun ve takıma karşı tutumlarının olumlu olması gerekir (Wardell, 1999).

### **2.5. Takım Bazlı Performans Değerleme**

Takım bazlı performans değerlendirme isminden de anlaşılacağı üzere çalışanları bireysel olarak değil takım halinde ele alınarak performanslarının ölçümüdür.

Geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu dönemlerde sürekli olarak bireysel performans üzerinde durulmuş ancak modern ve modern sonrası yönetim anlayışının ortaya

çıkmaya başlamasıyla birlikte organizasyonun başarısında takım kavramının etkili olduğu görülmeye başlamıştır.

Takım kavramının önem kazanmasıyla birlikte bu değişimden en çok insan kaynakları yönetimi etkilenmiştir. Organizasyonlar, salt bireysel performans ölçmenin takım ruhunu öldürdüğünü, tek yönlü bir performans değerlemenin olumsuz etkiler doğuracağını görmüşler, takım ve bireyin performans hedeflerinin organizasyonel hedeflerle birleştirilmesinin doğru yol olduğuna karar vermişlerdir. Dolayısıyla takım performansını değerlerken birey, takım ve organizasyon hedeflerinin açıkça belirlenmesi ve bütünsel anlamda organizasyonu doğru yöne yönlendirecek performans standartlarının belirlenmesi ve mevcut durumla karşılaştırılarak organizasyon üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Ancak bu alanda sistematik bir süreç kullanılmadıkça elde edilen sonuçlar yarardan çok zarar getirecektir. Bu amaçla takımın ve bireyin performansına aynı anda odaklanmayı başaran takım bazlı performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Takım performansını ölçecek bu sistem 2 temel unsurdan oluşmaktadır. Birey performansı ve takım performansı. Bu iki kavram karşılıklı etkileşimli olarak çalışmakta ve sonuçta organizasyonun performansını doğrudan etkilemektedirler.

Pakdil, Fatma (2001), “Ekip bazlı performans değerlendirme”,

[http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2)

(30.09.2006).

### **2.5.1. Bireysel Performans Ölçütleri**

Performans yönetimi ve ölçümü ile ilgili literatürde bireysel performans ölçütleri hakkında birçok farklı örnek vardır, çünkü bireysel performans uzun yıllardır, performans yönetimi sistemlerinin en temel yapı taşı olarak düşünülmüştür.

Kişinin birey olarak nasıl bir performans gösterdiğine ilişkin olan göstergelerdir. Bir satış takımından örnek göstermek gerekirse bir satıcının performansı gerçekleştirdiği satış miktarı ile ilgili olarak ölçülüyorsa, bireysel performansı satış hedefine ulaşma yüzdesiyle ifade edilebilir. Bu durumda bireysel olarak gerçekleştirdiği satış, satış elemanının bireysel



performans ölçütlerinden biridir. Bireysel performans ölçütleri bireysel hedefler olabileceği gibi ileride yetkinlikler başlığı altında belirtilen bireysel yetkinlikler de olabilirler.

### **2.5.2. Takım Performansı Ölçütleri**

Takımların performansı bireylerin performanslarının toplamından daha fazlası olarak düşünülebilir; çünkü takım olmakla birlikte bir sinerji yaratılması da beklenir. Buna dayanarak, takım performansını sistem düşüncesi içinde bireysel performansını bir üst sistemi olarak tanımlamak kavramın anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Takım performansı ölçütleri, takımın bir bütün olarak işletmeye ne kadar ve nasıl bir katkı yaptığıının göstergesi olarak tanımlanabilir. Yine hem takım yetkinlikleri ile hem de takım hedefleri ile ölçülebilir.

Burada takım performansı ölçütlerinin tanımını yaparken; bu ölçütlerin, bireysel performans ölçütlerinden en önemli farklarının, takım odaklılık olduğunu belirtmekte fayda vardır.

### **2.5.3. Takım Performansına Bireysel Katkı Ölçütleri**

Takım performansına bireysel katkı ölçütleri, bireysel performans ölçütlerinden farklıdır. Öncelikle bireysel performansı da ölçülen bireyin toplam performansı takım performansıyla da ilişkili olmalıdır. Ayrıca bu birey bir takımın üyesi olmalı ve nihai amacının takım performansını arttırmaya yönelik çabalar sarf edeceği, bu yönde ödüllendirileceği bir sistemde çalışmalıdır (Bowers ve Cannon, 1997). Bu ölçütler, ölçüm noktaları bireysel seviyede gözlemlenen takım yetkinlikleri ve takım hedefleri ile ilişkilendirilmiş takım amacına bireysel katkı hedefleridir. Takım performansına bireysel katkı hedefleri göz ardı edilmemesi gereken bir olgudur. Çünkü takımın bütüncül performansını, takım üyelerinin birlikte etkin bir sonuç yaratabilmek için takım çalışmasının prensiplerini yerine getirmelerinin yanı sıra, bireysel becerileri de bu becerileri takımın hedefleri doğrultusunda kullanmaları şartıyla önem kazanmaktadır. Takım performansı değişik güçlerinin bir aradaki etkisi sonucunda oluşmaktadır (Brandes ve Weise, 1999). Yani bir başka deyişle konularında uzman olup da takım çalışması yapamayan çalışma grupları gibi, konularında uzman olmayıp takım çalışmasının prensiplerini yerine getiren çalışma grupları da etkin

sonuçlar elde edemeyeceklerdir. Etkin bir takım çalışması gerçekleştirmek için ön koşul olarak bireysel olarak yetkin üyelere sahip olunması gerektiği ancak bunun yeterli olmadığı ve bu bireylerin bir takım olabilmeleri için birlikte bir takım olarak hareket edebilmeleri ve bunu sağlamak için de aşağıda tanımlanan, takım seviyesinde gözlemlenen takım yetkinliklerine de sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

#### **2.5.4. Yetkinlikler**

Yetkinlikler, işin gerektirdiği performansı göstermek için gerekli olan bilgi, beceri, tavır ve tutumlara verilen genel ad olarak tanımlanabilir. Bu aslında günlük konuşmada da böyledir. Bir kişinin bir konuda yetkin olduğunu söylemek, o kişinin konuya hakim olduğunu anlatmak içindir. Yetkinlikler ise bilimsel olarak bir iş analiz edildikten, belirli görevlerde yapılacak işlerin neler oldukları belirlendikten sonra, bu işleri yapmak için bireylerin nelerle donatılması gerektiğini gösterirler. Dolayısıyla hem seçme ve yerleştirmede kullanılırlar, hem de belli bir yetkinliğin sergilenmesi kişinin göstermiş olduğu performans ile ilgili olduğundan, performans yönetimi sistemlerinde de kullanım alanı bulurlar.

Takım performansı ile ilgili literatüre bakıldığında ise yetkinliklerin sınıflanması açısından bireysel performans ile ilgili literatüre göre daha fazla sınıf vardır. Bunlar yetkinliğin lldğ düzey ve yetkinliğin ilgili olduğu düzeyin kullanımı ile ilgilidir. şöyle ki:

Genel olarak yetkinlikler takım yetkinlikleri ve bireysel yetkinlikler olarak ikiye ayrılabilirler. Görev becerileri, belirli bir görevi yerine getirmek için sahip olunması gereken teknik ve bireysel becerileri içerdiklerinden bireysel yetkinliklerdir. Takım alışması becerileri ise (takım çalışması yetkinlikleri) genel olarak takım olarak çalışmaya katkıda bulunan becerilerdir (Johnston ve Jentsch, 1997).

rnek vermek gerekirse teknik bilgi bireysel yetkinlik olarak tanımlanabilir. Ortak bir hedefe odaklanabilirle ise takımın tümüne ait bir yetkinliktir, nkn üyelerin sadece bir kısmının bu konuda istekli ve becerili olmaları takımın bir bütün olarak ortak amaçlarına odaklanmasına yeterli olmayacaktır. Ancak özellikle gen besleme amaçlı veya eğitimin etkisini ölçmeye yönelik çalışmalarda bu ayırım yeterli olmamaktadır. Takım eğitimini değerlemek ve daha önemlisi takım performansı hakkında teşhis koymak için, hem bireysel

hem de takım seviyesindeki ölçütler önem kazanır. Ancak ölçütlerde takım, birey ayrımı aslında olayı gereğinden fazla basit bir halde göstermektedir. Bu ihtiyaçtan yolan çıkan Cannon ve Bowers'a göre doğru kişi veya binme gen besleme sağlayabilmek için daha fazla sayıda seviye için yetkinlik tanımlamaya ihtiyaç bulunmaktadır (Bowers ve Cannon, 1997):

- Bireysel seviyede görünen takım yetkinlikleri: (belli işleri yapmak için gerekli)
- Bireysel yetkinlikler: (takımın üstlendiği görevleri yapmak için gerekli bilgi, beceri ve tavırlar)
- Takım seviyesinde görünen takım yetkinlikleri: (takımın bütünü ilgilendiren yetkinlikler)

Bunlar önemli ayrımlardır, çünkü neyin ölçüleceği bu ayrımlara bakarak çıkarılabilir. Örneğin; etkin iletişim becerileri önemli bir takım çalışması yetkinliğidir, ancak bireysel seviyede gözlemlenebilir. Bunun için bireysel seviyede ölçülmeli ve eğitimler bireysel seviyede verilmelidir. Öte yandan kolektif etkinlik veya takımın hedefe ulaşacağına olan paylaşılan inanç yalnızca takım seviyesinde anlamlı bir biçimde ölçülebilir. Bundan dolayı da uygun gen besleme en iyi takım seviyesinde verilebilir. Bütün bunlardan geliştirilmesi gereken yetkinlik hangi seviyede ise ölçümün o seviyede yapılması gerektiği sonucu çıkarılabilir. Tabii ki bazı istisnalar olabilir. Örneğin, yukarıda belirtilen iletişim örneğinde yetkinlik takım seviyesinde de ölçülebilir (takım içi iletişimin etkinliğini saptamak için).

Burada önemli olan nokta şudur: Takım süreçlerinin kapsamı ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın, üyelerin zihinsel modellerinin başarı üzerinde etkisi vardır. Dolayısıyla Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerinin de başarı üzerinde etkisi olduğu açıktır.

Sonuç olarak etki eden tek değişken olmamakla birlikte Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerinin, takım içinde paylaşılan zihinsel modeller yaratmak için olmazsa olmaz bir değişken olduğu söylenebilir. Aslında yukarıdaki bilgiler üzerinde düşününce, neden takım yaratmak için sadece eğitim vermenin veya takım çalışmasını misyon ifadelerinde vurgulamanın yeterli olmayacağı açıkça görülebilir. Etkin bir takım oluşturmak için öğrenme esastır. Gerçek anlamda kalıcı bir öğrenme ise tavır, tutum ve davranışın kalıcı değişimi ile sağlanabilir. Bunu sağlamanın en etkili yolu ise, kişilerin düşünme şekillerini

değiştirmelerinin daha faydalı olacağı konusunda, kendilerini ikna etmelerine yardımcı olmaktır. İnsanlar sadece eğitimlerde değil günlük hayatlarında da öğrendiklerinden, onlara takım çalışmasının gerçek anlamda ödüllendirildiği bir yapı sağlanmazsa, eğitimler beklenen faydayı sağlayamayacaklardır. Günlük çalışma hayatının koşulları, çalışanların zihinsel modellerini bireysel ajandalara öncelik verecek şekilde yönlendirmelerini cesaretlendirecektir.

### **2.5.5. Takım Bazlı Performans Yönetim Sistemi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar**

Takım bazlı performans yönetim sistemi uygulamalarında bir takım sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu sorunları ve diğer performans yönetim sistemi uygulamalarındaki hataları anlayabilmek için öncelikli olarak geleneksel performans değerleme yönetim sistemlerinde rastlanan hataların bilinmesi gerekir.

#### **2.5.5.1. Geleneksel Performans Değerleme Yönetim Sistemlerinde Rastlanan Hatalar**

Performans değerlemesi yapmak için çok çeşitli yöntemler mevcuttur: üstlerin değerlemesi, mekanik parça sayımları, müşteri değerlemeleri, iş arkadaşlarının değerlemeleri vb. En yaygın olarak kullanılanı ve literatürde en fazla eleştiriye alanı ise üstlerin değerleme yapmasıdır. McGregor'un ilk olarak 1957 yılında bireysel performans değerlemeleri hakkında yaptığı eleştirilerden sonra araştırmacılar bireysel performans değerlemelerinin sınırlarını ve nasıl doğru kullanılabileceğini araştırmaktadırlar. Bu eleştirilerinden sonra Drenth 1984, Holzbach 1978, Landy ve Farr 1980, Schmitt 1976 yılında yaptıkları araştırmalar ile bireysel performans değerlemelerin objektif performans ölçüleriyle karşılaştırıldıkları zaman oldukça uygunsuz olduklarını saptamışlardır. En çok rastlanan hataları şu şekilde sıralayabiliriz: Mc Intyre, ve Hassett 1984 yılında performans değerlemenin algılanan amacı ile ilgili değerşik seviyelerde hatalar tespit etmişlerdir. Aynı seviyede performans gösteren ast için ciddi sonuçlar verecek (disiplin cezası gibi) değerlemeler yapılmasına, ast için ciddi sonuçlar içermeyen değerlemelere oranla daha fazla rastlanmıştır. Örgütsel konularda araştırma yapan Nieva ve Gueteck ise 1980 yılında ayrıca değerlenenlerin cinsiyet ayrımına göre

sistematik olarak hatalı değerlendirildiğini de saptamışlardır. Değerleyenin organizasyondaki pozisyonunun değerlemeyi etkilemesi de Berry, Nelson ve McNally tarafından 1966 yılında yapılan bir araştırmada gözlemlenmiştir. Herkesin aynı ve yüksek değerlemeyi alması ve Hale etkisi de Drenth tarafından 1984 yılında yapılan araştırmalarda rastlanılan hatalar arasındadır (White ve Nebeker,1996). Hatta bu konuda çok uç örnekler bile vardır. “A.B.D. Hava Kuvvetleri'nin Dayton, Ohio'daki araştırma laboratuvarında personel sayısını azaltmak gerektiğinde, 3.200 bilim adamı ve mühendisin performans değerlendirme kayıtları incelemeye alındı. Sonuç çok şaşırtıcıydı çünkü bütün değerlemeler pozitif, tek bir "yeterli değil" değerlemesi bile yoktu” (Grote,2000:21).

Bireysel performans değerlemelerinde, rastlanan sistematik hatalara verilebilecek örnekleri arttırmak mümkündür. Ancak bu çalışmanın içeriği, takım performansı ile ilgili olduğu için, bu hatalara, performansın takım seviyesinde takip edildiği durumlarda rastlama olasılığının, bireysel seviyede takip edildiği durumlarda rastlama olasılığına oranla daha düşük olması sebebiyle değinilmiştir. Çünkü takımların performansını değerlemek yerine objektif olarak iş süreçleri ile ilişkili bir biçimde ölçmek mümkündür. Bireysel performans ise çoğunlukla sadece değerlendirme yapılmasını olanaklı kılmaktadır.

Tabi bireysel performans değerlemelerindeki bu hataları önlemek için değişik değerlendirme skalaları da tasarlanmıştır. Örneğin zorunlu-seçim (forced ranking) değerlemeleri, değerlendiriciyi her ikisi de eşit derecede negatif veya eşit derece de pozitif değişik iki performans kriteri arasında seçim yapmak zorunda bırakırlar. Değerleyiciyi seçim yapmaya zorladığından dolayı, bu şekildeki bir değerlemenin Hale ve merkezde birikme (Gos eğrisi grafiğinde görülebilir) etkisini ortadan kaldırdığı savunulur. Ancak bu değerlendirme, çalışan için sadece tek bir toplam değerlendirme sonucunu ortaya koyar ve geri besleme de ancak genel bir şekilde verilebilir. Bunun sonucunda da sadece sınırlı bir geri besleme sağlanabilir. Ancak performans değerlemenin iki önemli amacının geri besleme sağlamak ve çalışanların gelişimi olduğu düşünülürse bunun yeterli olmadığı görülebilir. Neyin değerlemesinin yapıldığı, değerlendirme skalaları ile ilgili bir diğer problemdir (White ve Nebeker, 1996). Bu hataların en aza indirilmesi için metotlar ve denetimler tabi ki mevcuttur. Değerleme yapan kişinin değerlendirilenlerin çoğunu ortalama

notlarla değerleme eğilimi, Gos eğrisi grafiği üzerinde ve çalışanın bir özelliğinin etkisinde kalıp diğer özelliklerini de benzer şekilde değerleme eğilimi de Hale etkisinin görülebileceği, değerleme faktörleri ve değerleme derecelerinin bulunduğu bir matris üzerinde görülebilir (Sabuncuoğlu,1997). Bu alışma genel olarak takım performansı ile ilgili olduğu için bireysel performansın değerlemesinde kullanılan skalalara ve hatalara, sadece konuyla olan ilgileri dolayısıyla sınırlı olarak değinilmiştir. Yalnız burada dikkat çekmek istenilen nokta şudur ki bir değerlemede ne kadar objektiflik sağlanırsa sağlansın, hiçbir zaman doğru yapılmış bir ölüm kadar objektif olmayacağıdır.

1957 yıllarında Mc Gregor'un bireysel performans değerlemeleri ile ilgili ilk gvensizliklerinin bir sebebi de birçok değerlemenin, çalışanların davranışlarını değil de özelliklerini değerlemesiydi ve bunun uygun olup olmadığı konusunda da hiç bir çalışma yapılmıyordu. Araştırmacılar bu özelliklerin değerleme yapılan pozisyon için uygun olup olmadığını sorgulamaya başladılar. Böylelikle içerik tutarlılığı sorgulanmaya başlandı. Özellik değerleme skalalarının yerine, geliştirilmiş içerik tutarlılığı olan skalalar önerilmeye başlandı. Genel olarak bu skalalar işin en önemli özelliklerini ortaya koyan iş analizlerine dayanıyorlardı. Daha sonra performans değerlemeleri bu iş özelliklerine göre yapılmaya başlandı. Ancak, Feldman'ın 1981, Ivancevich'ın 1980, King., Hunter ve Schmidt'in 1980 yıllarında yaptıkları araştırmalar, bireysel performans ölçmede hiçbir skalanın içerik skalalarından çok daha iyi bir sonuç elde edemediğini ortaya koydu. zet olarak gözlemlenen problemlerin bireysel performans değerleme için yeni bir skala üreterek çözülemeyeceği sonucu çıkarılabilir. Brumbeck, organizasyonların değişik skalalar tasarlayıp denemekten vazgeçmeleri gerektiği sonucuna varıyor. Çünkü hiçbiri bireysel performans değerlemenin llmesi için yüzde yüz uygun değildir (White ve Nebeker, 1996). Hatta herkesin aynı değerlenmemesi için kullanılan an eğrileri şirket içi rekabeti zararlı boyutlara taşıyabilmekte işbirliğini yok edip şirketlere faydasından çok zarar vermektedirler.

Horn Coralina (2001), "The Dangers of Forced Ranking",  
www.personeltoday.com , 30.09.2006.

Skalaların geliştirilmesine rağmen oluşan bu hataların sebebi olarak, ilk bakışta değerlendirme yapan kişilerin objektif olmamaları düşünülebilir. Bu yanlış değildir; ancak belki de performans değerlendirme hatalarını öncelikli olarak buna bağlamak, konuyu fazlasıyla basite indirmek olacaktır. Bunun sonucunda da önemli başka sebepler gözden kaçacaktır. Geleneksel performans değerlendirmelerinde rastlanan hataların, takım performansı ile ilgili önemli boyutlarından bir tanesi, performansın sadece bireyden kaynaklanmamasıdır. Çevre koşullarının ve takım arkadaşlarının kişinin performansı üzerinde etkisi olmadığı söylenemez. Bu durum da performans değerlendirmelerindeki hataların, performans takım bazında ölçüldüğü zaman azalacağı hakkında önemli bir göstergedir. Bireysel performans değerlendirmelerinde ayrıca aşağıda yer alan hatalara da rastlanır.

Bazı araştırmalar, gerçek performansta hiçbir fark olmadığı halde geçmiş dönemdeki performansın, performans beklentisi üzerinde etkisi olduğunu ve değerlemeyi etkilediğini de göstermektedir. Negatif beklentilerin, başarılı olan adayların başarılarının sebebini kişide değil de dış şartlarda görme eğilimi Tucker ve Rowe tarafından 1979 yılında saptanmıştır. Bireylerin başarılarını kendi performanslarına ve başarısızlıklarını da dış etkenlere bağlamaya' eğilimli olduklarını gösteren birçok araştırma da mevcuttur (Arkin, Gleason ve Johnson 1976, Miller 1976, Scheumerhorn 1986, Schroeder 1984, Synder, Stephan ve Rosenfield 1976). Başka araştırmacılar da, düşük performansın değerleyenler tarafından değerlendirilenlerden kaynaklandığını düşünürken, aynı durumda değerlendirilenlerin düşük performansın sebebi olarak dış etkenleri gördüklerini tespit etmişlerdir (Jones ve Davis 1965, Jones ve Nisbett 1972). White'in 1991 yılında yaptığı araştırma ise aslında olayın ne kadar karmaşık olduğunu ortaya koymaktadır. Birçok önyargı bir arada olduğunda ortaya çıkan sonucun hangi önyargıların etkisinde olduğunu incelemek imkansızlaşıyor. Şu açıktır ki, bilişsel süreçler hakkında şu anda bilinenler, bireysel performansın ölçülmesini geliştirmek için çok fazla faydalı olamıyor. Ayrıca performans değerlemesinin yapılacağı süre bir yıl gibi bir zamana üzüyorsa değerlendirilenlerin herkese aynı pozitif notu vermesi olasılığı artıyor. Bu kadar uzun bir sürede astın karşılaştığı değişik birçok durumun hepsinin üst tarafından değerlemeye alınmasını beklemek aslında mantıksız olacaktır. Bu

da bütün değerlemelerde herkesin performansının yüksek ve aynı değeri olması, hatasının olma ihtimalini arttıracaktır. Bu da Drenth'ın 1984, Miner'ın ise 1972 yılında ortaya koyduğu üzere birçok bireysel performans değerlendirme sisteminin hatalar vermesine sebep olmaktadır. Son olarak yazarlar performans değerlendirme yapanların çoğunun bu işi ciddiye almadıkları ve angarya olarak gördüklerini ortaya koymuşlardır. Scheiner, Geis, ve Wert 1987 yılında yaptıkları araştırmalar ile sadece çok az sayıda yönetim görevine performans değerlemeler kadar negatif yaklaşıldığını ve üstün körü yapıldığını ortaya koymaktadırlar. Brumbeck ise 1988 yılında üstlerin şişirilmiş değerlemeler yapmakla hiçbir şey kaybetmediklerine ve doğru bir değerlendirme yapmak için istekli olmadıklarına dikkat çekmiştir.

W.Edwards Deming ise performans değerlendirme hataları ile ilgili yukarıda belirtilen genel problemlerin yanı sıra bireysel performansın değerlendirilmesiyle ilgili olarak üç probleme daha dikkat çekmektedir (White ve Nebeker,1996:197-198):

- Bireyler, parçaları oldukları iş süreçlerinden veya sistemlerinden bağımsız olarak değerlendirilemezler,
- Performans değerlemeleri, çalışma grubunun ve bütün organizasyonun amaç ve hedefleriyle çelişen bireysel amaç ve hedeflerin ortaya çıkmasına neden olabilirler,
- Bireysel performans değerlemelerinden dolayı ortaya çıkan negatif bireysel bedeller vardır.

Bu üç madde üzerinde aşağıda daha detaylı olarak durulacaktır. Ancak önce Deming'in neden geleneksel performans değerlendirme sistemlerine karşı olduğunu anlamakta fayda vardır. Çünkü Toplam Kalite konusundaki önemli bir otorite olan Deming'in bu konuda söyledikleri aslında neden bireysel performans değerlemelerinin yetersiz olduğunu ortaya koyarken, aynı zamanda niçin Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerine ihtiyaç duyulduğunu da açıklamaktadır. En genel ifadeyle, sistem yaklaşımı perspektifinden bakıldığında bireysel performans değerlemelerin alt sistem optimizasyonuna sebep olma ihtimallerinin yüksek olduğu açıktır.



Şirket içi rekabetin her durumda şirketlere ilerleme sağlamadığı literatürde de kabul edilen bir bakış açısıdır. Hatta Jefferey Pfeffer ve Robert I. Sutton şirketlerde rekabetin olumlu etkisinin çok abartıldığını ancak olumsuz etkilerine hiç dikkat edilmediği söylemektedir (Pfeffer,2000). Aşağıda Deming'in geleneksel performans değerlemelere getirdiği üç temel eleştiri yer almaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi bu eleştirilerin anlaşılması, takım performansının ölçümünün neden kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemleri doğru tasarlandıkları zaman yukarıda belirtilen negatif durumlara sebep olmamaktadırlar.

Konunun daha açıkça anlaşılması için Deming'in söylediklerini daha detaylı olarak incelemekte fayda vardır:

1) Birey sürecin bir parçasıdır. Süreçler insanlar, makineler, hammaddeler ve metotlardan oluşurlar. Çalışanın işi birçok sistem ve sürece bağlıyken bireysel performans değerlemeleri, sadece bireye odaklanmaktadırlar. Ayrıca Brumbeck işlerin gitgide daha fazla takım çalışmasına ihtiyaç duyduğunu ve bazı durumlarda bireysel iş parçacıklarına bölmenin imkansızlaştığını belirtmektedir (White ve Nebeker, 1996). Performans değerlemelerini bireylere odaklamak ise aslında bunu açıkça belirtmemekle birlikte, bireylerin izole edilmiş üniteler olduğunu, performanslarının iş süreçlerinden ve üyesi oldukları takımlardan bağımsız olarak ölçülebileceğini varsaymak olacaktır (Knouse ,1995). Aslında çalışanların süreçlerdeki değişim üzerindeki etkisi %15 civarındadır. Problemlerin geri kalanları ise süreçlerle ilgili sistematik hatalardır. Bu oranlara Siegel'in 1982, Tribus'un 1983, Deming'in 1986, Hoffer'in 1988, Juran, Gryna ve Bingham'ın 1951 yılındaki çalışmalarında değinilmektedir (White ve Nebeker, 1996). Sonuç olarak performans sistemlerinde bireylere odaklanmak, çalışanları üzerinde neredeyse hiçbir kontrolleri olmayan sistem problemlerinden sorumlu tutmak olacaktır. Bu durum da performans değerlemelerin asıl amacı olan çalışanları geliştirme amacına ulaşmak için fayda sağlamak bir yana dursun, çaresizlik duygusuna ve zararlı boyutlara ulaşan strese sebep olacaktır.

Ancak bireylerin aksine, gerekli güç vererek yetkilendirme yapıldığında, takımlar süreçleri geliştirme ve sistem problemlerini çözme şansına sahip olabileceklerdir (Knouse ,1995).

Bundan dolayı, takımların performans göstergeleri üzerinde bireylere oranla çok daha fazla etki yaratma şansına sahip oldukları söylenebilir. Sadece bu sebep bile neden performans sistemlerinin sadece bireyleri değil, takımları da odak noktası olarak alması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

2) Performans değerlemeleri, çalışma grubunun ve bütün organizasyonun amaç ve hedefleriyle çelişen bireysel amaç ve hedeflerin ortaya çıkmasına neden olabilirler. Bütün iyi tasarlanmış performans yönetimi sistemlerinde, uzun dönemli stratejik planlama gerekli bir bileşendir. Çünkü organizasyonun temel kontrol sistemlerini koordine ederek uzun vadeli amaçlarına ulaşmasını sağlar. Bundan dolayı da örgütsel hedefler daha spesifik hedefleri belirlemede başlangıç noktasını teşkil ederler. Bu hedefler daha sonra departman ve çalışma grupları hedeflerinin oluşturulmaları için dayanak noktası olurlar. Yaklaşım yukarıdan aşağıdır, aşağıdan yukarı değil.

Geçmişte bireysel performans değerlemeleri, bu iş için son derece uygunsuz oldukları halde performans yönetimi sistemiymiş gibi kullanıldılar. Bireysel performans değerlemelerinde, birey odaklı olarak belirlenen performans standartları aşağıdan yukarı bir akışa sahip olduklarından her zaman bütüncül organizasyon hedeflerini desteklemezler. Metz'in çalışmaları da bu görüşü desteklemektedir. Bundan dolayı da geleneksel bir bireysel performans değerlendirme, organizasyonun hedeflerine ulaşması için iş süreçlerini gerektiği gibi koordine edemez (White ve Nebeker, 1996). Bütün bu sebepler performans sistemlerinin neden takım bazında olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bireysel performans değerlemeler işbirliğini değil rekabeti özendirirler. Kohn birçok araştırmanın işbirliğinin motivasyon, yaratıcılık ve örgütsel hedeflere ulaşma yönünde pozitif etkisini ortaya koyduğunu vurgulamıştır.

Ancak rekabet işbirliğinin bütün bu olumlu katkılarını baltalamaktadır. Bunun sebebi rekabetçi durumların bir tarafın kazanması için bir tarafın kaybetmesini gerekli kılmasıdır (Waddock ve Post,1995). Bireysel performans değerlemelerdeki bireysel başarı ve başarısızlığı hedef alan standartlar, özellikle de çan eğrisi skalaları örgüt üyeleri arasında işbirliğinden ziyade rekabeti özendirilmektedirler.

1989 Ohio Kalite ve Verimlilik Forumu'nda da altı çizildiği üzere, alt sistem optimizasyonları ve takım çalışmasının önünü kesme, bireysel performans değerlemelerinin körüklediği iki negatif çıktı olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Alt sistemlerinin başarısını temel alan değerlendirme ve ödül sistemleri, organizasyonun başka bir yerinde önemli zararlara sebep olabilmektedirler.

Bireysel performans değerlemeleri, yöneticileri kısa vadeli hedeflere ulaşmak yönünde cesaretlendirdiklerinden uzun vadeli süreç iyileştirme çabalarına odaklanmalarını da engellemektedirler. Halbuki bazı kritik performans göstergelerinin hem değişik departmanların yöneticileri hem de ast üst arasında bir mutabakat sonucu ortaya konması, organizasyonun bütüncül hedeflerine ulaşması açısından kritiktir. Derven, Locke ve Latham da bu konuyu vurgulamaktadırlar. Bu durum da yine performans sisteminin takım bazlı olmasının ne kadar kritik olduğuna işaret etmektedir (White ve Nebeker, 1996).

3) Bireysel performans değerlemelerden dolayı ortaya çıkan negatif bireysel bedeller vardır. Deming 1987 yılında genelde yıllık olarak yapılan bireysel performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin, Batı dünyasının kalite ve verimlilik yönünde ilerleyebilmelerinin önündeki en güçlü engel olduğunu söylemiştir. Deming bireysel ödüllendirme sistemlerinin yok edici bir etkisi olduğunu söylerken, Ford Motor Company ise bu sistemin "insanları kontrol etmek için güçlü bir yönetim silahı" olduğunu savunmaktadır.

Bireysel performans değerlemeleri, bütüncül örgütsel hedeflerden kopuk olabileceklerinden, çalışanları ulaşılması daha kolay hedefler koymak konusunda yönlendirdiği ve böylelikle risk almayı özendirmediği de savunulmaktadır Deming bireysel performans değerlendirme sistemlerinin, çalışanları kendi çıkarları doğrultusunda hareket edip, sistemin iyiliği için çaba sarf etmemeye yönlendirdiğinin altını çizmektedir. White bütün bunlara da dayanarak, bireysel performans değerlendirme sistemlerinin öğrenilmiş çaresizlik, çalışanların moral düşüklüğü ve devamsızlık gibi zararlı etkileri de olabileceğini vurgulamıştır. Deming ve Joiner de yine bu bulgulara dayanarak, performans değerlendirme yapılmaması gerektiğini savunmuşlardır (White ve Nebeker, 1996). Bütün bu bilgiler ışığında şu bir gerçektir ki performans değerlendirme sistemleri faydalı birçok amaç için

tasarlanmakta, ancak uygulamada çoğunlukla birçok sakıncayı da beraberinde getirmektedirler. Burada verilen bilgilerden kişi, bireysel performans değerlemelerinin hemen kullanımdan kaldırılması gerektiği sonucunu çıkarabilir. Ancak aslında bu bir çözüm de değildir. Günümüzün rekabet koşullarında performansı arttırmak, hayatta kalabilmek için gerekli bir şarttır. Burada üzerinde durulması gereken, belirtilen hataları ortadan kaldıracak veya azaltacak, toplam kalite felsefesiyle paralel olabilecek bir performans değerlendirme sisteminin nasıl olabileceğindedir.

Performans değerlendirme sistemlerinden vazgeçmek birçok organizasyon için geçerli bir çözüm değildir. Özellikle de prim sistemleriyle çalışmaya alışık olan Batılı işletmelerin çalışanları için. Tüm bu anlatılanların performans sistemlerinin odak noktasının bireyler değil takımlar olması gerektiğini desteklediğini rahatlıkla söylenebilir. Çünkü takım performansına yönelik olan ödüllendirme iyi tasarlandığı zaman, tüm bu olumsuzlukları ortadan kaldıracaktır. Ayrıca iş yapış şekilleri giderek takımlar etrafında organize edildiğine, bunun da bireysel işlerin belirlenmesini zorlaştırdığına bakıldığında Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerine neden ihtiyaç duyulduğu daha net anlaşılabilir.

Performans değerlendirme sistemleri, takımlara odaklandıkça da Deming'in temelde karşı çıktığı olumsuz etkilerinden arınmış olabileceklerdir. Yani bir başka deyişle Deming performans değerlendirme sistemlerine karşı olduğu noktalarda haklıdır. Ancak bu olumsuzluklar performans sistemleri birey odağından takım odağına çekildikçe ortadan kalkmaktadırlar.

#### **2.5.5.2. Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerinin Uygulamada Yaygınlaşmalarının Önündeki Engeller**

Gerçekten son zamanlarda takım çalışmasına olan ihtiyaç geçmişe göre çok daha fazladır. Fortune 1000 içinde yer alan şirketler üzerinde yapılan bir araştırma, bu şirketlerin %87'ye yakınının problem çözme takımlarından, %100'ünün çapraz fonksiyonlu proje takımlarından faydalandığı ve %47'sinin de organizasyon yapılarını takımları temel alarak yapılandırdıklarını göstermektedir (Pakdil, 2001)

Ancak hali hazırda kullanılan birçok performans değerlendirme sistemi, takım çalışmasını desteklememektedir. Bunun sebeplerini kısaca şu şekilde sayabiliriz. Performans sistemleri hep birey performansını optimize etmek üzere tasarlanmışlardır. Çünkü kendi kendini yöneten takımlar, çapraz fonksiyonlu takımlar gibi kavramlardan yoğun olarak yararlanılmaya başlaması çok eskilere dayanmamaktadır. Günümüzde bu kavramlar uygulamaya geçmiş olmakla birlikte, eski bireysel çalışma sistemine göre tasarlanmış performans değerlendirme sistemlerinin olduğu ortamlarda uygulanmaya çalışılmışlardır.

Günümüzün çapraz fonksiyonlu takımlarında çalışanlar, bilgi işçileri olarak tanımlanabilecek, sofistike işleri yapan kişilerdir. Örneğin: AR-GE mühendisleri, pazarlama uzmanları, işe alım uzmanları vb. Bu uzmanların birlikte çalıştıkları takımların her birinin kendilerine has performans göstergeleri vardır ve bunları tespit etmek için sistematik bir çalışma yapmak gerekmektedir (Zigon,1998). Bütün bu gelişmeler, günümüzde iş yapma şekilleri ile varolan performans değerlendirme sistemleri arasında bir uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Takım performansını ölçüp ödüllendirmenin öneminin giderek artmasına rağmen, uygulamalar tam olarak bu yönde ilerlememektedirler. İşletmelerin takım performansını ölçerek, takım üyelerinin takıma katkı düzeylerine göre ödüllendirilmesine ağırlık vermek yerine, bireysel performansı değerlemeyi yeğlemelerinin üç ana nedeni olduğu söylenebilir:

1. Takım performansının nasıl ölçüleceğinin bilinmemesi,
2. İşletmenin, hali hazırda bireysel performansı temel alan bir performans değerlendirme sistemine sahip olması ve bu sistemi oluşturan ya da kontrol eden kişilerin, sistemde yapılacak önemli bir değişikliğin kendi başarısızlıkları olarak algılanabileceği düşüncesiyle, takım performansının ölçümüne yönelik çalışmalara olumsuz tavır takınmaları,
3. Bazı düşük performanslı takım üyelerinin, takım içerisinde yüksek performans gösteren kişilerin başarılarının arasında kendi düşük performanslarını saklamaları olarak tanımlanabilen "Sosyal Kaytarma" sorunu. Diğer bir deyişle takım üyelerinin bireysel performansları ölçülemediği için, performansı düşük takım üyelerinin,

başarılı üyelerin performanslarının arkasına sığınarak kendilerini başarılı gösterme olasılığının yüksekliği.

Yukarıda belirtilen üç nedenden gerçek anlamda sorun niteliği taşıyanı, "takım performansının ölçümünün sosyal kaytancılara haksız bir kazanım sağlaması olasılığıdır". Ancak bu sorun da aşılamayacak bir sorun olmayıp, takım performansı ile takım üyelerinin takıma katkı düzeylerinin birlikte ölçüldüğü karma sistemlerle çözülebilmektedir (Kılınç ve Akkavuk, 2001). Bu sorunlara çözüm olarak bir metodoloji geliştiren Zigon da takımların neyi ölçeceklerini bilemediklerini, bilseler bile nasıl ölçecekleri hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadıklarını vurgulamış ve takım ile birey performansı arasında bir denge kurulmadan takımların performanslarının sağlıklı bir şekilde ölçülemeyeceğinin altını çizmiştir (Baker ve Salas, 1997). O zaman takım performansını ölçmek için sağlam bir metodolojiye hakim olmak ve aynı zamanda bu metodolojinin takım performansı ile bireysel performans arasında bir dengeye sahip olmasına özen göstermek gerekmektedir. Bu şartlar sağlandığı vakit takımların performansları sağlıklı bir şekilde ölçülebilir.

#### **2.5.6. Takım Bazlı Performans Yönetim Sisteminin Başarılı Olması İçin Yapılması Gerekenler**

Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerinin neden gerekli olduğunu inceledikten sonra şimdi de uygulamada karşılaşılabilecek zorluklar ve özel durumlar ile bu durumlar karşısında neler yapılabileceğine ve zorlukların üstesinden nasıl gelineceğine değinmekte fayda vardır. Çünkü uygulamada karşılaşılabilecek muhtemel bu durumlarda ne yapılacağı bilinmez ise başarı şansı oldukça düşecektir. Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerini kurma sürecini ve nasıl bir modelin sağlıklı olacağını incelemeyen önce bu konuya değinmekte fayda vardır.

**Sık Rastlanan Problemler ve Özel Durumlar:** Yukarıda bahsedilen zorluklardan ilki takımın sadece elde ettiği performans skoruna odaklanması durumudur. Eğer takım sadece elde ettiği performans skoruna odaklanıyorsa, uygulama amacından sapmış demektir. Çünkü takım performansının ölçülmesinin ana nedeni yargıçlık yapmak değil, geri besleme sağlamak ve problem çözme süreçlerine katkıda bulunmaktır. Başka bir deyişle öğrenmeye ve sürekli gelişime katkıda bulunmaktır. Eğer takımın tek odak noktası başarmak ise,

yüksek skor elde ettiklerinde yeni bir şeyler öğrenmeye niyetli olmayacaklardır ve yine düşük skor elde ettiklerinde ise negatif bir tavır içine girebileceklerdir. Bunun için sistem uygulamaya geçerken takımlara öğrenmenin önemi iyi kavratılmak ve odak noktalarına başarının yanı sıra öğrenme isteği de eklenmelidir. Aksi halde başarısız olduklarında, genel bir davranış olan kendi etkileri dışındaki faktörleri veya birimleri suçlamayı seçeceklerdir. Bu tip eğilimler, insanlar özellikle bir grup içerisindeyken artmaktadır. Bunun için performansı ölçülecek takımlara mutlak suretle bu konularda eğitim verilmelidir. Takım üyeleri kendi değerlerini savunma psikolojisinde olmamalı bunun yerine gözlemci ve problem çözücü rollerini öğrenmelidirler.

Karşılaşılabilecek diğer bir problem de şöyledir: İyi bir ölçüm sistemi, takıma kendini, kendi performansı hakkında kandırmak için çok fazla fırsat tanımaz. Düşük performanslı takımlar daha da görülebilir hale gelirler ve bu da zaten işlevinde hata olan grup dinamiklerini daha da kötü bir duruma sürükleyecektir. Aynı zamanda araştırmalar takımın kendisine güveninin, performansı üzerinde pozitif etkisi olduğuna işaret etmektedir. Bütün bunlardan, yönetimin bu gibi durumlarda liderlik rolünün ne kadar önemli olduğu görülebilir. Takımın kendine güvenini arttıracak ve düşük performansın negatif etkisinden kurtaracak vizyonu, takımın potansiyel performansını vizyonlayabilen ve insan ilişkileri kuvvetli olan bir liderdir. Bir başka problemlilik durum, bir yöneticinin bir tane yüksek performanslı, bir tane de düşük performanslı takıma liderlik yaptığı durumdur. Bu durum da yönetici başarılı olan takıma eğilip, diğerini tamamen unutabilir. Ancak bu konuyla ilgili sistem dinamiklerini unutmamalıdır. Eğer problemlerini çözmeye yardımcı olabiliyorsa, düşük performanslı takıma da performanslarını arttırma yolunda koçluk yapmalıdır (Baker ve Salas, 1997). Peter Senge sistem dinamiklerinden bahsederken bu durumu başarılı olanın başarısı olarak tanımlamaktadır. Başlangıçta yeterli performansı gösteremeyenin daha sonra potansiyelini ortaya koyabilmesi için yöneticinin bütün vaktini ilk başlangıçta başarılı gözükene ayırmaması, diğerinin potansiyelini değerlendirmek için faaliyetler planlaması gerektiğini vurgulamaktadır (Senge,1994).

Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerini kurarken izlenebilecek süreç adımları açıklanırken detaylı olarak bahsedileceği gibi, takım ve yönetim, takımın ölçüm sistemini

onayladıktan sonra, sistemin gerçek verilerle bir süre test edilmesi gerekecektir. Testten sonra ilk belirlenen ölçütler üzerinde bazı değişiklikler gerekebilir. Takımlar yeni ölçütler geliştirdiklerinde, bu ölçütler fikir aşamasındayken iyi görünebilirler. Ancak takım gerçek verilerle bunları test etmeden önce verinin güvenilirliği ve toplanmasının pratik olup olmadığı belli olmayabilir. Test süresi ortalama üç ya da dört ay kadar sürer. Ölçütler uyumlaştırıldıktan sonra takım bu ölçütleri baz alarak iyileştirme çabalarını gerçekleştirebilir. Bu süre içerisinde bazen ölçütlerin hesaplama yöntemleri değiştirilebilir bazen de belirli ölçütler tamamen sistemden kaldırılıp, eklenebilir. Bu aşamada uygulaması neredeyse imkansız olan bir ilk tasarım varsa ve takım bu tasarımı körü körüne benimsemişse bu problemlidir. Çünkü deneme sırasında fark edilen gerekli düzeltme gerekleri yerine getirilmelidir.

Takım performansının ölçülmesinin daha bilimsel temellere dayanması için dikkate alınması gereken bir başka nokta da zamana bağlı olarak belirli değişkenlerin takım performansı üzerinde etkili olabileceğinin de atlanmamasıdır. Tabii ki takımların olgunlaşması da zaman içinde değişkenlere etki edecektir.

Geçmiş performans gelecekteki performans için en iyi gösterge olmayabilir. Takımın performansı ölçülürken zaman içerisinde değişik noktalardan da veri toplanmalıdır. Değişik kontrol dışı değişkenlerin etkilerinin takımın performansının üzerindeki etkisinin ne olduğu gözlemlenmelidir. Mc Grath değişik takımların aynı çıktılarını aynı etkinlikte, değişik yollarla izleyerek de elde edebildiğini vurgulamaktadır. Takım üyelerinin birlikte çalışmış olmaları, bir takım tecrübesidir. Bireyden daha çok takıma aittir. Bunun için zaman içerisinde de tekrar tekrar ölçüm yapmak anlamlıdır. Çünkü takım tecrübesi arttıkça, diğer değişkenler sabit olduğunda belirli bir noktaya kadar takım performansı da artmaktadır. McIntyre ve Salas 1995, Morgan 1986 ve 1994 yılındaki çalışmalarında bu olguyu tespit etmişlerdir (Bakar ve Salas,1997).

Ayrıca diğer değişkenlerin her zaman, zaman içerisinde sabit olacağını düşünmek de konuyu aşırı basite almak olacaktır. Her ne kadar objektif performans göstergelerinin üzerinde takımların bireylere oranla daha fazla etki yaratma şansı olsa da bu çalışmanın da



başlarında belirtildiği üzere işletmelerin performans göstergelerine etki yaratan çalışanlardan başka faktörler de vardır.

Bunların dışında takımlar kendi performanslarını ölçecekleri ölçütler geliştirirken aşağıdaki problemlere de sık rastlanır (Jones ve Schilling,2000):

**Geliştirilmesi kolay ölçüt ve hedeflerin seçilmesi:** Ancak seçilen bu ölçütler takımın ve işletmenin stratejisine katkıda bulunmayabilir. Örneğin maliyetlerin azaltılması gereken bir işletmede takım bunu nasıl yapacağını bilmiyorsa, tamamlanan raporları veya verilen eğitimleri ölçerek çalışmak isteyebilir. Bunlar kolay ölçülebilen ölçütler olmakla beraber maliyetlerin azaltılmasına faydalı olmayabilirler. Böyle durumlara emir-komuta şeklinde bir yönetimden sonra değişmeye çalışan şirketlerde rastlanır. Çalışanlar gerçek anlamda kendilerini iş ortağı gibi görmedikleri zaman bu kaçınılmazdır. Benzer işleri yapan başka organizasyonlardaki takımlarca Benchmarking yapmak bu aşamada takımın daha sağlıklı ölçütler geliştirmesine yardımcı olabilir.

**Takımın tamamen kontrolünde olmayan ölçütleri tanımlayıp sisteme dahil etmek istememeleri:** Bu belki de takım performansının ölçülmesi ile ilgili en önemli konulardan biridir. Örneğin bir takım ürünün müşteriye ulaşma süresini ölçmek istemeyebilir, çünkü kamyonları takım üyeleri kullanmıyorlardı. Ancak burada belki takım yönetimle birlikte çalışıp taşıma işini yüklenen şirket üzerinde raporlama sistemleri sayesinde kontrolünü arttırıp sürece etki edebilir. Buradaki anahtar kriter kontrol değil etkidir. Eğer değişken takımın performansı üzerinde etkiliyse ve takımın bu değişkene etki etme şansı varsa bu ölçütün sisteme dahil edilmesi gerekir. Müşteri odaklı bir bakış açısı çözüme faydalı olacaktır. Birçok kayda değer performans iyileştirme takımın ilk başta kontrolü altında olmadığını düşündüğü değişkenlerle sağlanmıştır.

**Takımların sadece iç işleyişlerine odaklanmaları ve diğer takımlarda işbirliğini arttırıcı ölçütlere yer vermemeleri:** Bu problem takımın kendi kimliğini geliştirme isteğinden kaynaklanır. Takımın kendi kimliğini kabul ettirme isteği genelde yararlıyken burada zararlı bir hal alabilir. Organizasyonlarda birçok performans arttırıcı faaliyetin gerçekleşmesi takımlar arasında işbirliği sağlanmasına bağlıdır. Bunun için

takımların en az bir kaç tane takımlar arası işbirliğini arttırıcı performans ölçütüne ihtiyaçları vardır. Müşteri tatmini, fabrika genelinde verimlilik gibi değişkenler takımlar arası işbirliğini arttırıcı ölçütlere örnek olarak gösterilebilirler. Ancak bir rehberlik olmadan takımların tek başlarına "resmin tamamı"nı görmeleri mümkün olmayabilir.

Yönetimin bu üç probleme ve organizasyonun özelliğinden kaynaklanabilecek özel problemlere karşı duyarlı ve dikkatli olması gerekir. Yönetimden başka hiç kimse bu problemlerin çözülebilmesinde yeterli olmayacaktır. Bir önemli nokta da problemlerin tasarım aşamasında giderilmesinin, sistemin uygulamaya geçtikten sonra değiştirilmeye çalışılmasından çok daha kolay olacaktır.

Bu arada yönetimin bu müdahaleleri yaparken dikkat etmesi gereken bir nokta da bütün ölçütleri kendilerinin saptamış olmamalarıdır. Bu yaklaşım beraberinde farklı bir problemi getirecektir. Bu sefer de takım sistemi sahiplenmeyecektir. Takım sistemi sahiplenmeyince de beklenen yüksek takım performansına ulaşılmayacaktır. Böyle durumlarda sürekli yönetim takımlara performansları hakkında veriler sunacaktır. Ancak takımlar performansları hakkında kendileri veri toplamaya istekli olmayacaklar, performans toplantıları takım için sıkıcı bir hal alacak ve sonuçta hem yönetim hem de takım konuya olan ilgisini kaybedecektir. Bu kötü bir sonuçtur çünkü hem toplantı yapılarak zaman israf edilmiş olacak hem de iyileştirme fırsatları görülmeyecektir. Bu duruma düşmemek için baştan dikkatli olunması gerekir. Zaten bütün kriterleri yönetim belirleyecekse o zaman takıma bir otonomi kazandırılması da mümkün ve anlamlı olmayacaktır.

Yönetim bunu önlemek için takıma hazır olduğu zaman kendi performans sistemini kurma yetkisini tanımalıdır. Dikkat edilmesi gereken nokta takımın sistemi kabul etmesi için bütün ölçütleri kendilerinin belirlemesinin gerekmediğidir. Bir kısmının (bazı performans ölçütleri, primin takım üyeleri arasında nasıl paylaşılacağı, problemleri hangi tekniklerle çözecekleri vb.) takıma bırakılması takımın sistemi sahiplenmesi için yeterli olacaktır. Zaten uzun zamandır kendini yöneten takımlarda çalışmamış kişilerden kurulu bir takımın bütün performans ölçütlerini işletme hedefleri ile paralel olarak belirlemeleri pek mümkün değildir.

## TAKIM BAZLI PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMASI:

Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Örnek Firma :

Takım bazlı performans değerlendirme çalışmaları geniş ve düzenli şekilde uygulanan firma olarak bilişim sektöründe faaliyet gösteren 2001 yılında kurulmuş merkezi İstanbul 'da olan ve şu an itibariyle 250 çalışanı bulunan firmanın uygulamaları örnek olarak incelenmiştir. Firma Bilgisayar parçaları ithalatçısı ve sektörün önde gelen markalarının yetkili Türkiye distribütörüdür. Satış , pazarlama, ithalat, lojistic, teknik servis , muhasebe ve finans departmanları firmanın organizasyonunu şekillendirmektedir. Firma prensipleri ve istekleri doğrultusunda bu çalışmada ismi zikredilmeyecektir.

2001 yılında bir danışmanlık şirketin den out sourcing olarak 'Takım Halinde Öğrenme ' çalışmalarıyla eğitimler başlamış şirketin tüm departmanlarının bu eğitimlere katılımları sağlanmıştır. Bu çalışmaları güçlendirerek takım halinde hareket etme kabiliyetini çalışanlarına kazandırmış ve bu çalışmaların neticesi performans değerlendirme uygulamalarını takım bazlı değerlendirme yeteneği kazanmış bir organizasyondur.

Organizasyonun başarılı olmasının nedeni çalışanlarına sundukları motivasyon uygulamalarının çeşitliliği ve sektörde bu çalışmaları yapan ve çalışanlarına değer katan şirket sıralaması içinde sektörde ilklerden olmalarıdır. Daha önce bireysel olarak ölçülen çalışanların performansları şirket büyüdükçe çeşitli aksaklıklara neden olmuştur.

Bu nedenler arasında;

- Firmanın çeşitli illerde depoları olması
- Ürünlere olan talebin bölgelere göre farklılık arz etmesi
- Bölgelerin servis hizmetlerini yerel olarak sağlamaları
- Satış ve servis hizmetleri hedeflerinin bireysel olarak belirlenmesi

olarak 2001 yılında alınan eğitimlerin ışığında bir dizi toplantılar ve eğitimler gerçekleştirilmiş organizasyonel sorunlar tartışılmış ve sektörde rekabetin yoğun olması yeni firmaların çıkması nedeniyle 2004 yılında satışların organizasyon yapısı ile aynı düzlemde büyümesi ve bu büyümenin sinerji yaratması için kararlar alınmıştır.

Buradan yola çıkılarak tez konusuyla da bir bağlantı kurularak yönetime performans artışının takımlar kurularak artırılacağı teklif olarak öne sürülmüştür. Teklif

incelendikten sonra kabul edilerek takım bazlı performans değerleme sistemi uygulamasına başlanmıştır.

Firma organizasyon yapısı bu çalışmalar eşliğinde değişerek yeni ve önceden ulaşılmaz görülen hedefler gerçekleştirilmiştir. 2001 ve 2003 yılları arası sahip olunan marka sayısı 8 iken 2004- 2006 büyüme sürecinde temsil ettikleri marka sayısı marka sayısı 23 olmuştur. Firma halen sektörde öncü marklardan rakipleriyle paylaştığı pazarda diğerlerinden daha fazla marka çeşitliğini piyasada temsil ediyor olması hasebiyle en güçlü firmadır. Bu değerlendirme cirosal olarak incelendiğinde teze kaynak olan İstanbul ticaret odası verilerinde yer almaktadır.

Firma değişen ve çeşitlenen ürün ve marka gamı ile satış hacmini de aynı oranda büyütüp takım bazlı performans değerleme sistemini performans değerleme aracı olarak kullanmaya başlamış ve gerekli organizasyon el değişiklikler yapılmıştır. Önelcikle firma tek merkezden yönetilip bölgesel depoları ve organizasyonu dağıtıp tek merkezden dağıtım faaliyetine yönelmiştir. Bu yapıyla satış ve servis hizmetleri de İstanbul daki organize binada toplanmıştır. Merkeze konuçlanan firmayı temsilen bölge temsilcileri atanmıştır. Satış ekibi farklı müşteri profilleri değerlendirilip yeni kanallar tanımlanmış her kanalın yönetimine bir satış yönetmeni atanmıştır. Organizasyon yapısına farklılık getiren bu sistem ile satış müdürü organizasyon yapısından kaldırılmıştır. Yalın organizasyon yapısı belirlenmiştir. Bu bağlamda öncelikli olarak firma çalışanları merkezde 7 bölgede 7 ayrı takım oluşturulması karar verilmiştir. Bugüne kadarki başarıları, geçmiş deneyimleri ve diğer satıcılarında görüşü alınarak değerlendirilen satışçılar arasından her bölgeye takım lideri seçilmiştir.

Haftalık olarak takımların yaptıkları rapor halinde yönetime sunulmuştur. Takım içinde de yapılanlar günlük olarak takım liderine sunulmuştur. Takımlar arasında da en yüksek limitte satış yapan takım o ay içinde para ödülüyle ödüllendirilmekte, 3 ay sonunda birinci olanlar ise kurum tarafından başarı belgesi verilerek onurlandırılacaktır. İlk ayda dağıtılan ödüllerden sonra ödülü alan takım üyeleri daha çok çalışma isteğiyle işe geldiği , daha çok çalıştığı , hatta birbirlerinin telefonlarına baktıkları kaydedilmiştir. Ödül alamayan takımların da hırslanarak daha çok çalışma gayreti içine girdiği görülmüştür. Bir yıl 4 çeyrek olarak belirlenip her 3 ay bir çeyrek yıl kabul edilip 3 ayın sonunda kurulan bu

takımların performanslarına bakılmakta ve en çok performans gösteren takım o çeyreğin takımı seçilmektedir. Ayrıca bu dönemsel başarılar değerlendirilip yıl sonu değerlendirme ile performans primi katsayısını arttırmaya yardımcı olarak belirlenmiştir.

Takım bazlı performans değerlendirme sistemi uygulamasından sonra Firmanın yurt çapındaki satışlarında %40 lik bir artış bu artış bölgelere pay edildiğinde Bölge bazında Ege Bölgesi %12 lik artışla birinci olmuş burada en büyük il İzmir en büyük katkı İzmir ilinde olmuştur.

Karadeniz %9

Akdeniz %8 Marmara Bölgesi %6 Doğu Anadolu %3 Güneydoğu Anadolu %2 lik bir artış göstermiştir. Yani en iyi takım Ege bölgesinde kurulan takım olup bu ciro bazlı değerlendirmeden belli olmaktadır.

Yapılan takım bazlı performans değerlendirme çalışmaları ile firmanın organizasyon yapısı büyük ölçüde değişmiştir. Lojistik ve teknik hizmetler bölümünde kurulan takımlar ile bu bölümlerde de takım bazlı çalışmalara yön verilmiş verilen hizmetlerin hızı sevk edilen siparişlerin ve arızalı ürünlerin müşteriye ulaşma ve müşteriden geliş süreçleri değerlendirilip bu süreçleri takip eden takımlara ödül uygulamaları geliştirilmiştir.

## **2.6. Araştırmanın Amacı**

Takım çalışması üzerine yapılan birçok araştırma ve pratikteki uygulamaya rağmen takım performansının ölçümü ve Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerinin uygulanmasıyla takım olma arasındaki ilişkiler yeteri kadar incelenmemiştir. Bu çalışmanın tanımlar bölümünde de açıkça görüldüğü üzere takımların en önemli özelliklerinden birisi ortak hedeflerinin olmasıdır. Teoride var olan bu bilgiler üzerinde düşününce takımlar yaratmak için ortak başarıları da en az bireysel başarılar kadar ödüllendiren performans değerlendirme sistemlerinin çalışma gruplarının takım olma seviyesini arttıracığı söylenebilir. Ancak daha kesin kanıtlara varmak için araştırmalara ihtiyaç vardır.

### **BÖLÜM 3: TAKIM BAZLI PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMLERİ İLE TAKIM PERFORMANSINA POZİTİF ETKİ EDEN TUTUM VE DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Tüm bunlardan yola çıkınca takım performansının ölçülüp ödüllendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin uygulamaya konulmasıyla hangi takım yetkinliklerinin güçlendiğini incelemek, ilginç bir araştırma konusu olarak gözükmektedir. Bu araştırma da bu ilişkilerin aşağıda belirtilenlerini incelemek üzere tasarlanmıştır. Araştırmanın amacı takım performansı ölçüm ve ödüllendirme sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi sonucu verilen maddi ödüllerin takım performansına göre verilmesi ile takım üyelerinin ortak hedeflere baş koyması arasında bir ilişki olup olmadığını irdelemektir. Ortak hedeflere baş koymanın takım çalışması için olmazsa olmaz bir olgu olduğunun literatürde kabul edilmesi ve hatta bu durumun takım tanımları içerisinde de yer alması bu değişkenin takım çalışmasının çok önemli bir boyutu olduğunu göstermektedir. Performans yönetim sistemlerinin çalışanları hedeflere yönlendirmek için kullandığı en etkin araçlardan bir tanesinin de maddi ödüller olduğu ve etkin bir takım çalışması için maddi ödüllerin takım performansına göre verilmesinin etkisinin ne olacağının önemli bir bilgi olduğu düşünülerek bu iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek araştırmanın amacı olarak seçilmiştir. Araştırmada ayrıca performans yönetim sisteminin takım bazlı olması ile aşağıda belirtilmiş olan takım performansına pozitif etki eden tutum ve davranışların sergilenmesi arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Yani bu araştırma ayrıca aşağıda belirtilen sorulara da yanıt aramıştır:

1. Performans ölçüm sisteminin takım bazlı olmasıyla takım performansına pozitif etki eden tutum ve davranışların sergilenmesi (takım içinde yaşanan negatif çatışmaların önlenmesi, takım içi iletişimin etkinliği, öneride bulunma ve önerilerin kabul edilmesi, değişen şartlara adapte olabilme, ortak hedeflere baş koyma, takım üyelerinin birbirlerinin hatalarını telafi edici davranışlarda bulunması, iş yükünün dengeli dağıtılması) değişkenleri arasında bir ilişki var mıdır, varsa ne tür bir ilişki vardır?

2. Aynı sürece etki eden takımların performanslarının ölçümünde ortak performans hedeflerinin de kullanılması ile takımlar arası çatışmalar arasında bir ilişki var mıdır, varsa ne tür bir ilişki vardır?
3. Takım Bazlı Performans Yönetimi Sisteminin tasarımına takım üyelerinin katılması ile takımın sistemi sahiplenmesi arasında bir ilişki var mıdır, varsa ne tür bir ilişki vardır?
4. Ödüllendirme sisteminin takım bazlı olmasıyla takım performansına pozitif etki eden tutum ve davranışların sergilenmesi (takım içinde yaşanan negatif çatışmaların önlenmesi, takım içi iletişimin etkinliği, öneride bulunma ve önerilerin kabul edilmesi, değişen şartlara adapte olabilme, ortak hedeflere baş koyma, takım üyelerinin birbirlerinin hatalarını telafi edici davranışlarda bulunması, iş yükünün dengeli dağıtılması) değişkenleri arasında bir ilişki var mıdır, varsa ne tür bir ilişki vardır?
5. Performans sistemlerinde takım çalışması ile ilgili yetkinliklere yer vermenin takım içinde yaşanan zararlı çatışmaları önleme arasında bir ilişki var mıdır varsa ne tür bir ilişkidir?

### **3.1. Araştırmanın İçeriği**

Araştırma İstanbul Sanayi Odası 2005 verilerine göre bilişim sektöründe hizmet veren 500 şirket üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın performans değerlendirme sistemleri kullanan şirketler üzerinde yapılan bir araştırma olmasından ve bu şirketlerin performans yönetim sistemlerinin takım bazlı mı yoksa birey bazlı mı olduğuna göre bir ayrıma gidip bu ayrımın belirtilen değişkenler üzerinde etkisi olup olmadığını varsa bu etkinin nasıl bir etki olduğunu incelen bir araştırma olmasından dolayı bu şirketler uygun görülmüştür. Çünkü bu şirketler genelde diğer şirketlere oranla daha kurumsal şirketler olduklarından performans değerlendirme uygulamalarına bu şirketlerde rastlama olasılığı daha yüksektir. Araştırma, performans yönetimi sistemlerindeki farklı yaklaşımların etkileri üzerine bir araştırma olduğundan performans yönetimi ile ilgili sistemleri olmayan şirketleri araştırmanın zaten araştırmaya bir katkısı olmayacağı açıktır. Bunun için ilk olarak bu 500

şirketin hangilerinin performans değerlendirme sistemine sahip olduğu, hangilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sistemi olan şirketler alt kümesi araştırmanın devamında kullanılan anakütle olmuştur.

Araştırmada veriler fax ve mail yoluyla toplanmıştır.

Yapılan literatür araştırmalarının sonucunda takım performansının çeşitli boyutları ilgili bilgiler toplanmış ve araştırmanın teorik bölümünde bunlardan bahsedilmiştir. Genel olarak takımların daha iyi performans göstermesine faydalı olan bu değişkenler değişik yazarlar tarafından değişik şekillerde belirlenmişlerdir. Daha önce de belirtildiği üzere bu değişkenlerin kapsamı üzerinde tam bir konsensüs olmamakla birlikte, genel olarak birçok araştırmacı ve yazarın aşağı yukarı aynı değişkenler üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Bu araştırmada da bütün değişkenler incelenemeyeceğinden bir kapsam daraltma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bütün özelliklerin ölçülmeye çalışılması hem düzenlenecek anketin uzamasına sebep verip, doğru yanıt alma ihtimalini düşüreceğinden hem de kontrol sorularına yeteri kadar yer verilemeyeceğinden, araştırmanın kapsamına takım performansının yalnızca araştırma değişkenleri başlığı altında belirtilen kısmı dahil edilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Kısıtlamaları**

Bu araştırma İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı olan ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren 500 şirketin performans sistemi olanları hakkında veri sağlamaktadır. Örneğin KOBİ'ler belki de hiç takım performansını ölçmeden, kendilerine özgü kültürleri sayesinde başarılı takım çalışması yapıyorlarsa ilerde KOBİ'ler üzerinde aynı araştırmanın tekrarlanması farklı sonuçlar verebilir. Ancak böyle bir olasılık bu araştırmanın zaten kapsamı dışındadır. O zaman araştırmanın ilk kısıtlamasının ölçtüğü anakütleyle ilgili olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçlarını başka özelliklere sahip anakütlelere genellemek doğru olmayacaktır. Araştırmada ayrıca 209 tane şirketin performans değerlendirme uygulaması yaptığı tespit edildikten sonra bu 209 şirketin tamamına ulaşılmasına rağmen 53 şirket performans değerlendirme sistemi kullanıyor olmasının yanı sıra daha detaylı bir bilgi vermek istememiştir. Bu 53 şirketten bilgi toplanamamış olması da araştırmanın kısıtlamaları arasındadır. Bir başka kısıtlama da araştırma sonuçlarının genellenebileceği zaman dilimi ile ilgilidir. Özellikle birlikte uzun süre birlikte çalışmanın takım çalışmasını arttırdığını savunan teoriler ve bu teorileri



destekleyen araştırmalar da mevcut olduğundan, zaman içerisinde aynı anakütle üzerinde araştırma tekrar edilirse aynı şirketlerde birlikte çalışan takımlar daha fazla takım olma özelliklerini sergiliyor olabilirler. Ayrıca zaman içerisinde şirketlerin performans yönetim sistemlerini takım - birey çizgisi üzerinde farklı bir noktaya getirmeleri de olasıdır. Aynı araştırma zaman içerisinde tekrar edilirse bunu belirleyen verilere özellikle dikkat etmek gerekecektir. Üçüncü bir kısıtlama olarak araştırmada ölçülen boyutlardan bahsetmek gerekmektedir. Aynı anakütle üzerinde benzer bir araştırma yapan bir araştırmacı, başka boyutları ölçüp farklı bir sonuç elde edebilir. Bu araştırmanın sonuçları takım performansının belirtilen boyutları için kullanılmalıdır.

### **3.3. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu araştırma aşağıda belirtilen değişkenlerin arasındaki etkileşimi görebilmek üzere tasarlanmış, veri Likert ölçeğine (equal appearing interval scale) uyumlu yanıt seçenekleri olan sorulardan oluşan bir anketle toplanmıştır.

Performans yönetim sisteminin takım veya birey bazlı olduğunu gösteren değişkenler ile takım performansının belirtilen ölçülebilir boyutları arasında Pearson Korelasyon istatistiği uygulanmıştır. İstatistiksel analizler için SPSS programı kullanılmıştır.

**Araştırma Değişkenleri:** Aşağıda araştırma değişkenleri bir liste halinde bulunabilir. Araştırma modelinde bu değişkenlerin hangileri arasındaki olması muhtemel ilişkilerin incelendiği de görülebilmektedir. şekillerin kolay görülebilmesi için de bütün değişkenler kodlanmıştır. Kodlama aşağıda değişkenleri incelerken görülebilir.

#### **Etkin değişkenler**

1. Performans ölçüm sisteminin takım/birey bazlı olması:
  - a. Takımların içerisinde ortak hedefler kullanılması
  - b. Takımlar arasında ortak hedefler kullanılması
  - c. Ödüllendirmede takım başarısının dikkate alınması

d. Takım çalışması ile ilgili yetkinliklerin performans yönetim sistemi kapsamında olup olmaması

5. Takım üyelerinin performans sisteminin tasarımı ve geliştirilmesine katkıda bulunma seviyeleri

### **Araya giren değişken**

Yok.

### **Bağımlı değişkenler**

2. Takım performansına pozitif etki eden tutum ve davranışlar

a. takım içinde yaşanan negatif çatışmaların önlenmesi,

b. takım içi iletişimin etkinliği,

c. öneride bulunma ve önerilerin kabul edilmesi,

d. değişen şartlara adapte olabilme,

e. ortak hedeflere baş koyma,

f. takım üyelerinin birbirlerinin hatalarını telafi edici davranışlarda bulunması,

g. iş yükünün dengeli dağıtılması

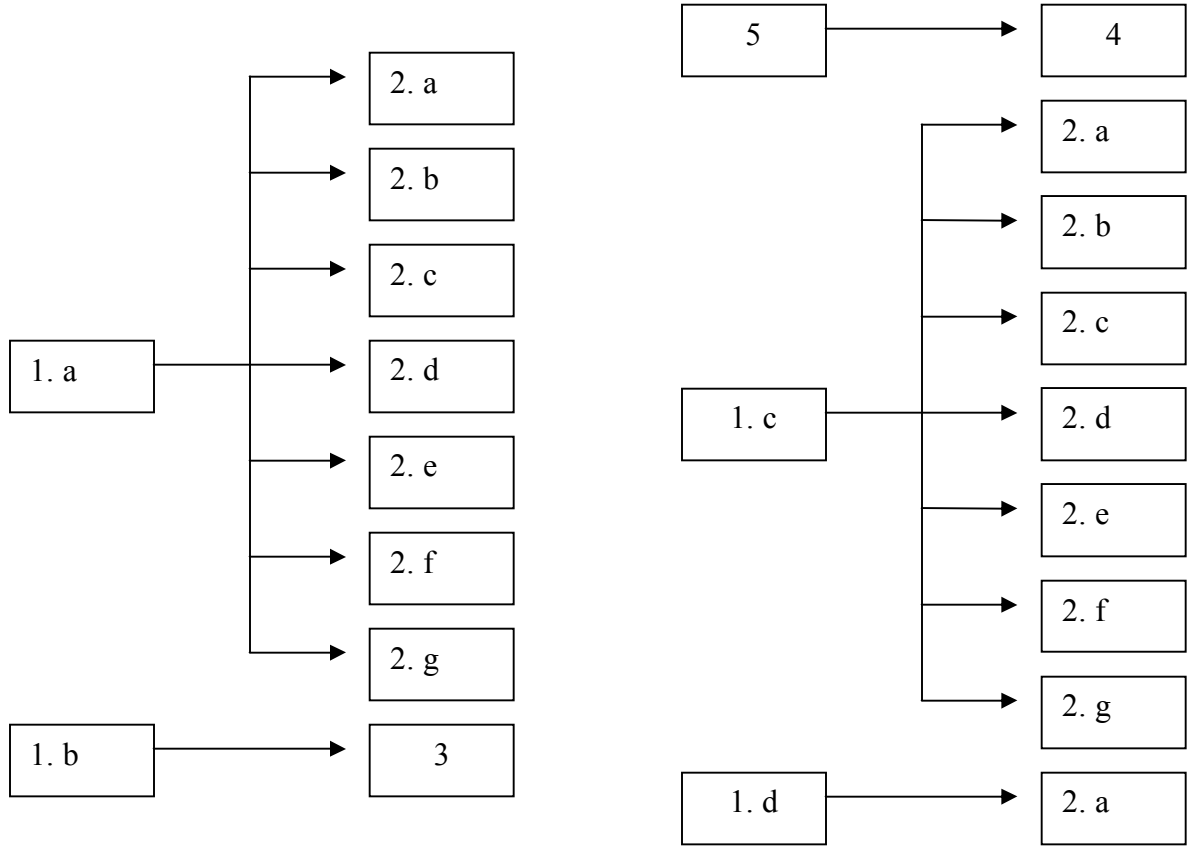
3. Takımlar arası negatif çatışmalar

4. Takım üyelerinin performans yönetim sistemini benimsemeleri

### **Araştırma Modeli:**

Aşağıda şekil 3'de araştırma modeli yer almaktadır.

**Şekil 3: Araştırma modeli**



**Araştırma Varsayımları:** Araştırma şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin takım performansının belirtilen boyutlarının şirketlerinde ne ölçüde görüldüğü konusunda doğal bir fikre sahip oldukları varsayımına göre hazırlanmıştır. Yöneticilerin verdikleri yanıtların gerçeği yansıtması araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtması için gereklidir Bu varsayımın hatalı olması araştırmanın geçerliliğini kaybetmesine neden olacaktır. Bu önemli bir risk olmakla birlikte aynı ölçekte bir anakütle üzerinde direkt gözlem veya performans ölçümü yapmak son derece maliyetli, zaman alıcı ve eldeki kaynaklarla pek mümkün değildir. Bunun için bu araştırmanın ileride bütçesi daha geniş olan araştırmalarla desteklenmesinde fayda vardır. O zaman bu araştırma konuyla ilgili bir referans olarak ele alınabilir. Ancak kullandığı bu varsayımdan yine bahsetmek gerekecektir. Diğer bir varsayım da Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemleri ile çalışan şirketlerle birey bazlı performans yönetimi

sistemlerine sahip şirketlerdeki takımların performansına etki eden diğer değişkenlerin etkilerinin eş değerde olduğudur. Örnek vermek gerekirse eğitimin takım performansı üzerindeki etkisi her iki grupta yer alan şirketler için eş değer bir etkiye sahip diye varsayılmıştır.

**Test İstatistiğinin Seçilmesi:** Araştırmada elde edilmek istenen sonuçlar açısından çeşitli değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri incelendiğinden bu duruma uygun bir istatistik metodu olan Pearson Korelasyon istatistiği kullanılmıştır. Araştırma hipotezi  $H_0$  0.01 anlam düzeyinde test edilmiştir. Araştırmanın yanıt aradığı ikincil sorular için ise 0.05 anlam düzeyi kullanılmıştır. Ayrıca takım performansının değişik boyutları ile ilgili değişkenlerin ölçümleri arasında bir tutarlılık olup olmadığını test etmek için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. İstatistiksel analizler için SPSS programı kullanılmıştır.

**Veri ve Bilgilerin Toplanması:** Araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Anketler araştırmacı tarafından şirketlerdeki yetkili kişilere doldurtulmuştur. Bilgiler insan kaynakları yöneticilerden alınmış, önceden hazırlanmış sorular kullanılmış ve veriler toplanırken ilk üç soru hariç Likert ölçeğinden faydalanılmışım İlk üç soruda ise evet/hayırlı bir skala üzerinden şirketlerde kullanılan performans yönetimi sistemleri hakkında betimleyici bilgilere ulaşılmasını sağlayacak veriler toplanmamıştır. Anket formları ilgili yerlere posta yoluyla gönderilmiş ve daha sonra formları alıp almadıkları telefonla teyit edilmiştir. Postadan kaynaklanan hatalar sonucunda gerekli yerlere ulaşmayan anketler için telefonda ilgili kişilerin e-mail adresleri veya faks numaraları öğrenilerek anketler kendilerine ulaştırılmıştır. Anketlerin ilgili kişilere ulaştığı teyit edildikten sonra yine telefonla araştırma ve sorular hakkında bilgi verilmiş ve iletişim kurarak soruların yanlış anlaşılma ihtimali azaltılmıştır. Bu sürecin sonunda yine de ankete yanıt vermekte geciken şirketler olduğundan bu şirketlerdeki yetkililer telefonla tekrar aranmış ve bu kişiler anketlere telefonda yanıt vermişlerdir. Yaklaşık on ay süren bu sürecin sonunda, istenilen verilere ulaşılmıştır.

**Örnekleme:** Anakütlenin tamamına ulaşmak ve tamsayım yapmak hedeflenmiştir. Örnekleme kullanılmamıştır. Performans yönetim sistemi olan 209 firmanın % 74,64'ünün araştırmaya katılımı sağlanmıştır.

**Verilerin Analize Hazırlanması:** İlk üç soru ile toplanan veriler, evet/hayır skalası üzerinden toplandığından dolayı analizleri farklı yapılmıştır. 1. soru ile incelenmesi uygun olan şirketler belirlenmiştir. Performans yönetimi sistemi kullanmayan şirketlerde performans yönetim sisteminin etkisinden dolayı takım performansı ile ilgili değişimler olamayacağından bu grupta yer alan şirketlerin diğer verileri incelenmemiştir. 2. ve 3. soru ise kullanılan performans sistemlerinin içeriklerini tasvir etmek amaçlı olarak hazırlanmışlardır ve anakütlenin yüzde kaçının performans yönetim sistemlerinde hedeflere ve yetkinliklere yer verdiğini belirlemek için tasarlanmışlardır. 4. soru ise performans ölçümünde hem hedeflerden hem de yetkinliklerden faydalanan şirketlerin hangi yöntemden daha fazla faydalandığını ortaya çıkarmak amacındadır. Aynı şekilde 14. soruda da ölçüm ve değerlemenin kullanımları arasında ibrenin hangi taraftan yana olduğu betimlenmiştir. Bu iki (4 ve 14) sorunun yanıtları incelenirken algı ölçeklerinde matematiksel ortalamanın bir anlamı olmadığından Mod ve Medyan analizlerinden faydalanılmıştır.

Daha sonraki sorular ise daha detaylı analizler yapmak ve araştırma sorusuna yanıt aramak üzere hazırlanmışlardır. 5. soru ile sırasıyla 11, 15, 16, 17, 18, 19. ve 20. sorular arasında Pearson Korelasyon istatistiği uygulanmıştır.

Böylelikle performans yönetim sisteminde bireysel hedeflere değil de takım hedeflerine ağırlık vermek ile sırasıyla takım içinde yaşanan negatif çatışmaların önlenmesi, takım içi iletişimin etkinliği, öneride bulunma ve önerilerin kabul edilmesi, değişen şartlara adapte olabilme, ortak hedeflere baş koyma, takım üyelerinin birbirlerinin hatalarını telafi edici davranışlarda bulunması, iş yükünün dengeli dağıtılması değişkenleri arasında korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır. Daha sonra anketteki 6. soru ile 12. soru aynı şekilde 10. soru ile 13. soru arasında Pearson Korelasyon istatistiği uygulanmıştır. Bu şekilde sırasıyla aynı sürece etki eden takımların performanslarının ölçümünde ortak performans hedeflerinin de kullanılması ile takımlar arası çatışmalar arasında korelasyon olup olmadığı ve Takım Bazlı Performans Yönetimi Sisteminin tasarımına takım üyelerinin katılması ile ekibin sistemi sahiplenmesi arasında korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır.. Daha sonra sırasıyla

anketteki 8. ve 9. sorular ile, 11, 15, 16, 17, 18, 19. ve 20. somlar arasında Pearson Korelasyon istatistiği uygulanmıştır. Byylelikle sırasıyla maddi ve maddi olmayan ödüllerin bireysel performans yerine ağırlıklı olarak takım performansını ödüllendirmek için kullanılmasıyla ile yine sırasıyla takım içinde yaşanan negatif çatışmaların önlenmesi, takım içi iletişimin etkinliği, öneride bulunma ve önerilerin kabul edilmesi, değişen şartlara adapte olabilmek, ortak hedeflere baş koyma, takım üyelerinin birbirlerinin hatalarını telafi edici davranışlarda bulunması, iş yükünün dengeli dağıtılması değişkenleri arasında korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır.

Son olarak 7. soru ile yine 11. som arasında uygulanan Pearson Korelasyon istatistiği ile performans sistemlerinde takım çalışması ile ilgili yetkinliklere yer vermek ile takım içinde yaşanan zararlı çatışmaları nleme arasında korelasyon olup olmadığı araştırılarak araştırma tamamlanmıştır.

Anketler hazırlanırken bir soruya verilen yanıtın, diğer bir soruya verilen yanıt üzerinde etkili olmasını azaltabilmek için bazı sorular, skalanın ters tarafına gittikçe değişkenin değer artacak bir şekilde tasarlanmışlardır. Veriler analize hazırlanırken bu durum dikkate alınmış ve ilgili veri serileri ters çevrilmiştir.

Ekler bölümünde bulunan örnek anket formunda da görülebileceği gibi bu sorular, anketteki 11, 12 ve 15 numaralı sorulardır.

### **3.4. Araştırmanın Sonuçları**

Araştırma İstanbul Sanayi Odası 2006 verilerine göre bilişim sektöründe yer alan 500 şirket üzerinde yukarıda belirtilen metodoloji ile incelenmiştir. İlk aşamada bu 500 şirketten 23 tanesinin isim ve iletişim bilgilerinin İstanbul Sanayi Odasının listesinde gizli olarak yer aldığı görülmüştür. Geri kalan 477 şirketin ise 9 tanesi hariç hepsine ulaşılmıştır. Bu 9 şirketin iletişim bilgileri ya değişmiş ya da yanlış olduğundan kendilerine ulaşılamamıştır. Bunun sonucunda ise araştırma geriye kalan 468 şirket içerisinde performans yönetimi sistemleri olanlar üzerinde gerekleştirilmifitir.

Posta, elektronik posta, faks ve telefon kullanılarak bahsi geçen 468 şirketin istisnasız tamamına ulaşılmıştır. Bu şirketlerden 209 tanesi performans yönetimi sistemlerinden

faydalanmaktadır. 259 tanesinde ise bu tür uygulamalar araştırma yapıldığı sırada ya yoktur ya da kurulma aşamasındadır ve uygulamaya henüz geçilmemiştir. Aşağıdaki tabloda performans yönetimi sistemi olan şirketlerin sayıları ve bu şirketler içerisinde performans yönetimi sistemine sahip olma oranları görülmektedir.

**Tablo 5: Performans yönetim sistemi olan şirketlerin dağılımı**

Performans yönetim sistemi olanlar	Performans yönetim sistemi olmayanlar	Performans yönetim sistemi olanların oranı (%)
209	259	44,66

Daha önce açıklandığı üzere bu araştırmanın anakütlesi performans yönetimi sistemi olan şirketlerle sınırlandırılmıştır. Buna göre araştırma sonuçları yukarıdaki tabloda performans yönetimi sistemi olduğu tespit edilen 209 şirketi temsil etmeye yöneliktir. Bunun ötesinde bir genelleme yapılmaması gerekmektedir.

Performans yönetimi sistemi olan 209 şirketin içerisinde 53 tanesi anketlere yanıt vermek istememiştir. Kendilerine bunun akademik bir çalışma olduğu söylenmesine ve şirketleri ile ilgili bütün bilgilerin gizli tutulacağına garanti verilmesine rağmen bu şirketler kendi sistemleri ile ilgili bilgi vermeyi ya rekabet üstünlüklerini tehlikeye sokacak bir unsur olarak algılamışlar ya da bir şekilde performans yönetim sistemlerinin olduğunu belirtmenin ötesinde daha detaylı bilgi vermeyi uygun bulmamışlardır. 209 şirketin 156 tanesi ise anketi yanıtlayarak araştırmaya daha fazla katkıda bulunmuşlardır.

**Toplanan Verilerin Analizi:** Kullanılan performans yönetimi sistemlerinin içeriklerini tasvir etmek amaçlı olarak hazırlanmış olduklarından verilerin analize hazırlanması başlığı altında belirtildiği üzere 2. ve 3. solumlar için sadece oran hesaplanacaktır. Aşağıda bu analiz bulunmaktadır:

İkinci soruya geri dönen 156 anketten 145'inde evet yanıtı verilmiştir. Buna göre performans yönetimi sistemi olan şirketlerde, kullanılan performans değerlendirme sisteminde yetkinliklere yer veren şirketlerin oranı %93'tür. Üçüncü soruda ise yine 156 şirket yanıt

vermiştir ve evet yanıtını veren şirketlerin sayısı 140'dır. Basit bir oran hesabı ile performans yönetim sistemi olan şirketlerde, kullanılan performans değerlendirme sisteminde hedeflere yer veren şirketlerin oranı %90 olarak hesaplanabilir. Sistemlerinde hem yetkinliklere hem de hedeflere yer veren şirketlerin sayısı ve oranı ise sırasıyla, 131 ve %84'tür.

4. soru ise 2. ve 3. sorularla toplanan veriye katkı sağlamak için tasarlanmış bir sorudur. Şöyle ki 2. ve 3. soruya alınan yanıtlarla hem yetkinliklere hem de hedeflere yer veren şirketlerin oranı tespit edilmiştir ancak her iki yaklaşımı da kullanan bir şirketin hangi yaklaşımı daha fazla kullandığı hakkında bir bilgi toplanmamıştır. Bunun için 4. soruya verilen yanıtlar için mod ve medyan analizleri yapılarak bu bilgiye ulaşmak amaçlanmıştır. Yapılan analizin sonuçları aşağıdaki gibidir:

MOD	3
MEDYAN	3

Pearson Korelasyon istatistiği uygulanmayıp sadece mod ve medyan analizi yapılacak son soru ise 14. sorudur çünkü bu soru sadece ölçüm ve değerlendirme kullanımının hangisinin daha fazla olduğunu tespit etmek için tasarlanmış bir sorudur. Bu soru ile ilgili yapılan analizin sonuçları da aşağıda yer almaktadır:

MOD	3
MEDYAN	3

**Araştırma sorusunun ve araştırılan ikincil soruların yanıtları:** Araştırmanın amacı açıklanırken sebepleri belirtildiği üzere bu çalışmada yanıt aranan temel soru yani araştırmanın amacı takım performansı ölçüm ve ödüllendirme sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi sonucu verilen maddi ödüllerin takım performansına göre verilmesi ile takım üyelerinin ortak hedeflere baş koymasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Bunun için bu değişkenler ölçülürken toplanan verilerin dağılımını görmek için önce bir çapraz tablodan faydalanılmıştır. Aşağıda görülebilecek olan bu çapraz tabloda takım performansı ölçüm ve ödüllendirme sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi sonucu verilen maddi ödüllerin takım performansına göre verilmesi değişkeni kısaca maddi ödüller olarak



adlandırılmıştır. Ortak hedeflere baş koyma değişkeni ise kısaca baş koyma olarak adlandırılmıştır. Bu iki değişken birlikte 150 vakada ölçülebilmıştır.

**Tablo 6: Maddi ödüller- baş koyma çapraz tablosu**

		Baş koyma					Toplam
		1	2	3	4	5	
Maddi Ödüller	1	11,33%	4,00%	0,67%	0,00%	0,00%	16,00%
	2	4,00%	3,33%	2,00%	0,67%	0,00%	10,00%
	3	15,33%	12,67%	5,33%	2,67%	0,00%	36,00%
	4	2,67%	10,67%	2,00%	1,33%	0,00%	16,67%
	5	4,67%	8,67%	4,67%	2,67%	0,67%	21,33%
		38,00%	39,33%	14,67%	7,33%	0,67%	100,00%

Tablonun soluna gidildikçe ortak hedeflere baş koymanın artması, yukarıya çıkıldıkça da maddi ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi gerçekleşmektedir. Buradan yöneticilerin şirketlerinde ortak hedeflere baş koymanın yüksek olarak gerçekleştiğini algıladıkları görülebilir. Maddi olarak verilen ödüllerin takım performansına ve bireysel performansa göre verilmesi arasında ise, veri baş koyma değişkenine göre daha dengeli dağılmış durumdadır. Bu betimleyici istatistikten sonra aşağıda araştırmanın temel sorusunun yanıtı yer almaktadır. Yukarıda bahsi geçen iki değişken arasındaki Pearson Korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda görülebilir.

**Tablo 7: Maddi ödüller- baş koyma korelasyon analizi**

		Maddi Ödüller	Sonuç
Baş koyma	Pearson Korelasyonu	0,324**	H <sub>0</sub> red
	Önem. (2- Taraflı)	0,000	H <sub>1</sub> kabul
	N	150	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		

İki değişken arasında 0.01 anlam düzeyinde korelasyon tespit edilmiş ve dolayısıyla H<sub>0</sub> red, H<sub>1</sub> kabul edilmiştir. Araştırma sonuçları yorumlanırken daha detaylı olarak değinilecektir ancak özet olarak araştırmanın temel sorusunun yanıtının maddi ödüllerin takım performansına göre verilmesi ile takım üyelerinin ortak hedeflerine baş koymaları arasında

güçlü bir korelasyon olduğu şeklindedir. Bu özellikle takım çalışmasından faydalanmak isteyen şirketlerin performans yönetim ve ödüllendirme sistemlerini tasarlariken dikkate almaları gereken bir bilgidir.

Araştırmada yanıt aranan ikincil soruların yanıtları aşağıdaki istatistiksel analizlere göre verilebilir. İlk olarak performans yönetim sisteminde bireysel hedeflerden daha çok takım hedeflerinin kullanılması ile takım içerisinde yaşanan olumsuz çatışmaların düzeyi karşılıklı olarak ele alınmıştır. Çapraz tabloda ilk değişken kısaca takım hedefleri ikinci değişken ise takım içi çatışmalar olarak adlandırılmıştır. Sola doğru hareket ettikçe olumsuz çatışmalar azalmakta yukarı doğru hareket ettikçe de performans hesaplanırken bireysel hedeflerden daha çok takım hedeflerinden faydalanılmaktadır. Tablodan yöneticilerin takım içi yaşanan olumsuz çatışmaları büyük ölçüde düşük olarak algıladıkları, bireysel hedeflerden ise takım hedeflerine göre biraz daha fazla faydalandığı ancak bu iki uç arasında verinin diğer değişkene göre daha dengeli dağıldığı gözlemlenebilir. Bu iki değişken birlikte 156 vakanın tamamında ölçülebilmektedir.

**Tablo 8: Takım hedefleri - takım içi çatışma çapraz tablosu**

		Takım içi Çatışma					Toplam
		1	2	3	4	5	
Takım Hedefleri	1	3,21%	3,21%	4,49%	3,21%	1,28%	15,38%
	2	3,21%	4,49%	3,21%	2,56%	1,28%	14,74%
	3	8,97%	7,05%	10,26%	3,85%	0,00%	30,13%
	4	3,85%	7,69%	3,85%	0,64%	0,00%	16,03%
	5	5,77%	7,05%	7,05%	1,92%	1,92%	23,72%
		25,00%	29,49%	28,85%	12,18%	4,49%	100,00

İki değişken arasındaki Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre aşağıda görüldüğü gibi pozitif bir ilişki yoktur.

**Tablo 9: Takım hedefleri - takım içi çatışma korelasyon analizi**

		Takım Hedefleri	Sonuç
Takım içi çatışma	Pearson Korelasyonu	-0,108	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-tarafli)	0,179	
	N	156	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		

Bireysel hedeflerden daha çok takım hedeflerinden yararlanılması ile takım içi iletişimin etkinliği arasındaki ilişkiler ise aşağıda yer almaktadır. Çapraz tabloda ilk değişken için takım hedefleri ikinci değişken için ise iletişim kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 156 vakanın tamamında ölçülebilmektedir. Verinin dağılımı bir önceki iki değişken arasındaki veri dağılımı ile benzeşmektedir.

**Tablo 10: Takım hedefleri - iletişim çapraz tablosu**

		İletişim					Toplam
		1	2	3	4	5	
Takım Hedefleri	1	3,85%	5,13%	2,56%	2,56%	1,28%	15,38%
	2	3,85%	1,28%	6,41%	1,92%	1,28%	14,74%
	3	6,41%	10,26%	9,62%	2,56%	1,28%	30,13%
	4	3,21%	6,41%	2,56%	2,56%	1,28%	16,03%
	5	5,77%	3,21%	8,33%	4,49%	1,92%	23,72%
		23,08%	26,28%	29,49%	14,10%	7,05%	100,00

Aşağıda iki değişken arasında korelasyon araştırılmıştır. Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında önemli bir ilişki yoktur.

**Tablo 11: Takım hedefleri - iletişim korelasyon analizi**

		Takım Hedefleri	Sonuç
İletişim	Pearson Korelasyonu	0,045	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-tarafli)	0,575	
	N	156	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		

Aşağıda bireysel hedeflerden daha çok takım hedeflerinden yararlanılması ile öneride bulunma ve önerilerin kabul edilmesi davranışının sıklığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çapraz tabloda ilk değişken için takım hedefleri ikinci değişken için ise öneriler kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 156 vakanın tamamında ölçülebilmektedir. Verinin dağılımı önceki çapraz tablolardaki veri dağılımı ile benzeşmekte hatta öneride bulunma ve önerilerin kabul edilmesi davranışının daha sık gözlemlendiği dikkat çekmektedir.

**Tablo 12: Takım hedefleri - öneriler çapraz tablosu**

		Öneriler					Toplam
		1	2	3	4	5	
Takım Hedefleri	1	8,33%	3,21%	3,21%	0,64%	0,00%	15,38%
	2	5,13%	7,05%	1,28%	0,64%	0,64%	14,74%
	3	11,54%	11,54%	5,77%	0,64%	0,64%	30,13%
	4	3,21%	9,62%	3,21%	0,00%	0,00%	16,03%
	5	8,33%	7,05%	6,41%	1,28%	0,64%	23,72%
		36,54%	38,46%	19,87%	3,21%	1,92%	100,00

Aşağıda iki değişken arasında korelasyon araştırılmıştır. Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında önemli bir ilişki yoktur.

**Tablo 13: Takım hedefleri - öneriler korelasyon analizi**

		Takım Hedefleri	Sonuç
Öneriler	Pearson Korelasyonu	0,113	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-tarflı)	0,159	
	N	156	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarflı).		

Bireysel hedeflerden daha çok takım hedeflerinden yararlanılması ile çalışanların değişen şartlara adapte olabilmelerinin arasındaki ilişkiler aşağıda yer almaktadır. Çapraz tabloda ilk değişken için takım hedefleri ikinci değişken için ise adapte olabilme kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 156 vakanın tamamında ölçülebilmektedir. Verinin dağılımı incelendiğinde yöneticilerin çalışanların değişen şartlara adapte olabilmeleri yönündeki algısının oldukça güçlü olduğu görülebilir. Hatta bu soruya hiçbir yönetici hiç yanıtını vermemiştir ve bundan dolayı ilgili göze değerleri sıfırdır ve çapraz tabloya dahil edilmemişlerdir.

**Tablo 14: Takım hedefleri - adapte olabilme çapraz tablosu**

		Öneriler				Toplam
		1	2	3	4	
Takım Hedefleri	1	4,49%	5,13%	4,49%	1,28%	15,38%
	2	5,13%	7,05%	1,92%	0,64%	14,74%
	3	10,90%	14,10%	3,85%	1,28%	30,13%
	4	3,21%	9,62%	3,21%	0,00%	16,03%
	5	8,33%	8,97%	5,13%	1,28%	23,72%
		32,05%	44,87%	18,59%	4,49%	100,00%

İki değişken arasındaki Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre de aşağıda görüldüğü gibi pozitif bir ilişki yoktur.

**Tablo 15: Takım hedefleri - adapte olabilme korelasyon analizi**

		Takım Hedefleri	Sonuç
Adapte olabilme	Pearson Korelasyonu	-0,033	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-taraflı)	0,684	
	N	156	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		

Bireysel hedeflerden daha çok takım hedeflerinden yararlanılması ile takım üyelerinin ortak hedeflere baş koymasındaki ilişkiler aşağıdadır. Çapraz tabloda ilk değişken için takım hedefleri ikinci değişken için ise iletişim kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 156 vakanın tamamında ölçülebilmektedir. Bu çapraz tablodan da görüleceği üzere yöneticiler takım üyelerinin ortak hedeflere baş koymasını genelde yüksek olarak algılamışlardır.

**Tablo 16: Takım hedefleri - baş koyma çapraz tablosu**

		Baş koyma					Toplam
		1	2	3	4		
Takım Hedefleri	1	7,05%	5,77%	1,92%	0,64%	0,00%	15,38%
	2	3,85%	8,33%	1,28%	1,28%	0,00%	14,74%
	3	15,38%	8,33%	3,85%	2,56%	0,00%	30,13%
	4	4,49%	8,33%	1,92%	1,28%	0,00%	16,03%
	5	7,69%	8,33%	5,77%	1,28%	0,64%	23,72%
		38,46%	39,10%	14,74%	7,05%	0,64%	100,00%

Aşağıda iki değişken arasında korelasyon araştırılmıştır. Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında önemli bir ilişki yoktur.

**Tablo 17: Takım hedefleri - baş koyma korelasyon analizi**

		Takım Hedefleri	Sonuç
Baş Koyma	Pearson Korelasyonu	0,113	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-taraflı)	0,162	
	N	156	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		

Bireysel hedeflerden daha çok takım hedeflerinden yararlanılması ile takım üyelerinin birbirlerinin hatalarını telafi edici davranışlarda bulunma sıklıkları arasındaki ilişkiler aşağıdadır. Çapraz tabloda ilk değişken için takım hedefleri ikinci değişken için ise telafi etme kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 156 vakanın tamamında ölçülebilmektedir. Çapraz tablo da görüldüğü üzere yöneticiler yine başarılı bir takım çalışması için gerekli olan bir davranış olan birbirinin hatalarını telafi etme davranışına da şirketlerinde sık rastlandığı şeklinde değerlendirilmiştir.

**Tablo 18: Takım hedefleri - telafi etme çapraz tablosu**

		Telafi Etme					Toplam
Takım Hedefleri		1	2	3	4	5	
	1	8,33%	2,56%	3,85%	0,64%	0,00%	15,38%
	2	3,21%	6,41%	3,85%	1,28%	0,00%	14,74%
	3	8,97%	10,26%	8,33%	1,92%	0,64%	30,13%
	4	5,13%	8,33%	1,92%	0,64%	0,00%	16,03%
	5	7,05%	8,33%	6,41%	1,92%	0,00%	23,72%
		32,69 %	35,90%	24,36%	6,41%	0,64%	100,00%

Aşağıda iki değişken arasında korelasyon araştırılmıştır. Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında önemli bir ilişkiye rastlanamamıştır.

**Tablo 19: Takım hedefleri - telafi etme korelasyon analizi**

		Takım Hedefleri	Sonuç
Telafi etme	Pearson Korelasyonu	0,051	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-tarafli)	0,524	
	N	156	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		

Bireysel hedeflerden daha çok takım hedeflerinden yararlanılması ile iş yükünün takım üyeleri arasında dengeli dağıtılmış olmaları arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibidir. Çapraz tabloda ilk değişken için takım hedefleri ikinci değişken için ise iş yükü kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 156 vakanın tamamında ölçülebilmektedir. Yöneticilerin iş yükünün dengeli dağıtıldığı yönündeki değerlemeleri çapraz tablodan da görülebilir.

**Tablo 20: Takım hedefleri – iş yükü çapraz tablosu**

Takım Hedefleri	İş Yüğü						Toplam
	1	2	3	4	5		
1	5,13%	4,49%	4,49%	0,64%	0,64%		15,38%
2	1,92%	7,69%	4,49%	0,64%	0,00%		14,74%
3	8,97%	7,69%	10,90%	2,56%	0,00%		30,13%
4	3,21%	4,49%	7,05%	1,28%	0,00%		16,03%
5	10,90%	6,41%	5,13%	1,28%	0,00%		23,72%
	30,13%	30,77%	32,05%	6,41%	0,64%		100,00%

İki değişken arasındaki Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre de aşağıda görüldüğü gibi pozitif bir ilişki yoktur.

**Tablo 21: Takım hedefleri - iş yükü korelasyon analizi**

	Takım Hedefleri	Sonuç
iş yükü	Pearson Korelasyonu	-0,093
	Önem. (2-tarafli)	0,250
	N	156
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).	
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).	

Araştırmanın yanıt aradığı sorulardan bir tanesi de takım bazlı performans yönetim sistemlerinin tasarlanması sırasında takım üyelerinin katılımının sağlanması ile sistemin benimsenmesi arasında bir ilişki olup olmadığı idi. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıda görülebilir. Çapraz tabloda ilk değişken için katılım ikinci değişken için ise benimseme kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 154 vakada ölçülebilmştir.

**Tablo 22: Katılım - benimseme çapraz tablosu**

Katılım	Benimseme						Toplam
	1	2	3	4	5		
1	3,25%	1,30%	0,65%	0,00%	0,00%		5,19%
2	2,60%	5,19%	2,60%	0,65%	0,00%		11,04%
3	9,74%	3,25%	7,14%	0,65%	0,00%		20,78%
4	6,49%	9,09%	4,55%	3,25%	0,00%		23,38%
5	14,94%	8,44%	5,84%	9,74%	0,65%		39,61%
	37,01%	27,27%	20,78%	14,29%	0,65%		100,00%



Aşağıda iki değişken arasında korelasyon araştırılmıştır. Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında 0.05 anlam düzeyinde korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 23: Katılım - benimseme korelasyon analizi**

		Katılım	Sonuç
Benimseme	Pearson Korelasyonu	0,162*	H <sub>0</sub> red
	Önem. (2- taraflı)	0,044	H <sub>1</sub> kabul
	N	154	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		

Araştırmanın yanıt aradığı bir diğer soru da aynı iş sürecine etki eden takımlerin ortak performans hedeflerine sahip olmaları ile takımlararası yaşanan olumsuz çatışmalar arasındaki ilişkinin azalması arasındaki ilişkiyi gözlemlemektir. Çapraz tabloda ilk değişken için takımlar arası hedefler ikinci değişken için ise takımlar arası çatışma kısaltması kullanılmıştır. Takımlar arası hedeflerden yararlanma değişkeninde verinin ortada biriktiği ve yöneticilerin takımlar arası yaşanan çatışmaları genelde seyrek görülen bir durum olarak değerlendikleri aşağıda görülebilir. Bu iki değişken birlikte 154 vakada ölçülebilmektedir.

**Tablo 24: Takımlar arası hedefler - takımlar arası çatışma çapraz tablosu**

		Takımlar Arası Çatışma					Toplam
		1	2	3	4	5	
Takımlar Arası Hedefler	1	7,14%	4,55%	7,14%	3,90%	1,95%	24,68%
	2	3,25%	7,79%	2,60%	1,30%	0,00%	14,94%
	3	9,74%	7,79%	12,99	1,95%	2,60%	35,06%
	4	1,30%	6,49%	4,55%	1,30%	1,30%	14,94%
	5	1,95%	3,90%	2,60%	0,65%	1,30%	10,39%
			23,38%	30,52	29,87	9,09%	7,14%

Aşağıda iki değişken arasında korelasyon araştırılmıştır. Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında önemli bir ilişkiye rastlanamamıştır.

**Tablo 25: Takımlar arası hedefler - takımlar arası çatışma korelasyon analizi**

		Takımlar Arası Hedefler	Sonuç
Takımlar Arası Çatışma	Pearson Korelasyonu	0,037	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-taraflı)	0,651	
	N	154	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		

Bu aşamadan sonra hem maddi hem de maddi olmayan ödüller ile takım performansına pozitif etki eden davranışlar arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bunun için ilk önce verilen maddi ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile takım üyeleri arasında yaşanan olumsuz çatışmaların azalması arasındaki ilişki incelenmiştir. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi ödüller ikinci değişken için takım içi çatışma kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 150 vakada ölçülebilmektedir. Şirketlerde maddi ödüllerin hem takım performansına hem de bireysel performansa göre verildiği bunun için verinin ortada biriktiği ancak bireysel performansa göre maddi ödüllerin uygulamada biraz daha fazla kullanıldığı aşağıdaki çapraz tabloda görülmektedir.

**Tablo 26: Maddi ödüller - takım içi çatışma çapraz tablosu**

		Takım İçi Çatışma					Toplam
		1	2	3	4	5	
Maddi Ödüller	1	6,67%	5,33%	2,67%	1,33%	0,00%	16,00%
	2	1,33%	3,33%	4,00%	1,33%	0,00%	10,00%
	3	10,67%	10,00%	9,33%	4,67%	1,33%	36,00%
	4	2,00%	5,33%	7,33%	2,00%	0,00%	16,67%
	5	3,33%	5,33%	6,67%	2,67%	3,33%	21,33%
		24,00%	29,33%	30,00%	12,00%	4,67%	100,00%

Aşağıda iki değişken arasında korelasyon araştırılmıştır. Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında 0.01 anlam düzeyinde korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 27: Maddi ödüller - takım içi çatışma korelasyon analizi**

		Maddi Ödüller	Sonuç
Takım İçi Çatışma	Pearson Korelasyonu	0,248**	H <sub>0</sub> red
	Önem. (2-tarafli)	0,002	H <sub>1</sub> kabul
	N	150	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardı r (2-tarafli).		

Aşağıda verilen maddi ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile takım üyeleri arasındaki iletişimin etkinliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi ödüller ikinci değişken için iletişim kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 150 vakada ölçülebilmektedir.

**Tablo 28: Maddi ödüller- iletişim çapraz tablosu**

		İletişim					Toplam
		1	2	3	4	5	
Maddi Ödüller	1	5,33%	3,33%	4,00%	2,00%	1,33%	16,00%
	2	1,33%	3,33%	3,33%	1,33%	0,67%	10,00%
	3	9,33%	12,00%	10,67%	3,33%	0,67%	36,00%
	4	2,00%	5,33%	4,67%	4,00%	0,67%	16,67%
	5	4,67%	2,00%	6,67%	4,00%	4,00%	21,33%
		22,67%	26,00%	29,33%	14,67%	7,33%	100,00%

Aşağıda iki değişken arasında Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre 0.05 anlam düzeyinde korelasyon olduğu görülmektedir.

**Tablo 29. Maddi ödüller- iletişim korelasyon analizi**

		Maddi Ödüller	Sonuç
İletişim	Pearson Korelasyonu	0,169*	H <sub>0</sub> red
	Önem. (2-tarafli)	0,038	H <sub>1</sub> kabul
	N	150	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		

Verilen maddi ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile takım üyelerinin öneride bulunma ve önerilerin kabul edilmesi davranışları arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibidir. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi ödüller ikinci değişken için öneriler kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 150 vakada ölçülebilmektedir.

**Tablo 30: Maddi ödüller- öneriler çapraz tablosu**

		Öneriler					Toplam
		1	2	3	4	5	
Maddi Ödüller	1	6,00%	6,00%	3,33%	0,67%	0,00%	16,00%
	2	4,00%	1,33%	4,67%	0,00%	0,00%	10,00%
	3	14,67%	14,00%	6,00%	0,67%	0,67%	36,00%
	4	3,33%	12,00%	1,33%	0,00%	0,00%	16,67%
	5	8,00%	5,33%	5,33%	1,33%	1,33%	21,33%
		36,00%	38,67%	20,67%	2,67%	2,00%	100,00%

Aşağıda iki değişken arasında korelasyon araştırılmıştır. Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında önemli bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Tablo 31: Maddi ödüller- öneriler korelasyon analizi**

		Maddi Ödüller	Sonuç
Öneriler	Pearson Korelasyonu	0,072	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-tarafli)	0,384	
	N	150	

**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		

Verilen maddi ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile takım üyelerinin değişen şartlara adapte olabilmeleri arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibidir. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi ödüller ikinci değişken için adapte olabilme kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 150 vakada ölçülebilmştir.

**Tablo 32: Maddi ödüller- adapte olabilme çapraz tablosu**

	Adapte Olabilme				Toplam
	1	2	3	4	
Maddi Ödüller	7,33%	5,33%	2,67%	0,67%	16,00%
	2,67%	4,00%	2,67%	0,67%	10,00%
	15,33%	14,67%	4,67%	1,33%	36,00%
	2,67%	12,00%	1,33%	0,67%	16,67%
	4,00%	8,67%	7,33%	1,33%	21,33%
	32,00%	44,67%	18,67%	4,67%	100,00%

Aşağıda iki değişken arasında Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre 0.05 anlam düzeyinde korelasyon olduğu görülmektedir.

**Tablo 33: Maddi ödüller- adapte olabilme korelasyon analizi**

		Maddi Ödüller	Sonuç
Adapte Olabilme	Pearson Korelasyonu	0,165*	H <sub>0</sub> red
	Önem. (2-taraflı)	0,044	H <sub>1</sub> kabul
	N	150	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		

Verilen maddi ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile takım üyelerinin birbirlerinin hatalarını telafi edici davranışlarda bulunma sıklığı arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibidir. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi ödüller ikinci değişken için telafi etme kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 150 vakada ölçülebilmştir.

**Tablo 34: Maddi ödüller- telafi etme çapraz tablosu**

		Telafi Etme					Toplam
		1	2	3	4	5	
Maddi Ödüller	1	6,67%	4,67%	4,67%	0,00%	0,00%	16,00%
	2	2,67%	4,00%	2,67%	0,67%	0,00%	10,00%
	3	14,00%	12,67%	6,67%	2,67%	0,00%	36,00%
	4	4,00%	8,00%	4,00%	0,67%	0,00%	16,67%
	5	6,00%	7,33%	4,67%	2,67%	0,67%	21 ,33%
		33,33%	36,67%	22,67%	6,67%	0,67%	100,00%

Aşağıda iki değişken arasında korelasyon araştırılmıştır. Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında önemli bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Tablo 35: Maddi ödüller- telafi etme korelasyon analizi**

		Maddi Ödüller	Sonuç
Telafi Etme	Pearson Korelasyonu	0,123	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-tarafli)	0,134	
	N	150	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		

Verilen maddi ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile iş yükünün takım üyeleri arasında dengeli dağıtılması arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibidir. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi ödüller ikinci değişken için iş yükü kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 150 vakada ölçülebilmektedir.

**Tablo 36: Maddi ödüller- iş yükü çapraz tablosu**

		İş Yükü					Toplam
		1	2	3	4	5	
Maddi Ödüller	1	8,67%	2,67%	4,67%	0,00 %	0,00%	16,00%
	2	2,67%	2,67%	4,00%	0,67%	0,00%	10,00%
	3	10,67%	11 ,33%	11,33%	2,67%	0,00%	36,00%
	4	4,00%	6,00%	6,00%	0,67%	0,00%	16,67%
	5	4,67%	6,67%	6,67%	2,677%	0,67%	21 ,33%
		30,67%	29,33%	32,67%	6.67%	0,67%	100,00%

Aşağıda iki değişken arasında Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre 0.05 anlam düzeyinde korelasyon olduğu görülmektedir.

**Tablo 37: Maddi ödüller- iş yükü korelasyon analizi**

		Maddi Ödüller	Sonuç
İş Yükü	Pearson Korelasyonu	0,192*	H <sub>0</sub> red
	Önem. (2-taraflı)	0,019	H <sub>1</sub> kabul
	N	150	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		

Maddi ödüller ile takım performansına pozitif etki eden davranışlar arasındaki ilişkiler incelendikten sonra maddi olmayan ödüller ile yine aynı değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu ilişkilerin detayları aşağıda yer almaktadır. İlk önce verilen maddi olmayan ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile takım içerisinde yaşanan olumsuz çatışmaların yoğunluğu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi olmayan ödüller ikinci değişken için takım içi çatışma kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 155 vakada ölçülebilmektedir.

**Tablo 38: Maddi olmayan ödüller-takım içi çatışma çapraz tablosu**

		Takım İçi Çatışma					Toplam
		1	2	3	4	5	
Maddi olmayan Ödüller	1	3,87%	2,58%	5,16%	1,29%	0,00%	12,90%
	2	1,94%	1,94%	1,94%	0,65%	0,00%	6,45%
	3	9,03%	7,10%	12,26%	5,16%	0,65%	34,19%
	4	1,94%	8,39%	3,87%	2,58%	0,00%	16,77%
	5	7,74%	9,68%	5,81%	2,58%	3,87%	29,68%
		24,52%	29,68%	29,03%	12,26%	4,52	100,00%

Aşağıda iki değişken arasında korelasyon araştırılmıştır. Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında önemli bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Tablo 39. Maddi olmayan ödülleri- takım içi çatışma korelasyon analizi**

		Maddi olmayan Ödüller	Sonuç
Takım içi çatışma	Pearson Korelasyonu	0,061	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-taraflı)	0,448	
	N	155	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		

Aşağıda verilen maddi olmayan ödülleri bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile takım üyelerinin arasındaki iletişimin etkinliği arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi olmayan ödüller ikinci değişken için iletişim kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 155 vakada ölçülebilmektedir.

**Tablo 40: Maddi olmayan ödüller - iletişim çapraz tablosu**

		İletişim					Toplam
		1	2	3	4	5	
Maddi Olmayan Ödüller	1	3,23%	3,23%	2,58%	1,29%	2,58%	12,90%
	2	1,29%	2,58%	1,29%	0,65%	0,65%	6,45%
	3	8,39%	10,32%	10,97%	3,87%	0,65%	34,19%
	4	2,58%	5,16%	4,52%	3,87%	0,65%	16,77%
	5	7,74%	4,52%	10,32%	4,52%	2,58%	29,68%
		23,23%	25,81%	29,68%	14,19%	7,10%	100,00%

Aşağıda görüldüğü üzere Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında önemli bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Tablo 41: Maddi olmayan ödüller - iletişim korelasyon analizi**

		Maddi Olmayan Ödüller	Sonuç
İletişim	Pearson Korelasyonu	0,020	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-taraflı)	0,807	
	N	155	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		



Verilen maddi olmayan ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile takım üyelerinin öneride bulunma ve önerilerin kabul edilmesine rastlanma sıklığı arasındaki ilişkiler aşağıda yer almaktadır. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi olmayan ödüller ikinci değişken için öneriler kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 155 vakada ölçülebilmektedir.

**Tablo 42: Maddi olmayan ödüller - öneriler çapraz tablosu**

	Öneriler						Toplam
	1	2	3	4	5		
Maddi Olmayan Ödüller	1	7,74%	2,58%	2,58%	0,00%	0,00%	12,90%
	2	2,58%	3,23%	0,65%	0,00%	0,00%	6,45%
	3	12,90%	14,19	5,81%	0,65%	0,65%	34,19%
	4	3,87%	8,39%	3,23%	1,29%	0,00%	16,77%
	5	9,68%	9,68%	7,74%	1,29%	1,29%	29,68%
		36,77%	38,06	20,00%	3,23%	1,94%	100,00%

Aşağıda iki değişken arasında Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre 0.05 anlam düzeyinde korelasyon olduğu görülmektedir.

**Tablo 43: Maddi olmayan ödüller - öneriler korelasyon analizi**

		Maddi olmayan Ödüller	Sonuç
Öneriler	Pearson Korelasyonu	0,205*	H <sub>0</sub> red
	Önem. (2-taraflı)	0,011	H <sub>1</sub> kabul
	N	155	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		

Verilen maddi olmayan ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile takım üyelerinin değişen şartlara adapte olabilmesi arasındaki ilişkiler aşağıda yer almaktadır. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi olmayan ödüller ikinci değişken için adapte olabilme kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 155 vakada ölçülebilmektedir.

**Tablo 44: Maddi olmayan ödüller- adapte olabilme çapraz tablosu**

	Adapte olabilme				Toplam
	1	2	3	4	
Maddi Olmayan Ödüller	4,52%	5,81%	2,58%	0,00%	12,90%
	1,29%	3,87%	0,65%	0,65%	6,45%
	14,19%	13,55%	5,81%	0,65%	34,19%
	3,23%	10,97%	2,58%	0,00%	16,77%
	9,03%	10,97%	6,45%	3,23%	29,68%
	32,26%	45,16%	18,06%	4,52%	100,00%

Aşağıda görüldüğü üzere Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında önemli bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Tablo 45: Maddi olmayan ödüller-adapte olabilme korelasyon analizi**

		Maddi olmayan Ödüller	Sonuç
Adapte Olabilme	Pearson Korelasyonu	0,116	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2- Taraflı)	0,152	
	N	155	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-taraflı).		

Verilen maddi olmayan ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile takım üyelerinin ortak hedeflere baş koymasındaki ilişkiler aşağıda yer almaktadır. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi olmayan ödülleri ikinci değişken için baş koyma kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 155 vakada ölçülebilmektedir.

**Tablo 46: Maddi olmayan ödülleri- baş koyma çapraz tablosu**

		Baş					Toplam
		1	2	3	4	5	
Maddi Olmayan Ödüller	1	7,10%	4,52%	0,65%	0,65%	0,00%	12,90%
	2	2,58%	2,58%	0,00%	1,29%	0,00%	6,45%
	3	16,13%	11,61%	14,52%	1,29%	0,65%	34,19%
	4	2,58%	12,26%	1,29%	0,65%	0,00%	16,77%
	5	10,32%	8,39%	7,74%	3,23%	0,00%	29,68%
		38,71%	39,35%	14,19%	7,10%	0,65%	100,00%

Aşağıda iki değişken arasında Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre 0.05 anlam düzeyinde korelasyon olduğu görülmektedir.

**Tablo 47: Maddi olmayan ödüller - baş koyma korelasyon analizi**

		Maddi Olmayan Ödüller	Sonuç
Baş koyma	Pearson Korelasyonu	0,177*	H <sub>0</sub> red
	Önem. (2-tarafli)	0,027	H <sub>1</sub> kabul
	N	155	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		

Verilen maddi olmayan ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile takım üyelerinin birbirlerinin hatalarını telafi edici davranışlarda bulunması arasındaki ilişkiler aşağıda yer almaktadır. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi olmayan ödüller ikinci değişken için telafi etme kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 155 vakada ölçülebilmektedir.

**Tablo 48: Maddi olmayan ödüller - telafi etme çapraz tablosu**

		Telafi Etme					Toplam
		1	2	3	4	5	
Maddi Olmayan Ödüller	1	5,81%	3,23%	2,58%	1,29%	0,00%	12,90%
	2	2,58%	2,58%	0,65%	0,65%	0,00%	6,45%
	3	14,84%	10,97%	5,81%	2,58%	0,00%	34,19%
	4	5,16%	5,16%	6,45%	0,00%	0,00%	16,77%
	5	4,52%	14,19%	8,39%	1,94%	0,65%	29,68%
		32,90%	36,13%	23,87%	6,45%	0,65%	100,00%

Aşağıda iki değişken arasında korelasyon araştırılmıştır. Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre değişkenler arasında 0.05 anlam düzeyinde korelasyon olduğu görülmektedir.

**Tablo 49: Maddi olmayan ödüller- telafi etme korelasyon analizi**

		Maddi olmayan Ödüller	Sonuç
Telafi Etme	Pearson Korelasyonu	0,162*	H <sub>0</sub> red
	Önem. (2-tarafli)	0,044	H <sub>1</sub> kabul
	N	155	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		

Verilen maddi olmayan ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile iş yükünün takım üyeleri arasında dengeli dağıtılması arasındaki ilişkiler aşağıda yer almaktadır. Çapraz tabloda ilk değişken için maddi olmayan ödüller ikinci değişken için iş yükü kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 155 vakada ölçülebilmektedir.

**Tablo 50: Maddi olmayan ödüller- iş yükü çapraz tablosu**

		İş Yükü					Toplam
		1	2	3	4	5	
Maddi Olmayan Ödüller	1	4,52%	4,52%	3,23%	0,00%	0,65%	12,90%
	2	1,94%	1,29%	1,29%	1,94%	0,00%	6,45%
	3	10,32%	10,97%	10,97%	1,94%	0,00%	34,19%
	4	6,45%	5,81%	3,87%	0,65%	0,00%	16,77%
	5	7,10%	8,39%	12,26%	1,94%	0,00%	29,68%
		30,32%	30,97%	31,61%	6,45%	0,65%	100,00%

Aşağıda görüldüğü üzere Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında önemli bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Tablo 51: Maddi olmayan ödüller- iş yükü korelasyon analizi**

		Maddi Olmayan Ödüller	Sonuç
İş Yükü	Pearson Korelasyonu	0,041	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-tarafli)	0,611	
	N	155	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		

Araştırmada yanıt aranan son soru performans sistemlerinde takım çalışması ile ilgili yetkinliklere yer verme ile takım içinde yaşanan zararlı çatışmaları önleme arasında bir ilişki olup olmadığı idi. Bu soruya yanıt verebilmek için aşağıda bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çapraz tabloda ilk değişken için takım yetkinlikleri ikinci değişken için takım içi çatışma kısaltması kullanılmıştır. Bu iki değişken birlikte 149 vakada ölçülebilmektedir.

**Tablo 52: Takım yetkinlikleri takım içi çatışma çapraz tablosu**

		Takım İçi Çatışma					Toplam
		1	2	3	4	5	
Takım Yetkinlikleri	1	6,04%	2,68%	4,03%	2,01%	1,34%	16,11%
	2	3,36%	4,03%	4,03%	2,68%	0,00%	14,09%
	3	10,74%	8,05%	14,09%	4,70%	2,01%	39,60%
	4	2,01%	9,40%	4,70%	2,68%	0,67%	19,46%
	5	3,36%	3,36%	2,68%	0,67%	0,67%	10,74%
		25,50%	27,52%	29,53%	12,75%	4,70%	100,00%

Aşağıda görüldüğü üzere Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Tablo 53: Takım yetkinlikleri - takım içi çatışma korelasyon analizi**

		Takım Yetkinlikleri	Sonuc
Takım İçi Çatışma	Pearson Korelasyonu	-0,003	H <sub>0</sub> kabul
	Önem. (2-tarafli)	0,975	
	N	149	
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).		

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın amacı takım performansı ölçüm ve ödüllendirme sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi sonucu verilen maddi ödüllerin bireysel performanstan daha çok takım performansına göre verilmesi ile takım üyelerinin ortak hedeflere baş koyması arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Araştırmanın sonuçlarında da görüldüğü üzere Pearson Korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu iki değişken arasında 0.01 anlam düzeyinde bir

korelasyon tespit edilmiş dolayısıyla  $H_0$  red edilip  $H_1$  kabul edilmiştir. Ancak burada dikkatten kaçmaması gereken bir konuya değinmekte fayda vardır. Çapraz tablolardaki veri incelendiğinde yöneticilerin takım performansına pozitif etki eden tutum ve davranışların tamamını genelde yüksek olarak algıladıkları veya bu şekilde bir değerlendirme yaptıkları gözlemlenebilir. Ortak hedeflere baş koyma da literatürde de kabul gördüğü üzere bu araştırmada da takım performansına pozitif etki eden bir tutum ve davranış şekli olarak ele alınmıştır. Yine de iki sebepten dolayı bu bulgu dikkate alınmalıdır. Bu sebeplerden ilki korelasyonun 0.01 anlam düzeyinde olmasıdır ki bu da çok önemli bir korelasyon olduğuna işaret etmektedir. İkincisi ise araştırılmış olan bir başka boyutla birlikte ele alındığı zaman görülebilir. Araştırmada performans sisteminde bireysel hedeflerden daha çok takım hedeflerinin kullanılması ile takım performansına etki eden tutum ve davranışlar arasında da korelasyon araştırılmıştı ve bu tutum ve davranışlardan bir tanesi olan baş koyma ile bireysel hedeflerden daha çok takım hedeflerinin kullanılması arasında bir korelasyon tespit edilmemişti. Baş koyma değişkenim yöneticilerin taraflı olarak değerledikleri veya olduğundan fazla olarak algıladıkları varsayımı düşünülse bile aynı değişkenin iki ayrı değişkenin birisiyle arasında korelasyon tespit edilmiş olması fakat diğeri ile arasında bir korelasyon tespit edilmemiş olması önemli bir bilgidir ve maddi ödüllerin takım performansına göre verilmesinin takım üyelerinin ortak hedeflere baş koyması ile ilişkili olduğu fikrini güçlendirmektedir.

Araştırmanın ikincil soruları ile de ilgili ilginç sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlardan ilki ödüllendirme olmadan sadece performansın takım seviyesinde takip edilmesi ile yetkinliklerin kullanımı ile gerek takım içi çatışmaların önlenmesi gerekse performans sisteminde takım hedeflerinden yararlanılması ile takım performansına pozitif etki eden tutum ve davranışların artması arasında hiçbir korelasyon tespit edilememiştir. Bu sonuç aslında uygulamada rastlanılan bir hataya da dikkat çekmektedir. Şöyle ki takım çalışmasını desteklemek için performans sistemlerine takım çalışması adı altında yetkinlikler eklenmekte ancak bu yetkinlikler yine geleneksel olarak bireylerde bulunan yetkinlikler olarak değerlemeye tutulmaktadırlar. Bu uygulamanın ortak takım

hedeflerine ödül vermek de olduğu gibi sonuç vermeyebileceği ve takım içinde yaşanan olumsuz çatışmaları önlemeye katkısı olmayabileceği araştırmanın bulguları arasındadır. Takım performansına pozitif etki eden bir tutum ve davranış olan ortak hedeflere baş koyma ile performans sistemlerinde bireysel hedeflerden daha çok takım hedeflerinden faydalanılmasına arasında korelasyon tespit edilememiş olması tartışılırken yukarıda bunun olası sebeplerine değinildiğinden bu konu üzerinde daha fazla tartışılmayacaktır. Ancak ilginç olan bir başka sonuca burada değinmekte fayda vardır. Performans yönetim sistemlerinde aynı sürece etki eden farklı takım üyelerinin performansları ölçülürken takımlar arası ortak hedefler kullanılması ile ekipler arasında yaşanan olumsuz çatışmaların önlenmesi arasında bir korelasyon tespit edilmemiştir. Bu araştırmanın odak noktasının takım performansı olduğu düşünüldüğü için ödüllendirmenin buna uyumlu olması ile takımlar arası olumsuz çatışmalar arasındaki ilişkiler de bu araştırmada incelenmediğinden, takımlar arası yaşanan olumsuz çatışmaları önlemek için performans yönetim sistemleri vasıtası ile ne tür müdahalelerin daha uygun olacağı konusunda herhangi bir bilgi bu araştırmada toplanamamıştır. Bundan dolayı konunun bu boyutu ileride yapılacak çalışmalar için hala araştırılacak bir içeriğe sahiptir.

Bu aşamada maddi ve maddi olmayan ödüller ile takım performansına pozitif etki eden tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilere değinmeden önce takım üyelerinin performans yönetim sisteminin tasarımına katılımı ile sistemi benimsemeleri arasındaki ilişkilere değinilecektir. Araştırmada Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre bu değişkenler arasında 0.05 anlam düzeyinde korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Genel anlamda katılımın benimsemeyi arttırdığı yönünde bilgilere literatürde de sıkça rastlandığı düşünüldüğünde bu korelasyonun tespit edilmesi de aynı durumun performans yönetim sistemlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi için de geçerli olduğu fikrini güçlendirmektedir. Ancak bu araştırmada bir neden - sonuç ilişkisi araştırılmadığı ve sadece korelasyon analizi kullanıldığı da unutulmamalıdır. Yani araştırmada elde edilen bu sonuç yorumlanırken tasarım aşamasında takım üyelerinin katılımı sağlandığı için performans sistemim benimsemişlerdir şeklinde bir yoruma gidilmemelidir. Çünkü bunun tam tersi de bu iki değişken arasında korelasyon tespit edilmesinde etkili olmuş olabilir.

Yani, belirli şirketlerde takım üyeleri böylesi bir sistemi daha önce aldıkları eğitimler, şirket kültürünün etkisi veya başka bir değişkenin etkisiyle benimsemiş ve bundan dolayı da tasarım aşamasında bu şirketlerde çalışanların katılımı daha fazla olmuş olabilir. Yine de katılımın benimsemeyi desteklediğinin bilinmesi dolayısıyla da tasarım aşamasında buna dikkat etmekte fayda vardır. Bunun için özellikle insan kaynakları uzmanlarına büyük bir iş düştüğü söylenebilir çünkü daha tasarım aşamasında takım üyelerinin katılımını sağlamaları gerekmektedir.

Maddi ve maddi olmayan ödüller ile takım performansına pozitif etki eden tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilerden ise oldukça ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Öncelikle maddi ve maddi olmayan ödüllerin farklı tutum ve davranışlarla ilişkili olmaları, uygulayıcılara takım üyelerinde geliştirmeye ihtiyaç duydukları tutum ve davranışları geliştirmek için verecekleri kararlarda ışık tutabilecek bir niteliktedir. Örneğin maddi ödüller ile iş yükünün takım üyeleri arasında dengeli dağıtılması arasında 0.05 anlam düzeyinde bir korelasyon tespit edilirken, maddi olmayan ödüllerle de takım üyelerinin birbirlerinin hatalarını telafi edici davranışlarda bulunması arasında aynı anlam düzeyinde bir korelasyon gözlenmiştir. Yani eğer takım üyelerinin birbirlerinin hatalarını daha fazla telafi etmeleri isteniyorsa bunu sağlamak için maddi ödüller yerine maddi olmayan ödüllerin takım performansını ödüllendirecek şekilde kullanılması daha faydalı olabilir. Maddi ödüllerin takım performansını ödüllendirmek için kullanılması ile daha önce belirtildiği üzere ortak hedeflere baş koyma arasında da 0.01 anlam düzeyinde bir korelasyon vardır. Aynı değişken ile takım içerisinde yaşanan olumsuz çatışmaların önlenmesi arasında da yine aynı anlam düzeyinde bir korelasyon tespit edilmiş olması ve takım üyelerinin değişen şartlara adapte olması ile arasında 0.05 anlam düzeyinde bir korelasyon gözlenmiş olması, bu belirtilen tutum ve davranışları geliştirmek veya pekiştirmek amacıyla maddi ödüllerden faydalanılmasının faydalı olabileceği fikrini desteklemektedir. Maddi olmayan ödüllerle ise yukarıda belirtilenler haricinde ortak hedeflere baş koyma ile öneride bulunma ve önerilerin kabul edilmesi davranışları arasında 0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır. Bu bilgi de belirtilen bu tutum ve davranışları geliştirmek veya pekiştirmek için takım performansına maddi olmayan ödüller vermek



faydalı olabilir şeklindeki görüşü desteklemektedir. Özellikle öneride bulunma ve önerilerin kabul edilmesi davranışının maddi ödüllerle değil de sadece maddi olmayan ödüllerle ilişkili olması da ilginçtir çünkü uygulamada bu davranış zaman zaman maddi ödüllerle ödüllendirilse de öneriler için maddi olmayan ödüller kullanılması literatürde destek gören bir fikirdir.

Elde edilen veri incelendikten sonra ilk başta ulaşılması planlanmayan ilginç bir sonuca da ulaşılmıştır. Performans yönetim sisteminin benimsenmesi ile sadece sistemin tasarımına takım üyelerinin katılımı arasında değil ayrıca maddi ve maddi olmayan ödüller ve takımlar arası hedeflerden faydalanılması arasında da korelasyon vardır. Hatta bu korelasyonlar katılım ile arasındaki korelasyondan daha güçlüdür ve 0.01 anlam düzeyindedir. Aynı değişkenle ayrıca takım yetkinlikleri değişkeni arasında da 0.05 anlam düzeyinde bir korelasyon vardır. Pearson korelasyon analizinin toplu halde detayları ekler bölümünde bulunabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün dinamik koşullarında başarılı olmak için etkili örgütsel takımlara sahip olmanın ve takım çalışmasından etkin bir şekilde faydalanmanın gerekli olduğu düşünüldüğünde takım geliştirme çabalarının doğal bir şekilde yapılmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Uygulamada şirketler takım çalışması ile ilgili eğitimlere bütçelerinde yer ayırmakta ve misyon ifadelerinde takım kavramına yer verebilmektedirler. Ancak bu çalışmada da görüldüğü üzere etkin takım çalışması yaratmak için performans takım seviyesinde ölçmek ve ödüllendirmek de önemli katkılar sağlayabilmektedir. Özellikle bireysel performanstan daha çok takım performansının ödüllendirilmesi ile takım performansına pozitif etki eden tutum davranışların birbirleri ile ilişkili olmaları bu görüşü güçlendirmektedir. Sadece performansın ölçülmesi sürecinin takım bazlı olarak yapılması ise, araştırma kapsamında takım çalışmasının etkinliğinin göstergesi olarak seçilen değişkenlerin daha iyiye gitmesini sağlamamaktadır. Yani performans ölçümlerini bireysel seviyeden takım seviyesine taşımakla yukarıda da belirtilen boyutların iyileşmesini sağlama beklentisi yanlış bir beklenti olabilir. Araştırma sonuçlarının da bunu desteklediği üzere ödüllendirmenin de takım performansına göre yapılması ise etkin bir takım çalışması sağlamak için daha faydalı olabilir. Araştırmanın sonuçlarının önemli olmasının bir sebebi de uygulamada takımların ortak hedeflere baş koymaları ve bu çalışmada bahsedilen diğer tutum ve davranışları sergilemeleri için eğitilmelerine rağmen bu çabanın takım performansını ödüllendirmekle desteklenmemesi olgusudur. Ancak bu araştırmada elde edilen sonuçlar takımların ortak hedeflere baş koymaları ve belirtilen diğer davranış ve tutumları sergilemeleri için performansın takım bazında ödüllendirilmesi gerektiği görüşünü de desteklemektedir. Takım performansı ödüllendirilmesi ile yukarıda belirtilen belirli değişkenlerde arasında ilişkiler gözlemlenmiştir. Ancak takım performansının sadece ölçülmesinin bu değişkenleri etkileme konusunda yetersiz olduğu söylenebilir. Bütün bunlara bakarak da Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerinin, takım çalışmasını artırma yolunda etkili olarak kullanılabilmesi için bir bütün olarak ele alınmaları gereği ortaya çıkmaktadır. Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemleri bir metodoloji (örneğin; tasarıma takım üyelerinin katılması) ve ölçüm, ödüllendirme ile geri besleme ve eğitim gibi süreçleri kapsayan bütüncül bir

yaklaşım olarak ele alındığında, kullanımının takım performansının belirli göstergelerini pozitif etkilediği söylenebilir. Bu bulgu hem teoride var olan görüşleri desteklemekte ancak bununla kalmayıp detayda Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemlerinin hangi kısımlarının hangi takım performansı göstergelerini etkileyebileceğine de dikkat çekmektedir. Özellikle değişik ödül uygulamaları, takım performansına olumlu etki eden farklı tutum ve davranışlarla ilişkili olarak gözlemlendiğinden dolayı uygulayıcıların bu konuya dikkat etmelerinde fayda vardır. Ancak eğer imkanları varsa uygulayıcılar, araştırma sonuçlarını birebir kendi şirketleri için de doğru varsaymak yerine yaptıkları uygulamaların sonuçları ile elde ettikleri verileri toplayıp bir değerlemelerini yapmaları ve bu sonuçları bu araştırmanın sonuçları ile de karşılaştırmaları daha faydalı olabilir. Bu boyutla ilgili akılda tutulması gereken nokta takım çalışmasını olumlu etkileyen bir davranış geliştirilmek isteniyor ise değişik ödüllendirme uygulamalarının bunun üzerindeki etkilerinin güçlerinin farklı olabileceği, kimi uygulamaların katkı sağlayacağı kimilerinin de sağlamayacağıdır.

Takım Bazlı Performans Yönetim Sistemlerinin tasarımı sırasında ise takım üyelerinin katılımı mutlaka sağlanmalıdır.

Bütün bu sonuçlar gözden geçirilince belki de dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan bir tanesinin, takımların performansları takım bazlı bir şekilde ödüllendirilmediği sürece, bu takımların performansları takım bazlı olarak ölçülseler bile başarılı takımların sergiledikleri tutum ve davranışları sergilemeye en azından uzun vadede fazla eğilimli olmayacaklarıdır. Tabi ki bu araştırmada ölçülmeyen, genel anlamda içinde bulunulan kültürün, takım eğitimlerinin, şirketin misyon ve vizyonunun da takım üyelerinin bu davranışları üzerinde etkileri olabilir. Ancak özellikle araştırmanın üzerinde yapıldığı anakütle ile ilgili olarak konuşurken bu bulgu dikkate alınmalı ve uygulamada da takım çalışmasını desteklemek için performans bu bakış açısı dikkate alınarak ödüllendirilmelidir. Etkin takımlar yaratmak için sadece eğitimlere, ölçümlere ve misyon ifadesinde takım çalışmasına yer vermeye güvenmek pek yeterli olmayabilir. Özellikle bir yandan bireysel performans takım çalışmasını engelleyecek bir şekilde ödüllendiriliyorsa takım performansına bağlı bir ödüllendirme sistemi ile desteklenmesi sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

- ADAİR, John (1990), *Team Bulding*, Y.Y. Cover Pub.Comp
- AKAL, Zuhâl (1992), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayınları, No:473, Ankara.
- AKAT İ., G.Budak ve G.Budak (1994), *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- ALDEMİR, M. C., A. Ataol, G. B. Solakoğlu (1993), *Personel Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir 1993
- ARSLAN, Akın, (2002), “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, *Kalder Forum*, Y. 2, S. 6
- ATAAY, İ. Durak (1990), İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 235, İstanbul.
- BACH Stephen (2002, “From Performance Appraisal to Performance Management”, *Personel Management*, Ed. Stephen Bach, Keith Sisson, 3th edition, Blackwell Publishing, UK.
- BAKAN, İsmail ve Hakan Kelleroğlu (2003), “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, *S.D.U.İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 8, S: 1
- BAKER, David P. and Eduardo Salas (1997), “Principles for Measuring Teamwork: A Summary and Look Toward the Future”, *Team Performance Assessment And Measurement*, ed. Michael T. Brannick, Eduardo Salas, Carolyn Prince, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London.
- BARANSEL, Atilla (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yay., İstanbul.
- BAŞARAN, İbrahim E. (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Birinci Basım, Gül Yayınevi, Ankara,
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1985), *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 139, Ankara.
- BEKTAŞ Çetin, (2002), *İşletme Becerileri ve Takım Çalışması*, [Afyon Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları](#), Afyon.
- BENTON, Douglas and Jack Halloran (1991), *Applied Human Relations an Organizational Approach*, 4th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- BOUNDS, Gregory M. ve diğerleri (1995), *Management A. Total Quality Perspective*, USA.

- BOWERS, J. A., and Eduardo Cannon – Salas (1997), "A Framework for Developing Team Performance Measures in Training", *Team Performance Assessment and Measurement*, ed. Michael T. Brannick, Eduardo Salas, Carolyn Prince, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London.
- BRANDES, Wolfgang and Peter Weise, (1999), "Team Performance as a Constellation of Forces: A General Model", *Kyklos*, Vol. 52, Fasc. 4, s. 573 - 590.
- CAN H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2.b., Siyasal Kitabevi, Ankara
- CANMAN, A. Doğan (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, No:252, Ankara.
- CANMAN, Doğan (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ÇETİN , Canan ve diğerleri (2001), *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. Beta Yayın A.Ş., İstanbul.
- DAFT, L. Richard (1991), *Management*, 2nd ed., HBJ Press, USA
- DAFT, Richard L.(1997), *Management*, 4th ed., The Dryden Press/ Marcourt Brace College Publ., Orlando.
- Demirdöğen, Osman (1993), “Kalite Çemberleri”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1-2, s.392-396.
- DİNÇER, Ömer (1992), *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*, Timaş Basım, İstanbul.
- DONELLON, Anne, (1998), *Takım Dili*, Çev: Osman Akınbay , Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DRUCKER, F. Peter (1994), *Etkin Yöneticilik*, Çev. Ahmet Özden ve Nuray Tunalı, Eti Kitapları, 2. Baskı, İstanbul
- ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ERDOST, Hayat Ebru (1997), “Yöneticilerin Yetki Devri Konusundaki Tutumları”, *IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ankara.
- ERENGÜL, Bilge (1997). *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayını, Bursa.
- GROTE, Dick, (2000), *Performance Appraisal Reappraised*, Harvard Business Review.

- HALLORAN, Douglas and Jack Benton (1991), *Applied Human Relations an Organizational Approach*, 4th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- HORN, Coralina (2001), "The Dangers of Forced Ranking", www.personeltoday.com , 30.09.2006.
- İnsan Kaynakları Ekibi (2001) "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=236> , 25.09.2006
- JOHNSTON, J. H., K.A. Jentsch, and J.A. Bowers (1997), "Performance Measurement Tools for Enhancing Team Decision - Making Training", *Team Performance Assessment And Measurement*, ed. Michael T. Brannick, Eduardo Salaş, Carolyn Prince, Lavvrence Erlbaum Associates Publishers, London.
- JONES, Louis N and C.McBride Ronald (1990), *An Introduction to Team-Approach Solving*, ASOC Quality Pres, Milwaukee.
- JONES, Steven D. and Don J. Schilling (2000) , *Measuring Team Performance*, Jossey - Bass, San Fransisco.
- KAYNAK, Tuğray. ve diğerleri (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul
- KAZANCI, Metin, (1974), "Personel Değerlendirmesi", *A.İ.D*, C: 7, S: 1, Mart
- KEÇELİOĞLU, Tamer (1997), *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları, Ankara
- KILINÇ, Tanıl (1997), "Takım Toplantılarında Oynanabilecek Rol ve İşlevler", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.26, S.2
- KILINÇ, Tanıl ve Erden Akkavuk, (2001), "Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, ed. Fulya Sarvan, Nergis Mütevellioğlu, Eda Atılgan, C.1, Sayı.2, s.103-120.
- KLATT A. L., G. R. Murdick, and E. F. Schuster (1985), *Human Resource Managemenet*, Charles E. Merrill Publ. Comp., USA 1985.
- KNOUSE, Stephen B. (1995), *The Reward and Recognition Process in Total Ouality Management*, Milvvaukee , ASQC Ouality Press, Wisconsin.
- KOÇEL, Tamer (1999), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
- KURILOFF , Arthur H. (2000), *Reality in Management*, McGraw Hill Book Company, Newyork.
- LEVINSON, Harry (1991), "Management by Whose Objectives?", *Appraising Performance Appraisal*, A Harvard Business Rewiev Paperback, 6th ed., USA.

- UTHANS, Fred and Suzanne PETERSON (2003), "360- Degree Feedback With Systematic Coaching: Emprical Analysis Suggest a Wnning Combination", *Human Resource Management*, Vol: 42, No:3,.
- MATHIS, L. Robert, ve H. John Jakson (1998), *Personel/ Human Resource Management*, 6th ed., est Publishing Comp., USA
- MITCHELL, Terence and James Larson (1987), *People in Organizations*, McGraw-Hill Int., Singapore.
- OBBERG, Winston (1991), "Make Performance Appraisal Relevant", *Appraising Performance Appraisal*, A Harvard Business Rewiev Paperback, 6th ed.,USA, p.61-67
- ÖRÜCÜ, Edip ve Mehmet A. Köseoğlu (2003), *İşletmelerde İşgören Performansın Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÖZALP, İnan ve diğerleri (1998), "Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut: Kendi Kendini Yöneten Takımlar", *Verimlilik Dergisi*, s.117-125
- ÖZALP, İnan (1998), "İşletmelerde Grup Etkinlikleri Kavramı", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: XIV, Sayı:1-2, s.14-20.
- ÖZÇER, Sema (1998), *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- ÖZGEN, H., A. Öztürk ve A. Yalçın (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Adana.
- ÖZGEN, Hüseyin (1999), "Ekip Çalışması ve Liderlik", *Ekopol*, (Nisan-Haziran, 1999)
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel (1990), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir
- ÖZKALP, Enver (1997), "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.13, S.1-2, s.431-460.
- ÖZTÜRK, Güler (1999), "Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler" *Human Resources Management*.
- PAKDİL, Fatma (2001), "Ekip Bazlı Performans Değerleme", [http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2) (30.09.2006).
- PAKDİL, Fatma, (2001), "Ekip Bazlı Performans Değerleme", *Kalder Forum*, Rota Yayın Yapım Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- PALMER, J. Margaret (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, American Management Association/ Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.

- PFEFFER, Jeffrey and Sutton Robert I. (2000), *Perils Of Internal Competition*, Philadelphia, Media PA.
- PFEFFER, Jeffrey (1989), *Succesful Team Building*, Alexander Hamilton Instute, Maywood-USA.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997), *Personel Yönetimi*. 8. Baskı, Furkan Ofset, Bursa
- SCBULER, Randall S. and Susan E. Jackson (1996), *Human Resource Management: Positioning for 21st Century*, 6th ed., West Publ. Comp.
- SENGE, Peter (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Currency and Doubleday, New York
- SHAUN, Tyson and Alfred York (1989), *Personnel Management*, 2nd ed., Oxford
- STONER, James ve Charles Wankel (1986), *Management*, Prentice-Hall Int. Inc. Company, New Jersey
- TİMUR, Hikmet, (1983) “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, *A.İ.D*, C: 16, S: 3, Eylül, s. 15-20
- UYARGİL, Cavide (1986), “Teknolojik Gelişme Sürecinde Gözetimcilerin Değişen Rol ve İşlevleri”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.
- UYARGİL, Cavide (1994), *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 262, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul 1994
- UYARGİL, Cavide (1997) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme”, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Y: 1, S: 8, İstanbul
- WAITE, L. Melissa, and Susan Stides-Doe, (2000), “Removing Performance Appraisal and Merit Pay In The Name Of Quality An Empirical Study of Employees Reactions”, *Journal of Quality Management*, Volume: 5
- WARDELL, Charles, (1999), “Takımları Yönetme Sanatı”, *Power Dergisi*, Harward Business Reviov, Ocak, s.4-6
- WEISS, Donald H. (1993), *Başarılı Ekip Oluşturma*, Çev: Erhan Tuhsan, Rota Yayınları, İstanbul
- WHITE, Michael A., and - Delbert M. Nebeker (1996), “Team-Oriented Performance Managament: An Alternative to Traditional Performance Appraisal”, *Human Pesources Management Perspectives on TQM*, ed. Stephen B. Knouse, ASQC Quality Pres, Wisconsin.
- WILLIAMS, Richard S. (1998), *Performance Management, Perspectives on Employee Performance*, Thomson Business Pres, Great Britain.
- YÜKSEL, Öznur (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.



ZIGON, Jack (1998), *Is Your Performance Appraisal System Team-Friendly?*, MediaPA, Philadelphia.

## **EKLER**

### **EK 1: ÖRNEK ANKET FORMU**

Sayın Yönetici;

Bu araştırma Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU danışmanlığında yürütülen bir yüksek lisans tezi çalışmasında yüksek lisans öğrencisi Halit ORAL tarafından,takım performansını etkileyen çeşitli değişkenlerin arasındaki ilişkileri gözlemlemek üzere hazırlanmıştır..

Şirketiniz hakkında gizli hiçbir bilgiye ulaşma amacı yoktur. Bununla beraber yine de şirketiniz hakkındaki bütün bilgilerin gizli tutulacağına garantisini vermekteyiz.

Anket formunu doldurduktan sonra aşağıda belirtilen faks numarasına fakslayarak araştırmaya katılabilir, herhangi bir konuda bilgi almak için de aşağıdaki e\_mail adresine başvurabilirsiniz. Araştırmaya katılıp, akademik bilgi birikiminin gelişimine katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

ŞİRKET ADI:  
YANITLAYAN İNSAN KAYNAKLARI SORUMLU YÖNETİCİNİN  
ADI SOYADI: ÜNVANI

Lütfen aşağıdaki üç soruyu evet ve hayır şıklarının altındaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz.

1. Şirketinizde performans değerlemenin yazılı"" sistematik olarak yapıldığı formel bir Performans değerlendirme sistemi var mıdır?

Evet Hayır

2. Kullandığınız Performans değerlendirme sisteminde Yetkinliklere yer verilmiş midir?

Evet Hayır

3 Kullandığınız Performans değerlendirme sisteminde Hedeflere yer verilmiş midir?

Evet Hayır

Lütfen aşağıda sorulan sizin şirketiniz açısından geçerli ,duruma denk gelen i beş seçenektan birini seçip işaretleyerek cevaplayalım.

4. Kullandığınız Performans Değerleme sistemi daha ağırlı olarak hedefleri mi yoksa yetkinlikleri mi ön plana çıkarmaktadır?

Hedefler      Yetkinlikler

5. Kullandığınız Performans Değerleme sisteminde aynı takımda bulunan kişilerin performansları, ağırlıklı olarak ait oldukları takımın hedefleri ile mi yoksa kendi bireysel hedefleri ile mi ölçülüyor?

Hedefler      Yetkinlikler

6. Kullandığınız Performans Değerleme sisteminde aynı iş süreçlerine etki eden farklı Takımların üyelerinin performansları, ne ölçüde birbirleriyle ortak olan hedeflerle ölçülüyor?

Hepsi      Hiçbiri

7. Kullandığınız Yetkinliklerin arasında takım çalışması ile ilgili yetkinliklerden alınabilecek puan yetkinliklerin tamamından alınabilecek puanın ne kadarına eşittir?

Hepsi      Hiçbiri

8. Şirketinizde verilen maddi ödüller ağırlıklı olarak takım başarısına göre mi yoksa bireysel başarı ya göre mi verilmektedir?

Takım      Birey

9. Şirketinizde verilen maddi olmayan ödüller ağırlıklı olarak takım başarısına göre mi yoksa bireysel başarı ya göre mi verilmektedir?

Takım      Birey

10. Şirketinizde Performans Değerleme Sisteminde ölçülen değişkenler ağırlıklı olarak takım üyeleri tarafından mı yoksa üst yönetim tarafından mı belirlenmiştir?

Takım      Üst Yönetim

11.Şirketinizde yaşanan problemlerin temel kaynakları arasında takım üyeleri arasında yaşanan olumsuz çatışmalar ne kadar yer tutar?

Hepsi      Hiçbiri

12.Şirketinizde yaşanan problemlerin temel kaynakları arasında takımlar arasında yaşanan olumsuz çatışmalar ne kadar yer tutar?

Hepsi      Hiçbiri

13.Sizce çalışanlarınızın ne kadarı Performans Değerleme Sistemini benimsemişlerdir?

Hepsi      Hiçbiri

14. Şirketinizin çalışanlarının performans ağırlıklı olarak ölçümleme ile mi yoksa değerlendirme ile mi ilgileniyorlar?

Ölçüm      Değerleme

15. Şirketinizde yaşanan problemlerin temel kaynakları arasında takım üyeleri arasındaki iletişim problemleri ne kadar yer tutar?

Hepsi      Hiçbiri

16. Şirketinizde takımların kendi içindeki çalışmalarında öneride bulunma ve önerilerin kabul edilmesi davranışlarına ne sıklıkta rastlanır?

Her Zaman      Hiçbir Zaman

17. Şirketinizin çalışanları değişen şartlara ne ölçüde adapte olabiliyorlar?

Her Zaman      Hiçbir Zaman

18. Şirketinizde takımlar ortak hedeflere ne kadar baş koyuyorlar?

Tamamen      Hiç

19. Şirketinizde takım çalışmaları sırasında takım üyeleri birbirlerinin hatalarını telafi edici davranışlarda ne sıklıkta bulunurlar?

Her Zaman      Hiçbir Zaman

20. Şirketinizde takım çalışmaları sırasında takım üyeleri arasında iş yükü ne ölçüde dengeli dağıtılır?

Tamamen      Hiç

Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

## EK 2: PEARSON KORELASYON ANALİZİ

Değişkenler		Takım Hedefleri	Takımlar -Arası Hedefler	Takım Yetkinlikleri	Maddi Ödüller	Maddi Olmayan Ödüller	Katılım
Takım İçi Çatışma	Pearson Korelasyonu	-0,108	0,028	-0,003	0,248**	0,061	-0,115
	Önem. (2-tarafli)	0,179	0,726	0,975	0,002	0,448	0,155
	N	156	154	149	150	155	154
Takımlar Arası Çatışma	Pearson Korelasyonu	-0,14	0,037	-0,01	0,136	0,141	-0,023
	Önem. (2-tarafli)	0,081	0,651	0,226	0,096	0,08	0,774
	N	156	154	149	150	155	154
Benimseme	Pearson Korelasyonu	0,11	0,336**	0,185*	0,217**	0,217**	0,162*
	Önem. (2-tarafli)	0,173	0,000	0,024	0,008	0,007	0,044
	N	156	154	149	150	155	154
İletişim	Pearson Korelasyonu	0,045	0,095	0,064	0,169*	0,020	-0,04
	Önem. (2-tarafli)	0,575	0,24	0,438	0,038	0,807	0,621
	N	156	154	149	150	155	154
Öneriler	Pearson Korelasyonu	0,113	0,215**	0,071	0,072	0,205*	0,092
	Önem. (2-tarafli)	0,159	0,007	0,391	0,384	0,011	0,255
	N	156	154	149	150	155	154
Adapte Olabilme	Pearson Korelasyonu	-0,033	0,104	0,233**	0,165*	0,116	0,077
	Önem. (2-tarafli)	0,684	0,198	0,004	0,044	0,152	0,346
	N	156	154	149	150	155	154
Baş Koyma	Pearson Korelasyonu	0,113	0,261**	0,249**	0,324**	0,177*	0,108
	Önem. (2-tarafli)	0,162	0,001	0,002	0,000	0,027	0,181
	N	156	154	149	150	155	154
Telafi Etme	Pearson Korelasyonu	0,051	0,234**	0,098	0,123	0,162*	0,094
	Önem. (2-tarafli)	0,524	0,003	0,233	0,134	0,044	0,246
	N	156	154	149	150	155	154
İş Yüğü	Pearson Korelasyonu	-0,093	0,145	0,124	0,192*	0,041	-0,001
	Önem. (2-tarafli)	0,250	0,073	0,131	0,019	0,611	0,994
	N	156	154	149	150	155	154
**	0.01 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).						
*	0.05 anlam düzeyinde korelasyon vardır (2-tarafli).						

## ÖZGEÇMİŞ

1977 İstanbul Doğumluyum. İlk ve Ortaöğrenimimi Kartaltepe İlkokulu ve Bakırköy Ortaokulunda tamamladım. 1994 yılında Bakırköy Lisesi Mezunuyum. Sırasıyla 1996-1998 öğretim yılında Sakarya Üniversitesi Geyve Meslek Yüksek Okulu Bilgisayar Programcılığı Önlisans eğitimimi bitirdim. Ardından İstanbul Kültür Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümünde Eğitim Burslu olarak 2001 yılında Lisans eğitimimi tamamladım.

2002 yılından bu yana Hızlı Sistem Bilişim A.Ş adlı bilişim sektöründe öncü tedarikçi distribütör bir firmada Satış Yöneticisi olarak çalışmaktayım.